

Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa
Escola de Ciências Económicas e das Organizações
Mestrado em Gestão de Empresas

**A RELAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA E DA
MOTIVAÇÃO NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES**

Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas,
conferido pela Universidade Lusófona e orientada pelo Professor Doutor José Carlos Dias
Rouco

Carolina Calixto Guedelha, nº 22109179

Lisboa
2023

Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa
Escola de Ciências Económicas e das Organizações
Mestrado em Gestão de Empresas

**A RELAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA E DA
MOTIVAÇÃO NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES**

“VERSÃO FINAL”

Tese defendida em provas públicas na Universidade Lusófona,
Centro Universitário de Lisboa no dia 11/04/2024, perante o júri, nomeado pelo Despacho de
Nomeação n.º: 785/2024, de 02 de março de 2024, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa;

Arguente: Prof. Jorge José Martins Rodrigues (ISCAL);

Orientador: Prof. Doutor José Carlos Dias Rouco

Carolina Calixto Guedelha, nº 22109179

Lisboa

2023

Dedicatória

À minha mãe Rita, ao meu pai Carlos e à minha irmã Marta.

Agradecimentos

Quero deixar o meu agradecimento no geral a todos que contribuíram para a realização deste trabalho e em particular às seguintes Instituições e pessoas:

Ao Professor Doutor Carlos Rouco por ter aceitado e acreditado neste projeto de investigação e pela sua orientação, pela total disponibilidade e encorajamento durante a realização do mesmo.

Ao Operations Manager Tiago Figueiredo da empresa Randstad por todo o apoio e disponibilidade em ajudar-me sempre que necessário.

Ao Paulo Cavaco e aos restantes membros operacionais da Randstad pelo seu contributo na realização deste estudo.

Um agradecimento especial aos meus pais e à minha irmã pelo encorajamento ao longo deste percurso e pela transmissão de valores e o apoio incondicional que sempre foram.

Aos meus amigos mais próximos, pelo apoio e pela motivação nos períodos mais difíceis.

A todos eles, muito obrigada pela presença no desenvolvimento desta dissertação.

Resumo

A elaboração da presente dissertação tem como objetivo estudar o impacto que os estilos de liderança e motivação têm na satisfação dos colaboradores de uma empresa.

Para o estudo foi utilizada uma metodologia mista, de forma a enriquecer o tema no seu todo. Quanto à metodologia qualitativa a amostra selecionada foi a estratificada, selecionando cinco chefias da empresa, divididas pelos graus de chefia operations manager, coordenador operacional, responsável da área de qualidade e formação, responsável pela área de melhoria contínua e supervisor. Na metodologia quantitativa foram realizados questionários com questões sobre os estilos de liderança (Rouco, 2012), a motivação (Kuvaas & Dysvik, 2009; Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, Nerstad, 2013 e a satisfação ((Weiss, Dawis, England e Lofquist, 1967).

Ao longo do estudo, identificaram-se os estilos de liderança presentes, bem como as diferentes dimensões de satisfação que os colaboradores consideram como ponto chave na realização da sua atividade como: (1) o trabalho no geral; (2) a satisfação com a remuneração; (3) a oportunidade de promoção; (4) a relação com as chefias e por último (5) a relação com os colegas, que mostrou fortes impactos positivos.

Da análise final dos resultados obtidos conclui-se que os estilos de liderança participativo e por delegação são os mais utilizados pelas chefias e que os fatores pessoais, como as relações com as chefias e com os colegas, são os que mais influenciam a motivação dos colaboradores. Conclui-se assim que a motivação intrínseca apresenta valores mais altos no estudo que foram reforçados com os dados recolhidos sobre a satisfação.

Palavras-Chave: Liderança; Motivação; Colaboradores e Satisfação.

Abstract

The aim of this dissertation is to study the impact that leadership styles and motivation have on the satisfaction of a company's employees.

A mixed methodology was used for the study to enrich the topic as a whole. As for the qualitative methodology, the sample was stratified, selecting five company managers, divided into the following levels: operations manager, operational coordinator, head of the quality and training area, head of the continuous improvement area and supervisor. The quantitative methodology included questionnaires on leadership styles (Rouco, 2012), motivation (Kuvaas & Dysvik, 2009; Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, Nerstad, 2013) and satisfaction (Weiss, Dawis, England and Lofquist, 1967).

Throughout this study, we identified the leadership styles present, as well as the different dimensions of employee satisfaction that employees consider to be key to their work, such as: (1) work in general; (2) satisfaction with pay; (3) the opportunity for promotion; (4) the relationship with managers and finally (5) the relationship with colleagues, which had a strong positive impact.

From the final analysis of the results obtained, it can be concluded that participative and delegative leadership styles are the ones most used by managers and that personal factors, such as relationships with managers and colleagues, are the ones that most influence employee motivation, thus concluding that intrinsic motivation shows higher values in the study, which were reinforced by the data collected on satisfaction.

Keywords: Leadership; Motivation; Employees and Satisfaction.

Índice Geral

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE GERAL.....	VII
ÍNDICE DE TABELAS	IX
ÍNDICE DE QUADROS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS	X
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - LIDERANÇA.....	5
1.1. INTRODUÇÃO.....	5
1.2. CONCEITO DE LIDERANÇA	5
1.3. TEORIAS DA LIDERANÇA	6
1.3.1. TEORIA DOS TRAÇOS (THE GREAT MAN)	7
1.3.2. TEORIA COMPORTAMENTAL.....	8
1.3.3. TEORIA SITUACIONAL/CONTINGENCIAL.....	9
1.3.4. TEORIA TRANSACIONAL.....	10
1.3.5. TEORIA TRANSFORMACIONAL	10
1.4. ESTILOS DE LIDERANÇA	12
1.4.1. CONCEITO DE ESTILOS DE LIDERANÇA	12
CAPÍTULO II – MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO.....	17
2.1. INTRODUÇÃO.....	17
2.2. MOTIVAÇÃO.....	17
2.3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	18
2.3.1. Teorias de conteúdo.....	18
2.3.1.1. Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow	18
2.3.1.2. Teoria ERG de Alderfer	20
2.3.1.3. Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	21
2.3.1.4. Teoria X e Y.....	21
2.3.2. TEORIAS DE PROCESSO.....	22
2.3.2.1. Teoria da expectativa de Vroom	22
2.3.2.2. Teoria da equidade de Adams.....	23
2.3.2.3. Teoria do desenvolvimento de metas de Locke & Latham	23
2.3.2.4. Teoria do reforço de Skinner	23
2.4. DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO	24

2.4.1. Fatores que influenciam a motivação no contexto organizacional.....	24
2.4.2. Dimensões da motivação	25
2.5. FATORES CRITÉRIO DE SATISFAÇÃO	26
CAPÍTULO III - METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DO ESTUDO DE CASO	28
3.1. INTRODUÇÃO.....	28
3.2. METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASO	28
3.3. ESTUDO DE CASO E OBJETIVOS.....	29
3.4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	30
3.5. CARACTERIZAÇÃO DOS ELEMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	32
3.5.1. CARACTERIZAÇÃO DO GUIÃO DE ENTREVISTAS	32
3.5.2. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS	32
3.5.3. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	35
3.6. CARACTERIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	38
3.6.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	38
3.7. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO DO ESTUDO	39
3.7.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA NAS ENTREVISTAS REALIZADAS	39
3.7.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA NOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS.....	40
3.8. TRATAMENTO DOS DADOS	41
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
4.1. INTRODUÇÃO.....	43
4.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE QUALITATIVA DAS ENTREVISTAS	43
4.2.1. Apresentação e análise quantitativa das entrevistas	48
4.2.2. Discussão dos resultados.....	49
4.3. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO.....	51
4.3.1. Estatística descritiva das variáveis independentes	51
4.3.2. Amostra (n=60)	51
4.3.2. Sub-amostra por escalões etários (n=60).....	52
4.3.3. Sub-amostra por grau académico (n=60)	53
4.3.4. Sub-amostra por experiência (n=60).....	55
4.4. CORRELAÇÕES DE PEARSON ENTRE AS VARIÁVEIS	57
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
APÊNDICE A – MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO	72
APÊNDICE B – MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO E RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS	73
APÊNDICE C – DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS E DAS DIMENSÕES DO ESTUDO	74
APÊNDICE D – ENTREVISTAS.....	76
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO	89

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Grade gerencial.	9
Tabela 2 - Teorias da liderança.....	11
Tabela 3 - Estilos de liderança, autores e a sua caracterização.	14
Tabela 4 - Resumo da teoria dos dois fatores.....	21
Tabela 5 – Exemplos de motivação extrínseca vs. motivação intrínseca.	25
Tabela 6 - Fatores critério e a sua definição.	26
Tabela 7 - Matriz de codificação alfanumérica e cromática das entrevistas.	34
Tabela 8 - Análise de resultados questão 1.	43
Tabela 9 - Análise de resultados questão 2.	44
Tabela 10 - Análise de resultados questão 3.	45
Tabela 11 - Análise de resultados questão 4.	45
Tabela 12 - Análise de resultados questão 5.	46
Tabela 13 - Análise de resultados questão 6.	46
Tabela 14 - Análise de resultados questão 7.	47
Tabela 15 - Análise quantitativa das entrevistas.	48
Tabela 16 - Análise da dimensão 2.	50
Tabela 17 - Correlação entre os anos de experiência e a satisfação.	57
Tabela 18 - Correlação entre o estilo de liderança participativo e as dimensões da motivação.....	58
Tabela 19 - Correlação entre o estilo de liderança por delegação e as dimensões da motivação.	59
Tabela 20 - Correlação entre o estilo de liderança participativo e a satisfação.	59
Tabela 21 - Correlação entre o estilo de liderança por delegação e a satisfação.	61

Índice de Quadros

Quadro 1 - Constituição do inquérito por questionário.....	35
Quadro 2 - Composição dos estilos de liderança.	36
Quadro 3 - Composição dos fatores critério de motivação, respetivos itens e Alph de Cronbach.....	36
Quadro 4 - Composição dos fatores critério de satisfação, respetivos itens e Alph de Cronbach.	37
Quadro 5 – Caracterização da amostra nas entrevistas.	39
Quadro 6 - Percentagem de indivíduos por escalões etários.	40
Quadro 7 - Percentagem de indivíduos por género.	40
Quadro 8 - Percentagem de indivíduos consoante as habilitações literárias.	40
Quadro 9 - Percentagem de indivíduos por categoria profissional.	41
Quadro 10 - Percentagem de indivíduos por anos de experiência.	41
Quadro 11 - Percentagem de indivíduos por projeto.	41
Quadro 12 - Resultados médios atribuídos aos estilos de liderança, motivação (n=60).	51
Quadro 13 - Média aritmética e desvio padrão dos estilos de liderança e motivação (n=60).	52
Quadro 14 - Média aritmética e desvio padrão dos estilos de liderança e motivação por habilitações literárias (n=60).	54
Quadro 15 - Média aritmética e desvio padrão dos estilos de liderança e motivação por experiência (n=60).	56

Índice de Figuras

Figura 1 - Etapas do procedimento científico.	2
Figura 2 - Teoria das necessidades de Maslow.	19
Figura 3 - Pirâmide de Maslow vs teoria ERG.	20
Figura 4 - Modelo conceptual.	29
Figura 5 - Análise da dimensão 1.....	49
Figura 6 - Análise da dimensão 5.....	50

Introdução

O presente projeto aplicado em gestão encontra-se enquadrado na estrutura curricular do Mestrado em Gestão de Empresa e está subordinado ao título: “A relação dos estilos de liderança e da motivação na satisfação dos colaboradores”. As pessoas são a chave das empresas, são elas que criam valor à organização e, por isso, é cada vez mais importante perceber de que forma é possível manter um trabalhador fidelizado ao seu emprego.

A literatura sobre liderança é bastante diversificada, tendo, durante várias décadas recebido maior destaque no âmbito da administração de empresas. Recentemente, este conceito alterou-se e as instituições em geral têm um novo foco, o desenvolvimento humano-social e a aprendizagem. Embora exista consenso e consistência universal sobre a importância da liderança na determinação do cumprimento dos objetivos das organizações em geral, o entendimento sobre o seu significado é variado. A literatura sobre este conceito apresenta uma diversidade de significados que podem gerar em quem os confronta uma certa insegurança, sobretudo naqueles que são orientados pelo princípio da certeza, segundo o qual, haveria uma forma certa e única forma de determinar significados que, desta forma, se tornam formalizados e são considerados como um valor em si mesmos. Nesta ampla literatura, registam-se variações em significados, estilos e tipos de liderança, traços de personalidade de líderes, teorias, entre outros.

Explicar o significado de liderança depende da perspetiva adotada para analisar as suas expressões no âmbito das organizações e grupos sociais. Estudos sistemáticos têm sido realizados a respeito, desde a década de 1950, registando-se focos e perspetivas diferentes. Katz e Kahn, no seu trabalho clássico publicado em 1966, sobre a psicologia social das organizações, indicaram que se trata do termo mais usado no âmbito das organizações e que, talvez, nenhum outro termo tenha sido utilizado com tão grande variedade de significados.

Podemos admitir que a liderança é caracterizada pelo processo de influenciar, para além da autoridade investida, o comportamento humano com o objetivo de exercer todas as finalidades e objetivos, bem como que seja superado o expectável ou exigido pela função (desempenho extraordinário). Desta forma, podemos afirmar que a liderança eficaz permite que o colaborador se sinta motivado, cumprindo assim os objetivos propostos, levando-os a atingir níveis de satisfação mais elevados.

Este tema foi escolhido devido à importância cada vez maior das pessoas na organização que vai muito além do simples cumprimento das suas tarefas. Os colaboradores de uma organização são os principais impulsionadores do sucesso, impulsionam a inovação,

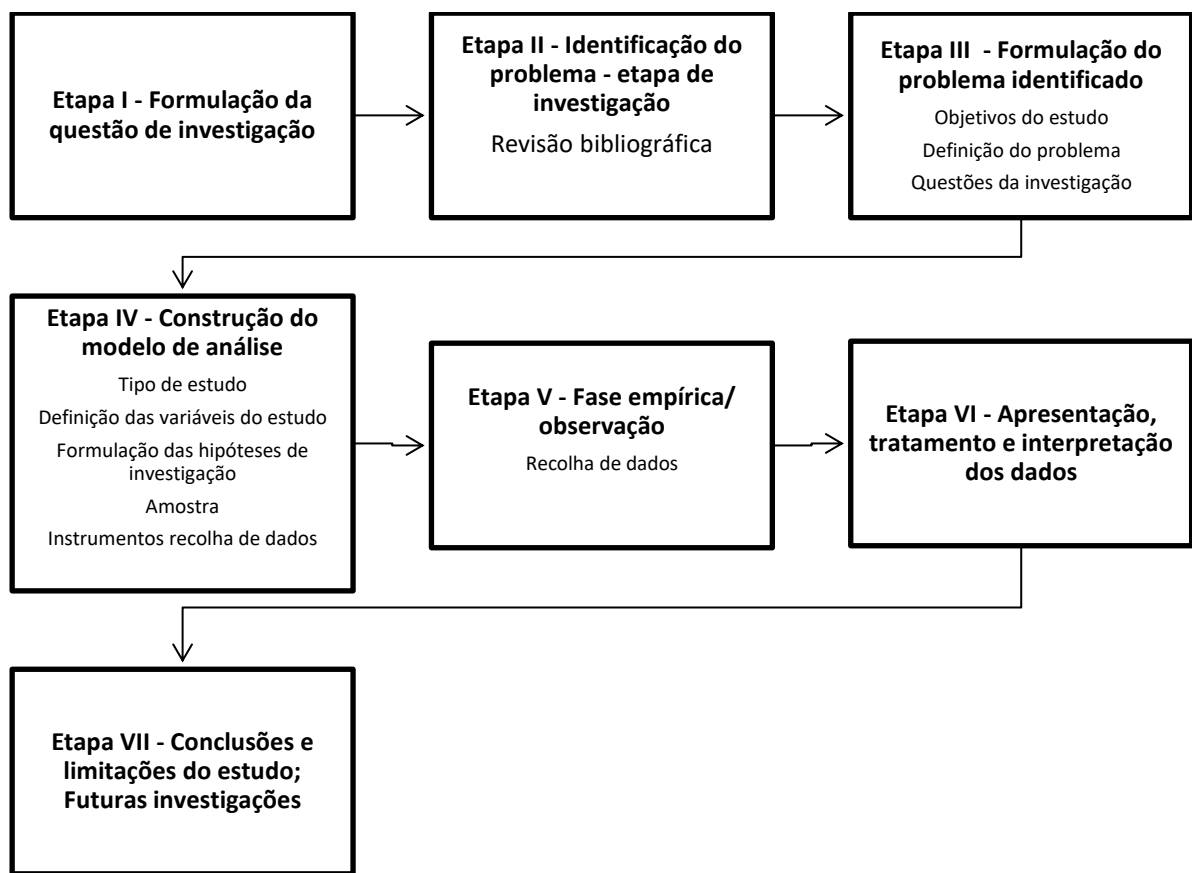
promovem o crescimento e influenciam a organização a adaptar-se aos ambientes dinâmicos atuais. O reconhecimento das pessoas é fundamental, bem como a sua motivação e consequentemente a sua satisfação. Isto porque um colaborador motivado é um colaborador satisfeito que alcança os objetivos da organização sem que seja necessário impô-lo. Neste âmbito, a empresa Randstad foi a escolhida para o estudo que envolve os estilos de liderança, a motivação e a satisfação dos colaboradores mais especificamente na área de contact center. É nesta área que se verifica o maior absentismo e por ser muitas vezes uma área com um estigma associado de segunda categoria. Por isso, decidi estudá-la para aprofundar os seus motivos. O contact center está muitas vezes associado a cargos de pouco valor, com grande rotatividade de funcionários, falta de reconhecimento e um grande foco em métricas quantitativas. Contudo, é importante perceber que pessoas não são números e muitos dos valores de absentismo e a vasta rotatividade nestes postos de trabalho devem-se à natureza do trabalho desempenhado; é difícil lidar com clientes com reclamações e problemas que precisam de ser solucionados, com baixos salários e benefícios limitados, existindo também uma falta de reconhecimento e poucas oportunidades de crescimento profissional.

Considerando o contexto do presente trabalho e tendo por base a ideia principal de que a liderança e a motivação são fatores fundamentais para a satisfação dos subordinados, a questão de partida que irá orientar este estudo é: **Qual a relação dos estilos de liderança e da motivação na satisfação dos colaboradores?**

No que respeita à metodologia e instrumentos, optou-se pela metodologia mista que engloba o método qualitativo e quantitativo, cujas abordagens se referem à utilização de entrevistas, questionários e à utilização de técnicas estatísticas. Morgan (2007) caracterizou este método quantitativo como uma relação entre teorias ou dados objetivos e a possibilidade de inferência dos dados. Kumar (2011) define este método como aquele que pretende mensurar a variação de um determinado fenómeno, situação ou problema.

Na figura n.º 1 são clarificadas as etapas do procedimento científico, segundo o qual foi desenhado o modelo de investigação utilizado nesta dissertação e que foi estruturado segundo a metodologia dos autores supracitados. A etapa I, II e III corresponde à fase conceptual da investigação; a etapa IV correspondem à fase metodológica do estudo e as etapas V, VI e VII traduzem a fase empírica da pesquisa chamando a atenção para as conclusões finais e limitações.

Figura 1 - Etapas do procedimento científico.



Fonte: Adaptado de Mendes (2020).

O presente trabalho de investigação desenvolve-se em cinco fases patentes no Apêndice A – Modelo metodológico da investigação. A 1ª fase, exploratória, contempla a formulação e justificação do problema de investigação, no qual foi efetuado o levantamento das dimensões críticas da liderança e motivação bem como a respetiva contextualização da temática. Para iniciar este estudo recorreu-se à análise documental de que resultou a construção do Apêndice B – Modelo conceptual da investigação e a relação entre as variáveis. Na 2ª fase, conceptual, observaram-se os vários conceitos relativos às teorias e principais críticas dos estilos de liderança e às abordagens teóricas da motivação e respetivos contrastes. A 3ª etapa compreende à fase metodológica, de estudo de caso que incidiu sobre a sua construção com a validação e o pré-teste de uma entrevista e um questionário a ser aplicado aos colaboradores de três projetos de Contact Center da empresa Randstad. A 4ª fase, empírica, caracterizou-se pela aplicação das entrevistas e do questionário onde se procedeu à recolha dos resultados obtidos. Por fim, na fase conclusiva análise e interpretação dos resultados obtidos para validação ou refutação das hipóteses iniciais.

Na parte pós-textual da dissertação encontramos a bibliografia, apêndices e anexos, sendo que as referências bibliográficas estão de acordo com o referencial da *American*

Psychological Association (2017), e com o Despacho Reitoral n.º 67/2023 de 14 de novembro de 2023 da Universidade Lusófona – Homologação das normas para a elaboração e apresentação de teses, dissertações e outros trabalhos académicos da Universidade Lusófona.

Capítulo I - Liderança

1.1. Introdução

No que se refere à liderança, podemos considerá-la como um dos conceitos mais importantes das organizações, estando sempre em constante evolução acompanhando e ultrapassando os grandes desafios que as organizações impõem diariamente.

Não só a liderança é fundamental, como os diferentes estilos de liderança o são também, pois são estes que influenciam em grande parte o desempenho e a satisfação dos colaboradores, dado que um colaborador satisfeito e motivado leva ao alcance de metas e objetivos da organização.

1.2. Conceito de liderança

No contexto empresarial que se vive na atualidade, em que a globalização e a competitividade entre empresas se encontram presentes, considera-se que a qualidade dos recursos humanos bem como a sua correta gestão, contribuem para a capacidade de diferenciação. Assim, é unânime que a liderança na gestão de uma organização é importante, devido à vigência que os líderes representam para o grupo, bem como para o desenvolvimento da própria organização.

A liderança é um dos temas que mais tem sido alvo de estudo nos últimos anos e não existe uma definição consensual e universal, tendo inclusive, sido estabelecidas várias definições. Cada autor apresenta a sua definição com base na sua convicção e esta divergência entre autores mantém-se devido ao facto de não existir um único termo capaz de conter todo o significado da mesma (Bennis, 2007).

Existem diversos conceitos de liderança, contudo, praticamente todos citam elementos-chave como “trabalho em grupo”, “influenciar pessoas” e “atingir resultados”. De acordo com a GLOBE, esta propõe que “A liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House, et al., 1999, p. 184). Segundo Jesuíno (1987), a literatura indica que a liderança terá como origem uma perspetiva político-militar, salientando livros como a Arte da Guerra, escrito no século IV a.c, por Sun Tzu. Através desta obra é demonstrada a importância da influência do comando, bem como da estratégia, para o sucesso militar. Assim, considera-se como sendo referência em contexto organizacional ao encontrar-se associado à arte de liderar e gerir pessoas (Neves, 2001).

Para Chiavenato (2003), a liderança é um fenômeno maioritariamente social que se verifica exclusivamente em grupos sociais e com grande foco nas organizações, podendo designar-se como sendo uma influência interpessoal decorrente numa determinada ocasião e com recurso à comunicação humana, de forma à realização de um ou mais objetivos.

Relacionado com as anteriores abordagens sobre a temática de liderança, Northouse (2019) indica que a liderança define-se com sendo o processo ou ato de influenciar, dirigir e controlar um grupo de indivíduos a atingir um objetivo comum e defende ainda que a liderança se define como um processo e não como um traço ou uma característica do líder, considerando desta forma, que a liderança é um evento transacional que ocorre entre o líder e os subordinados, onde cada um afeta e é afetado. O autor enfatiza que a liderança não é um evento linear, mas sim um evento interativo.

Hogan e Kaiser (2005) definem liderança como o ato de persuadir os indivíduos a deixar de lado os seus interesses mais egoístas e individuais e a trabalharem no sentido dos interesses comuns, enfatizando desta forma a importância do trabalho em equipa com foco nas metas e objetivos que têm em comum. Assim, a liderança consiste no processo de influenciar as pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente para o cumprimento das metas e nos objetivos de grupo. Os mesmos autores sugerem que existem quatro características geralmente procuradas num líder, sendo elas a integridade, a determinação, a competência e a visão.

1.3. Teorias da liderança

A liderança é um tema que não possui um grande marco explícito, contudo, é possível verificar a preocupação sobre o assunto desde a época de Platão, tendo ganho força a partir da verificação da sua influência pelos teóricos e administradores das organizações em relação ao comportamento organizacional.

Para Taylor, a natureza humana era inerentemente preguiçosa e, por isso, cabia ao líder manipular e influenciar os empregados. O foco do líder era definir e fazer cumprir as tarefas e, desse modo alcançar os objetivos organizacionais de forma mais racional (Tolfo, 2004).

Devido à crescente importância dos líderes nas organizações, a liderança começou a ganhar importância para os administradores, tornando-se assim um campo de estudo da Administração, dando origem a diversas teorias baseadas no tema.

1.3.1. Teoria dos traços (The Great Man)

É na área da Psicologia que encontramos os primeiros estudos sobre liderança, realizados entre o período das duas Guerras Mundiais. A teoria dos traços, também conhecida como Abordagem da Personalidade, foi definida em dois períodos, o período do grande homem (The Great Man) até ao final da primeira guerra e o período dos traços, que teve duração entre as duas grandes guerras (Sadler, 2003).

No período do Grande Homem, o líder era visto como um modelo, um herói que todos admiravam devido aos atributos pessoais como o carisma, transmissão de confiança, respeito e lealdade, influenciando assim os liderados a seguirem o seu modelo (Zaccaro, 2007).

Partindo do pressuposto da existência de grandes personalidades dessas épocas que faziam grandes homens serem considerados líderes eficazes, extraíram-se aspetos que os tornaram líderes, e assim passaram a imitar-se estes líderes e a formaram-se novos líderes eficazes (Sadler, 2003). Contudo, os críticos defendem que esta teoria ignora fatores contextuais e situacionais que são importantes para o papel de um líder, subestimando fatores como o ambiente e as suas circunstâncias (Northouse, 2021).

Durante o período dos traços, o foco de estudo foram os traços de liderança e de que forma os líderes alcançavam as suas posições. Posteriormente os estudos deste período recaíram essencialmente na evolução dos traços de personalidade do líder que o permitia alcançar e manter os cargos de liderança (Fiedler, 1981).

Durante este período foram utilizadas duas abordagens: a comparação das características das pessoas que se revelaram ser líderes de pessoas comuns e a comparação das características dos líderes eficazes com as dos líderes não eficazes. (Robbins, 2014).

De acordo com Bergamini (2009), a pesquisa visava encontrar forma de avaliar os atributos da personalidade dos indivíduos como a agressividade; inteligência; escolaridade; fluência verbal; masculinidade; capacidade de avaliar situações e tomar decisões; capacidade de julgamento; intuição e atributos físicos como altura, peso, saúde e aptidão atlética.

Na abordagem baseada nos traços, as pesquisas não conseguiram garantir que a combinação de características distingua um líder de um não-líder, ou os eficazes dos não-eficazes. Segundo Robbins (2014), estas pesquisas revelaram que não existem traços universais que preveem uma melhor liderança.

No final da década de 40, os pesquisadores assumiram a dificuldade de isolar traços de personalidade para distinguir os líderes e passaram a uma abordagem comportamental, ou seja, deixaram de estudar como era o líder e passaram a estudar aquilo que um líder fazia, surgindo assim a próxima teoria.

1.3.2. Teoria comportamental

Esta teoria surge no seguimento da necessidade de estudar para além das características de um líder, tornou-se necessário recorrer ao estudo dos comportamentos necessários para o exercício da liderança.

O foco da teoria comportamental são os padrões de comportamento apresentado pelos líderes no exercício das suas funções (Tolfo, 2004) entendendo que:

“Na medida em que se desenvolveu, a pesquisa sobre liderança afastou-se do estudo das características do líder para dar ênfase às coisas que ele fazia – o estilo de liderança do líder. A habilidade de liderança é configurada com base em conjuntos de comportamentos que possibilitam aumentar a eficácia na condução dos liderados”.

De acordo com Blake e Mouton (1964), o principal objetivo dos investigadores era perceber “como” e “quais” os melhores métodos utilizados pelos líderes, assente na capacidade de orientar, motivar e reunir esforços para alcançar as metas e objetivos organizacionais.

De acordo com as primeiras pesquisas de Halpin e Winer (1957) e Fleishman (1953), os liderados assumem duas formas de liderança: (1) dimensão da tarefa (forma mais focada na produção) e (2) dimensão das relações (focado principalmente no indivíduo).

Desta investigação surgiram então dois pesquisadores Tannenbaum e Schmidt que desenvolveram uma abordagem com foco em dois tipos de liderança: uma centrada na tarefa (autocrática) e outra centrada nas pessoas (democrática), tendo posteriormente sido identificado um terceiro estilo, por delegação ou Laissez-faire. Tolfo (2004) indica que os estilos comportamentais no desempenho da liderança passaram a ser pesquisados com o foco no relacionamento do grupo e na influência que os líderes tinham sobre os participantes, e o resultado do trabalho.

Das várias teorias desenvolvidas no âmbito do estudo comportamental, destaca-se o modelo proposto por Blake e Mouton (2000), denominado modelo de grade (Grid Gerencial), formado por duas variáveis: a gestão centrada na maximização da produção ou a gestão centrada nas relações de bem-estar social. Os autores geraram então uma matriz que tem como objetivo descrever os vários estilos de gestão, possuindo duas dimensões, cada uma com escala de 1 a 9, o que permite 81 posições do estilo de liderança.

Tabela 1 - Grade gerencial.

Preocupação com as pessoas 	9	Gestão 1.9 Gestão “Country club”								Gestão 9.9 Gestor de equipa
	8									
	7									
	6									
	5					Gestão 5.5 Gestor Moderado				
	4									
	3									
	2									
	1	Gestão 1.1 Gestor fraco (gestão empobrecida)								Gestão 9.1 Gestor Autoritário (gestão de tarefas)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Preocupação com os resultados (produção) 										

Fonte: Adaptado de Sobral e Peci (2008).

1.3.3. Teoria situacional/contingencial

Partindo do pressuposto que as características e aptidões de um líder eficaz são determinadas pelas situações em que este atua, surgiram assim, as abordagens situacional e contingencial (Bergamini, 2009).

Para Hersey e Blanchard (1986), esta abordagem mostra que um líder eficaz é aquele que percebe a situação em que ele e os seus subordinados estão envolvidos e adapta as suas habilidades à situação, ou seja, os líderes eficazes são aqueles que são “capazes de diagnosticar o seu ambiente e identificar as necessidades específicas de cada situação”.

O estudo da teoria situacional inicia-se com as obras de Fred Fiedler, que traz os conceitos do líder adaptativo. Os estudos do autor assentam em três fatores determinantes da eficácia de liderança: (1) a relação entre o líder e o liderado, representando o grau de confiança, credibilidade e respeito dos liderados para com o líder; (2) a estrutura da tarefa, se

estas são ou não estruturadas e (3) o poder de posição, que estuda o grau de influência do líder quanto à tomada de decisão (Robbins, 2014).

Hersey e Blanchard (1986) foram os principais estudiosos da teoria situacional e concluíram que o estilo de liderança de uma pessoa se baseia essencialmente no padrão comportamental que ela apresenta quando procura influenciar as atividades de outra pessoa. Esta teoria consiste na avaliação do funcionário sobre dois ângulos diferentes: a maturidade psicológica (corresponde à motivação do indivíduo) e a maturidade profissional (corresponde ao conhecimento da tarefa), ou seja, a vontade de fazer, a motivação e o comportamento versos a técnica, a aprendizagem prática e a autossuficiência no serviço (Silva, 2016).

Nesta teoria, o comportamento do líder varia conforme o grau de maturidade do grupo em questão.

1.3.4. Teoria transacional

A teoria transacional ou abordagem de liderança transacional visa estudar o processo de trocas entre líderes e liderados, ou seja, nesta abordagem os líderes identificam quais os desejos dos seus subordinados referentes a salários, promoções e sua satisfação profissional e procuram que estes sejam cumpridos de acordo com os seus objetivos e metas em troca da satisfação dos seus desejos (Junior et al, 2016).

Para Bassy (2009), a liderança transacional é essencialmente utilizada para monitorizar e controlar os empregados, utilizando métricas racionais ou económicas.

Esta abordagem veio evidenciar a importância do processo de recompensas, na qual os subordinados se esforçam para cumprir as metas e os objetivos propostos com a finalidade de serem recompensados por isso (Antonakis & House, 2002).

1.3.5. Teoria transformacional

Na teoria transformacional, ao contrário da teoria anterior, apresenta-se com o objetivo motivar os liderados levando-os a alcançarem as metas e objetivos, não os influenciando a trabalhar por metas (Bassy, 2009).

A liderança transformacional destaca-se pelo carisma que é “o poder para captar e estimular o seguidor”, ou seja, a liderança transformacional baseia-se essencialmente em alinhar os valores organizacionais com os valores individuais tornando-se assim um processo de solicitação de empenho dos liderados por parte dos líderes, através da partilha de valores e visão (Junior et al., 2016).

Tabela 2 - Teorias da liderança.

Período	Teoria	Acontecimentos	Estilos de Liderança
A partir de 1990	Teoria Neocarismática	- Teoria transacional que visa estudar as trocas entre líderes e liderados - Teoria transformacional que tem por base motivar os subordinados a alcançarem as metas e objetivos	Liderança transacional Liderança transformacional
1930 a 1940	Teoria dos Traços (The Great Man)	- Líder possui características inatas - Líder tem compartimentos específicos (voltado para a tarefa)	Estilo diretivo
1940 a 1960	Teoria Comportamental	- Foco nos padrões de comportamento apresentado pelos líderes no exercício da função (caracterização do líder universal)	Estilo autocrático Estilo democrático Estilo por delegação
Fim dos anos 60	Teoria Situacional / Contingencial	- Teoria da liderança situacional (um líder eficaz é aquele que percebe a situação e se adapta às necessidades (Hersey e Blanchard, 1986)) - Modelo de Fiedler (líder adaptativo) - Padrão comportamental	Liderança situacional

Fonte: Adaptado de Mendes (2020).

1.4. Estilos de liderança

“Um líder é um vendedor de esperança.”

Napoleão Bonaparte

A satisfação dos trabalhadores é um ponto fundamental no desenvolvimento das empresas, pelo que foi fundamental estudar as teorias da liderança porque delas nascem os estilos que iremos estudar de seguida, permitindo-nos assim perceber de que forma começaram a aparecer os diversos estilos de liderança e que historiadores tiveram impacto nestas descobertas até aos dias atuais.

1.4.1. Conceito de estilos de liderança

Segundo Lapierre (1989), as atitudes e as ações dos líderes de uma empresa têm uma importante influência nas percepções e nos comportamentos dos seus funcionários. Diversos investigadores na área do comportamento organizacional destacam a importância que os líderes e gestores têm num grupo de pessoas com maiores níveis de responsabilidade e remuneração numa organização e influenciam as estratégias e os resultados apresentados pelos diferentes grupos.

De acordo com Bergamini (1994), o ponto de convergência entre as diversas definições e dimensões da liderança é que este fenómeno só acontece onde há um relacionamento de mão dupla entre os envolvidos, na medida em que o líder tenta influenciar os seus liderados e os mesmos respondem a tal influência. Em suma, podemos afirmar que a liderança não ocorre de forma isolada, não existem líderes sem seguidores.

O estilo de liderança é o modo individual de efetivar a liderança, ou seja, o modo de interação direta entre o líder e o(s) seu(s) subordinado(s). De entre os diferentes pontos de vista e abordagens teóricas presentes na literatura que pretendem definir a liderança, surge a abordagem dos estilos de liderança. White e Lippitt (1939) são apontados como os fundadores desta abordagem. Estes referem que o estilo de liderança associado ao processo de tomada de decisão e controlo resulta num impacto direto no comportamento dos subordinados. Desta forma, foram identificados três estilos de liderança: I: autocrático; II: democrático e III: laissez-faire.

I - Estilo de liderança autocrático: Na liderança autocrática o líder toma as decisões unilateralmente, mantendo sempre o controlo total do processo da tomada de decisão e por consequente, a intervenção dos colaboradores é muito reduzida (Northhouse, 2021, p.79).

Para Bass e Riggio (2006, p.123), este estilo pode ser eficaz em situações de crise quando são necessárias decisões imediatadas.

Constata-se uma focalização do líder apenas nos resultados e não na satisfação pelo trabalho, resultando na falta de sentimento de amizade e de pertença ao grupo. Este estilo de liderança pode ser eficaz perante um tempo reduzido para a realização da tarefa, ou quando o grupo não apresenta experiência e competências para a realização da respetiva tarefa, existindo por parte do líder uma tomada de ordem e supervisão (Rouco, 2012).

O estilo de liderança autocrático é normalmente encontrado em ambientes organizacioanis onde predominam a autocracia, a falta de autonomia e de participação dos empregados nas decisões (Melo, 2004).

II – Estilo de liderança democrático ou participativo: Encontra-se associado à colaboração do grupo na tomada de decisões, atribuindo um nível de responsabilidade individual consoante a sua experiência e competências técnicas e pessoais.

Este estilo de liderança está diretamente voltado para os relacionamentos, o líder mantém relações de trabalho baseadas na confiança e amizade com os seus subordinados, enfatizando a importância pela satisfação dos membros do grupo (Melo, 2004).

Por parte do líder existe a procura por inicialmente descrever a todos os membros da equipa os objetivos e tarefas propostas, a realizar por cada membro. Possibilita assim a responsabilidade e entreajuda entre todo o grupo de trabalho, bem como, promove um bom espírito de grupo, existindo assim um resultado positivo para a organização. Neste estilo de liderança, o líder incentiva a participação ativa dos membros da equipa na decisão, valorizando assim a diversidade de ideias e acreditam que a colaboração do grupo resulta em melhores resultados para a empresa (Northouse, 2018, p.271).

III - Estilo de liderança Laissez-Faire ou por delegação: Este estilo de liderança está presente quando o líder não se envolve com o grupo de trabalho, entregando a autonomia para a tomada de decisão a cada membro do grupo, não existindo qualquer tipo de abordagem por parte do líder durante o desenvolvimento das tarefas (Rizzatti, 2002). Para Rouco (2012), o líder confere aos seus seguidores a responsabilidade pelos resultados atingidos.

Este estilo apresenta um resultado positivo quando o grupo de trabalho é profissional, pois ao adotar por este metodo, os lideres podem conseguir aumentar a eficiência, ter uma maior inovação na organização e um ambiente mais capacitado de trabalho (DuBrin, 2015).

Nos anteriores estilos de liderança abordados, podemos afirmar que estes representam o modo como a liderança é exercida, formatando as relações entre os lideres e os liderados.

De acordo com Melo (2004), quando essas relações são premiadas com respeito mútuo, valorização das competências e com a participação dos liderados nas decisões

organizacionais, criam-se condições diversas que podem gerar impactos positivos ou negativos no trabalho.

Assim, considerando que um líder pode influenciar experiências positivas ou negativas nos seus liderados e que estas experiências estão diretamente ligadas com o bem-estar no trabalho é possível afirmar que existe uma relação entre os estilos de liderança e o bem-estar no trabalho.

Os autores Little, Simmons e Nelson (2007), verificaram que as ações positivas dos líderes influenciam positivamente os seus liderados, contudo existiram outras pesquisas que dizem que os estilos de liderança autocráticos estão diretamente ligados à falta de preocupação das necessidades, motivações e expectativas dos liderados e acabam por potencializar experiências de stress para os trabalhadores.

A próxima tabela apresenta-se como quadro resumo identificando os diversos estilos de liderança, com os seus autores e consequentemente a sua caracterização.

Tabela 3 - Estilos de liderança, autores e a sua caracterização.

Autores	Estilo de Liderança	Caracterização
Lewin, Lippit e White Leadership Style	Autocrático	No estilo de liderança autocrático, o líder assume o total controlo das decisões tendo o completo poder sobre os membros da sua equipa e dando ordens aos liderados sem que estes o questionem, assumindo assim um papel diretivo transmitindo as indicações explícitas do que fazer e como lá chegar, bem como o prazo para a sua realização, de forma a atingir os objetivos propostos.
	Democrático	Neste estilo, o líder envolve a equipa no processo de tomada de decisão, atribuindo um nível de responsabilidade individual consoante a sua experiência e competências técnicas, apesar da decisão final ser sempre do líder. O líder democrático possibilita a responsabilidade e entreaajuda entre todo o grupo de trabalho, bem como promove um bom espírito de trabalho, existindo um resultado positivo para a organização.

	Laissez-faire	O líder não se envolve com o grupo de trabalho entregando autonomia para a tomada de decisão a cada membro do grupo, este delega a tomada de decisão e permite a equipa trabalhar por ela, não intervindo no processo. Neste estilo, não existe qualquer abordagem por parte do líder durante o desenvolvimento das tarefas.
Houses's Path-Goal Model	Diretivo	O líder fornece diretrizes e apresenta à equipa o que é esperado, estabelecendo padrões de desempenho. O líder utiliza criteriosamente as recompensas e as ações disciplinares.
	Apoio	O líder comporta-se de forma amigável com os membros da equipa e demonstra preocupação pessoal com as suas necessidades e bem-estar.
	Participativo	Neste estilo, o líder confia na equipa para tomar decisões e partilha informação com os membros. Consulta a equipa em decisões importantes relacionadas com o trabalho, objetivos a alcançar e caminhos a percorrer.
	Orientado para a tarefa	O líder estabelece objetivos ambiciosos e incentiva os membros da equipa a atingirem o seu melhor desempenho, acreditando os seus membros são suficientemente responsáveis para alcançar objetivos difíceis.
Vroom- Yetton-Jago	Autocrático (AI)	O líder toma a decisão por ele, utilizando a informação existente, sem qualquer comunicação aos membros da equipa.
	Autocrático (AII)	O líder consulta a equipa para obter informações que lhe permitam tomar decisões sozinho sem informar o grupo.
	Consultivo (CI)	O líder consulta os membros da equipa e pede as suas opiniões, acabando por tomar a decisão sozinho.

Decision making Model of Leadership	Participativo (CII)	O líder consulta a equipa e pede as suas opiniões, contudo toma as decisões sozinho. O que diferencia este tipo de liderança para o referido anteriormente é que o líder está aberto às sugestões e ideias da equipa.
	Colaborativo	O líder partilha o processo de decisão com todos os membros da equipa, todos contribuem para a tomada de decisão.
James V. Downton - Leadership	Transacional	Neste estilo de liderança, os líderes identificam quais os desejos dos liderados e procuram que estes cumpram os seus objetivos e metas em troca da satisfação dos seus desejos.
	Transformacional	Este estilo de liderança baseia-se na teoria das necessidades de Maslow, sendo essencialmente caracterizado por organizar os valores da organização aos valores individuais, tornando assim um processo dos líderes por parte dos liderados.

Fonte: Adaptado de Rouco (2014).

Capítulo II – Motivação e satisfação

2.1. Introdução

Os conceitos de motivação e satisfação têm vindo a ganhar cada vez mais importância e, por isso, os estudos sobre estas áreas no contexto organizacional têm vindo a crescer, uma vez que um colaborador satisfeito e motivado gera resultados positivos a todos os níveis.

Muitas são as empresas que se vêem obrigadas a criar métodos de incentivos para os seus trabalhadores de forma a atrai-los e motivá-los para o cumprimento de objetivos e metas da organização. Atualmente existem inúmeros postos de trabalhos e a rotatividade dos empregados é cada vez maior, estando estes sempre em constante procura da satisfação das suas necessidades. Desta forma, é importante estudar as motivações dos colaboradores e a forma como podemos alcançar a satisfação destes.

Tamayo e Paschoal (2003) defendem que começaram a ser realizadas mudanças nas estratégias motivacionais com o intuito de valorizar e criar condições favoráveis para a maximização do desempenho e satisfação dos trabalhadores.

2.2. Motivação

O conceito de motivação é altamente complexo, caracterizado essencialmente por influenciar e ser influenciado por um grande número de fatores no ambiente organizacional (Porter & Steers, 1991). A motivação pretende estudar a relação entre a forma como os indivíduos pensam e se comportam consoante aquilo que pensam (Mullin & Wagner, 1999).

Para Medeiros (2012), a motivação e a satisfação dos colaboradores são pressupostos da eficiência e eficácia, permitindo assim resultados positivos, cooperação entre equipas, inovação e a redução do absentismo e da rotatividade na organização.

Para Maslow (1943), a motivação é determinada pelas necessidades, expectativas e desejos dos trabalhadores.

Tamayo e Paschoal (2003), defendem que os interesses da organização e os interesses do trabalhador devem estar em consonância, isto porque a motivação no trabalho possui uma relação direta com a produtividade individual e organizacional. Em suma, os autores defendem que os trabalhadores colocam em primeiro lugar a satisfação dos seus objetivos e só depois a satisfação da organização, tornando-se assim o conceito de motivação um ponto chave no contexto organizacional.

Trabalhadores motivados tendem a estar mais comprometidos com a organização (Bedran Júnior & Oliveira, 2009), o que reforça mais uma vez a importância de as organizações motivarem e satisfazerem os colaboradores permitindo assim uma harmonia que leva ao cumprimento das metas e objetivos.

2.3. Teorias da motivação

Bem como na liderança e nos seus estilos, a motivação também apresenta inúmeras teorias que foram evoluindo ao longo dos tempos.

Antes de percebermos as diferentes teorias de motivação é importante percebermos que estas se dividem em duas, as teorias de conteúdo e as teorias de processo.

2.3.1. Teorias de conteúdo

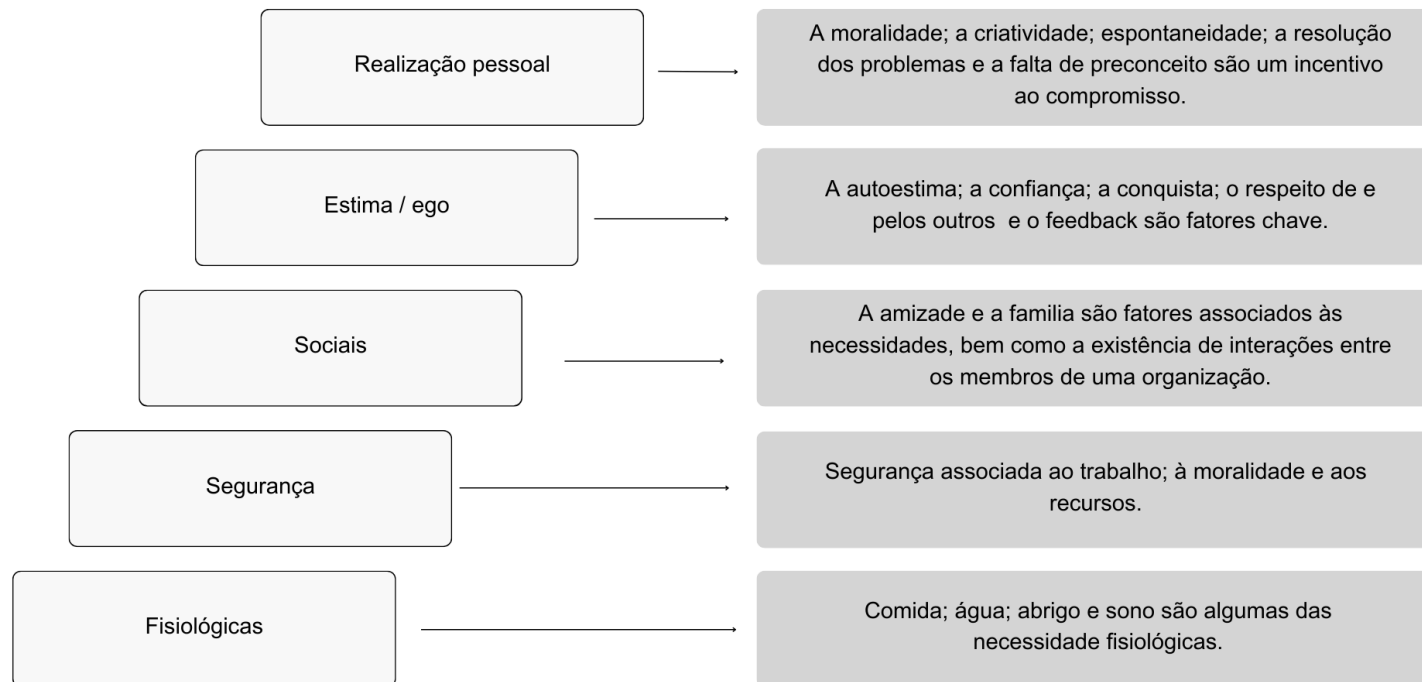
2.3.1.1. Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow

Em meados da década de quarenta, Abraham Maslow anunciou a sua teoria da motivação, ficando conhecida como teoria das necessidades.

Esta teoria defende que os fatores de satisfação do ser humano se dividem em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide. Na sua base encontram-se as necessidades de nível baixo e no seu topo encontram-se as necessidades de nível alto.

Robbins (2002) indica que à medida que um nível de necessidade é atendido o próximo torna-se mais dominante.

Figura 2 - Teoria das necessidades de Maslow.



Fonte: Elaboração própria com base no autor Maslow (1943).

De acordo com Robbins (2002), a pirâmide anterior representada divide-se em dois níveis: o nível baixo que se relaciona diretamente com fatores extrínsecos, tendo a ver com os salários, local de trabalho e segurança no emprego. Por outro lado, as necessidades de alto nível são geralmente associadas aos fatores intrínsecos, que de acordo com Bergamini (2008), tem haver com a necessidade que o colaborador tem de autorrealização.

Maslow defende que as necessidades de nível alto jamais serão totalmente satisfeitas, tornando-se assim sempre um refúgio da força motivacional.

2.3.1.2. Teoria ERG de Alderfer

Clayton Alderfer (1973) sugeriu um aperfeiçoamento da teoria de Maslow, criando assim a teoria ERG que reduz a pirâmide de Maslow em apenas 3 fatores: existência (*existence*); relacionamento (*relatedness*) e crescimento (*grow*).

Figura 3 - Pirâmide de Maslow vs teoria ERG.



Fonte: Adaptado de Clayton Alderfer (1973).

Em suma, a Teoria ERG define os 3 níveis da seguinte forma:

- *Relacionamento*: diz respeito à necessidade do ser humano se relacionar com outras pessoas, estando assim em constante partilha de ideias e sentimentos entre si;
- *Existência*: está diretamente ligado às necessidades psicológicas que engloba a estima/ego e as necessidades sociais referidas por Maslow.
- *Crescimento*: tal como o nome indica, este nível está relacionado com o desejo da criatividade e produtividade por si mesmo no ambiente em que se insere.

Ao contrário da teoria de Maslow, a teoria ERG admite que mais do que uma necessidade pode estar ativa e pode ser satisfeita ao mesmo tempo.

2.3.1.3. Teoria dos dois fatores de Herzberg

No ano de 1959, Herzberg, Mausner e Snyderman publicaram a teoria dos dois fatores influenciada pela pirâmide das necessidades de Maslow (Jones, 2011).

A teoria dos dois fatores foi desenvolvida com o intuito de perceber as razões das necessidades, os motivos e as atitudes dos indivíduos no local de trabalho permitindo a este formular dois tipos de fatores de forma a compreender o comportamento dos colaboradores.

Os autores Hersberg, Mausner e Snyderman (1959) afirmam que apesar dos fatores higiênicos não motivarem por si só os trabalhadores, estes fatores estão diretamente ligados à motivação pois, se não estiverem presentes provocam insatisfação e desmotivação. Por fatores de higiene consideram-se as políticas e administração da empresa, a supervisão, as relações e as condições de trabalho. O outro fator que se considera na presente teoria é o fator motivacional, ou seja, aquele que realmente motiva o colaborador na organização, como por exemplo: o reconhecimento, o trabalho, a responsabilidade e o desenvolvimento pessoal.

Tabela 4 - Resumo da teoria dos dois fatores.

Fatores de higiene	Fatores de motivação
Relações interpessoais	Responsabilidade
Salário	Reconhecimento
Fatores políticos e administrativos	Possibilidade de crescimento
Supervisão / chefia	Trabalho em si
Condições de trabalho	Conquista

Fonte: Elaboração própria.

2.3.1.4. Teoria X e Y

Na década de 1960, Douglas McGregor propôs uma nova teoria da motivação designada como Teoria X e Y, esta teoria apresenta dois fatores distintos de gestão na organização.

Por teoria X, considera-se a teoria tradicional e mecanicista que é baseada nas abordagens clássicas da administração. Por outro lado, a teoria Y está diretamente relacionada com as abordagens mais modernas, ou seja, com a abordagem sistémica-contingencial.

De acordo com McGregor (1957), a teoria X apresenta-se com as seguintes proposições:

- A administração é o principal responsável pela organização dos elementos produtivos da organização com o intuito de fazer cumprir as metas e os objetivos de forma a alcançar fins lucrativos;

- É fundamental que a gestão tenha total controlo nos processos (dirigindo, motivando e controlando as pessoas);

- Sem a intervenção da administração e da gestão os colaboradores seriam passivos e até resistentes às necessidades organizacionais.

Em suma, na teoria X o autor indica que os colaboradores precisam de supervisão e controlo por parte da gestão de forma que os objetivos e metas da organização sejam cumpridos.

A teoria Y apresenta uma visão mais participativa do ser humano e do seu potencial de desenvolvimento (Cunningham, 2011). Nesta teoria, o trabalho é uma fonte de satisfação e de crescimento, por isso, conclui-se que os colaboradores não têm aversão ao trabalho, nem à responsabilidade, estando desta forma abertos à colaboração e à mudança. Soreson e Minahan (2011), consideram que a visão de McGregor é otimista quanto ao futuro, notando-se uma clara evolução da teoria X para a Y.

2.3.2. Teorias de processo

2.3.2.1. Teoria da expectativa de Vroom

A teoria da expectativa é um modelo de motivação desenvolvido por Victor Vroom (1964) que considera que a motivação provém das expectativas que as pessoas possuem em relação aos resultados que virão a alcançar.

Para analisar o grau de motivação apresentam-se como suporte três variáveis:

- 1) *Expectativa*: capacidade de alcançar um objetivo consoante os esforços necessários realizando assim uma comparação de esforços necessários com a capacidade para os atingir;
- 2) *Instrumentalidade*: relação entre o desempenho e a compreensão, ou seja, de que forma é que a pessoa será compensada por atingir um determinado resultado;
- 3) *Valor*: para Lévy-Leboyer (1994), o valor é a relação entre o objetivo e o valor que este tem para o indivíduo, ou seja, este objetivo pode ser relevante ou não.

Souza e Silva (2018) concluem que para uma pessoa estar motivada é necessário que esta atribua valor à compensação que receberá depois de cumprir o objetivo.

2.3.2.2. Teoria da equidade de Adams

De acordo com a teoria da equidade, cada indivíduo tem tendência para comparar as suas recompensas de acordo com o seu desempenho com as recompensas dos demais. Para Bergamini (1997), esta comparação implica a procura de um tratamento justo que procura no fundo a equidade do grupo. Robbins (2002) defende que os funcionários comparam o seu trabalho (em termos de esforço, experiência, educação e competências) e os resultados obtidos (as remunerações, os aumentos e o feedback) com o dos restantes colaboradores.

Nesta teoria Adams (Bergamini, 1997) propõe que os que contribuem mais para a organização esperam receber mais em termos de recompensa. No que se refere às organizações, a teoria da equidade mostra uma forte relação entre a remuneração e a distribuição de vantagens ou o reconhecimento entre os funcionários. É importante que os processos de equidade sejam cumpridos, pois se não o forem podem causar mau ambiente de trabalho que conseqüentemente provoca falta de motivação nos colaboradores.

2.3.2.3. Teoria do desenvolvimento de metas de Locke & Latham

Cavalcanti (2005) defende que a teoria do desenvolvimento de metas se concentra essencialmente nos esforços que os colaboradores têm em cumprir os objetivos, de tal forma que o estabelecimento de metas energiza o indivíduo encaminhando-o para uma determinada finalidade.

Para que estas metas possam ser cumpridas, é necessário que cumpram algumas características como é o caso de serem aceitáveis e fazerem sentido para o colaborador não entrando em conflito com os seus valores pessoais; logo, as metas devem ser desafiadoras, mas possíveis de atingir; sendo específicas, quantificáveis e mensuráveis sempre que possível.

Para Edwin Locke (Robbins, 2004) a intenção de alcançar um objetivo é uma das grandes fontes de motivação no trabalho.

2.3.2.4. Teoria do reforço de Skinner

Para Paim (2001), esta teoria é baseada na forma como o comportamento é influenciado pelas suas consequências. Por exemplo, se um comportamento levar a um resultado positivo, esse comportamento vai repetir-se outras vezes, pelo contrário, se o comportamento levar a resultado negativo não se irá repetir (Skinner, 1953).

Na presente teoria, um reforço refere-se a recompensas e incentivos dados aos colaboradores da organização, sendo eles tangíveis (em termos monetários) ou intangíveis (em termos de aprovação/feedback positivo).

Em suma, a teoria do reforço vem influenciar as organizações ao incentivo do reforço do comportamento dos colaboradores permitindo assim chegar a resultados positivos, afastando os comportamentos que levem a maus resultados.

2.4. Dimensões da motivação

Todos os colaboradores são diferentes e, por isso, as suas necessidades e expectativas também o são, bem como as forma de as satisfazer. Desta forma, é importante estudar os fatores que podem influenciar a motivação num contexto organizacional que iremos abordar de seguida.

2.4.1. Fatores que influenciam a motivação no contexto organizacional

Montana e Charnov (2003, p.233), apontam alguns dos fatores que consideram influenciar a motivação dos trabalhadores numa organização, sendo eles: o respeito; o salário; a oportunidade de realização de um trabalho de qualidade; a importância que o colaborador tem no trabalho em que se insere; a oportunidade de auto crescimento e desenvolvimento pessoal e a autonomia no trabalho (mostrando assim a confiança depositada no trabalhador).

É evidente que existe um ponto comum nos fatores que influenciam os trabalhadores, sendo ele o salário que é certo que influencia de forma positiva a motivação do colaborador, contudo, Robins (2010) destaca que a motivação ocorre quando o líder delega trabalhos diferenciados e interessantes, permitindo um crescimento e um desenvolvimento profissional do colaborador que se torna num fator chave para este estar motivado.

Chiavenato (2005) destaca os seguintes incentivos:

- *Dinheiro*: relacionado com a necessidade básica de segurança;
- *Segurança*: diretamente relacionado com a questão anterior referida, pois um bom ordenado gera uma maior segurança ao trabalhador a todos os níveis;
- *Participação*: permitir ao trabalhador participar no processo de decisão mostra a importância que este tem para a organização;
- *Aperfeiçoamento profissional*: a aprendizagem constante é um ponto chave para que o colaborador tenha uma autoestima elevada e se sinta realizado profissionalmente;

- *Avaliação de esforços*: é da responsabilidade do líder motivar a sua equipa e mostrar o seu reconhecimento também, é importante dar feedback positivo quando o colaborador o merece.

2.4.2. Dimensões da motivação

Botvinick e Braver (2015) definiram motivação como a predisposição do indivíduo quanto ao recebimento de recompensas extrínsecas e intrínsecas, resultantes do seu comportamento e conhecimento em relação ao que se deve realizar para o cumprimento dos objetivos. Desta forma é importante perceber a diferença entre as recompensas acima referidas.

Antes de percebermos a diferença das recompensas é fundamental perceber de que forma se distingue a motivação extrínseca e a motivação intrínseca. Existem diversas teorias de motivação dos trabalhadores, sendo uma delas a teoria motivacional que tem como principal foco identificar as fontes de satisfação do colaborador, que podem ser encontradas de forma intrínseca no trabalhador ou extrínseca no ambiente e/ou na interação de ambos (Tamayo & Paschoal, 2003).

O trabalhador é motivado de forma interna e externa, relacionado com a motivação extrínseca, podemos afirmar que está tem a ver com os fatores externos que afetam os colaboradores. Estes fatores estão diretamente ligados às consequências ou recompensas tangíveis ou verbais que provêm da atividade realizada. Por outro lado, os fatores internos estão relacionados com a motivação intrínseca que se relaciona com a satisfação espontânea do indivíduo ao realizar uma certa atividade (Gagné & Deci, 2005).

Tabela 5 – Exemplos de motivação extrínseca vs. motivação intrínseca.

Motivação extrínseca	Motivação intrínseca
Remuneração	Reconhecimento no trabalho
Segurança na organização	Possibilidade de desenvolvimento pessoal
Relacionamentos interpessoais	Oportunidade de promoção
Ambiente de trabalho	Maiores responsabilidades

Fonte: Elaboração própria.

Em suma, os fatores intrínsecos referem-se sobretudo ao sentimento de satisfação do colaborador ao realizar uma determinada tarefa, enquanto, nos fatores extrínsecos estes estão diretamente relacionados com o poder e a posição que o colaborador ocupa na organização (Westover, 2010).

2.5. Fatores critério de satisfação

Apesar da relação entre a satisfação e o desempenho não serem de forma consistente estudados, é de realçar que a relação entre ambos apresenta benefícios para qualquer organização. Existem autores como Iffaldano e Muchinsky (1985) que defendem que um trabalhador satisfeito não é necessariamente produtivo, contudo, é lógico que os trabalhadores mais produtivos são mais satisfeitos, pois uma melhor produção é aliada de uma melhor recompensa.

Neste subcapítulo, podemos apresentar diversos fatores que são influenciados pela satisfação na organização como é o caso da rotatividade e do absentismo. No caso da rotatividade, para Lee & Mowday (1987), existe uma grande relação entre a satisfação e o abandono do posto de trabalho, estando diretamente relacionado com a grande rotatividade associada a um determinado posto.

Ainda ligado à rotatividade está o absentismo, para Cunha et al. (2004) existe uma relação inversa entre a satisfação e o absentismo, ou seja, quanto menos for a satisfação do trabalhador na organização maior será o seu absentismo, sendo ele um absentismo voluntário que se caracteriza pela vontade do trabalhador em faltar ao seu trabalho. Entre estes critérios existem muitos outros como é o caso do burnout, do bem-estar físico e psicológico e a satisfação com a vida.

Por outro lado, existem fatores critério que estão diretamente relacionados com as ações da chefia. Na tabela seguinte, identificamos de forma sucinta três fatores critério e a sua definição que se apresentam diretamente relacionados com o desempenho das chefias.

Tabela 6 - Fatores critério e a sua definição.

Fatores	Definições
Esforço extraordinário	O esforço extraordinário caracteriza-se por ser a capacidade do líder de motivar os seus subordinados, através da sua visão inspiradora, dos seus valores e do seu comportamento ético, a aceitarem os desafios propostos e a alcançarem um desempenho acima do previsto.
Eficácia	A eficácia é a capacidade de o líder imprimir nos seus seguidores a capacidade de organização e motivação.
Satisfação	Para alcançar este critério, o líder tem de ter a capacidade de satisfazer o grupo de trabalho através dos métodos de liderança utilizados.

Fonte: Rouco (2012) adaptado de Avolio & Bass.

O desempenho organizacional depende fundamentalmente do desempenho individual (Akiob, 2020), ou seja, o comportamento dos membros da organização (individualmente ou em grupo) cria poder sobre o desempenho organizacional porque a motivação dos colaboradores afeta este desempenho global.

Atualmente os recursos humanos têm ganho cada vez mais importância de forma a criarem um equilíbrio entre as necessidades dos colaboradores e o cumprimento dos objetivos da empresa, tornando-se assim a chave do sucesso de uma organização ter uma boa gestão de recursos humanos (Mappamiring et al., 2020).

Ao longo da revisão anterior fomos percebendo que nem todos os colaboradores se sentem motivados e satisfeitos com os mesmos incentivos e recompensas daí a importância destes estudos. Não é fácil chegar a um consenso final sobre o que motiva um colaborador, mas podemos concluir que um empregado motivado cumpre os seus objetivos pessoais e profissionais, gerando lucro à empresa em todos os níveis.

CAPÍTULO III - Metodologia e procedimentos do estudo de caso

3.1. Introdução

A presente dissertação tem como objetivo relacionar os estilos de liderança e da motivação na satisfação dos colaboradores de uma organização, tendo sido esses os pontos-chaves abordados numa primeira fase deste projeto. Na primeira parte foi então realizada uma revisão de literatura diretamente relacionada com o comportamento humano e consequentemente com os recursos humanos de uma organização, como forma de conseguirmos compreender em que se relacionam as decisões tomadas pela chefia e a motivação e satisfação dos seus colaboradores face a essas decisões e comportamentos.

Para a elaboração do modelo, a liderança participativa, diretiva e por delegação representam um domínio de interesse no modelo de gestão de desenvolvimento de competência de liderança, permitindo perceber com clareza os papéis de um líder e um gestor.

Efetivamente, a presente investigação tem como foco as pessoas e a forma como através dos seus comportamentos conseguem ir mais além e atingir objetivos. Para perceber a sua relação é importante perceber os traços de personalidade, conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos na área da liderança, pois estes representam de forma clara aquilo que se espera do comportamento de um líder no desempenho das suas funções numa organização.

No presente capítulo iremos abordar a metodologia utilizada no processo de investigação como forma de definir as competências do líder através de uma entrevista, abordando ainda o processo metodológico dos inquéritos realizados aos seus subordinados, caracterizando o universo e efetuando o cálculo da amostra.

3.2. Metodologia do estudo de caso

No que se refere à metodologia e instrumentos é necessário indicar que foram utilizados dois métodos, o quantitativo que foi escolhido por ser uma opção viável para testar as hipóteses de investigação formuladas e apresentadas no modelo concetual e o método qualitativo através das entrevistas realizadas de forma a aprofundar o estudo.

De acordo com Pope e Mays (2005), o método de pesquisa qualitativo vincula-se à vivência e à interpretação de fenómenos sociais, ou seja, esta pesquisa está relacionada com o significado que as pessoas dão às experiências num mundo social.

O método qualitativo interpreta os fenómenos sociais, tais como interações e comportamento em termos dos sentidos que as pessoas lhes dão (Pope e Mays, 2005). Neste sentido, considera-se uma mais-valia para analisar e complementar dados quantitativos, tendo sido com esse intuito a escolha deste para o presente estudo.

Por outro lado, foi também utilizado o método quantitativo, referindo-se a uma abordagem de investigação que dá ênfase à análise e interpretação de dados numéricos para estudar fenómenos e responder a questões de investigação.

A Figura 4 representa o modelo conceptual da presente dissertação, em que foram selecionadas as 3 variáveis, sociodemográficas, moderadores e dependentes. Neste modelo identificamos as variáveis que pretendíamos estudar e as suas relações relevantes.

Figura 4 - Modelo conceptual.



Fonte: Elaboração própria.

3.3. Estudo de caso e objetivos

Conforme referido na introdução deste trabalho de investigação o objetivo geral visa, analisar a relação dos estilos de liderança e motivação com a satisfação dos colaboradores.

Os objetivos específicos são os seguintes:

1. Identificar o modelo de competência de liderança praticado pelas chefias da empresa em estudo;
2. Dissecar quais os estilos de liderança e motivação adotados pela empresa;

3. Observar quais os que satisfazem os colaboradores da empresa e de que forma é que estes se encontram ou não satisfeitos.

De forma sucinta, o presente estudo tem como objetivo medir o nível e satisfação e de motivação dos colaboradores da Randstad, diretamente relacionados com os estilos de liderança adotados pela chefia destes.

Na próxima secção avançaremos para a análise das questões e hipóteses de investigação, bem como a forma de funcionamento do modelo de investigação utilizado.

3.4. Questões de investigação

Para Creswell (2014) os investigadores formulam perguntas de investigação ou hipóteses que podem ser verificadas através do método quantitativo, no qual se constituem variáveis relacionadas que são categorizadas (independentes e dependentes) em grupos para comparação.

Para o presente estudo enumeram-se as seguintes questões de investigação:

Questão de investigação n.º 1: Qual o estilo de liderança mais praticado pela chefia de operações?

Questão de investigação n.º 2: Qual a dimensão da motivação dos colaboradores da organização?

Questão de investigação n.º 3: O estilo de liderança altera de acordo com os escalões etários da chefia?

Questão de investigação n.º 4: A dimensão da motivação dos colaboradores altera de acordo com os seus escalões etários?

Questão de investigação n.º 5: Os critérios da satisfação são influenciados de acordo com os seus escalões etários?

Questão de investigação n.º 6: O estilo de liderança altera de acordo com as habilitações literárias da chefia?

Questão de investigação n.º 7: As dimensões da motivação do colaborador alteram de acordo com as suas habilitações literárias?

Questão de investigação n.º 8: Os critérios da satisfação são influenciados de acordo com as habilitações literárias?

Questão de investigação n.º 9: Os estilos de liderança das chefias alteram-se consoante a sua experiência profissional?

Questão de investigação n.º 10: As dimensões da motivação alteram-se consoante a experiência dos colaboradores?

Questão de investigação n.º 11: A experiência profissional influencia os critérios de satisfação?

A enumeração das hipóteses de investigação deve ter em consideração três fatores: (1) a possibilidade de serem verificadas; (2) estarem relacionadas com o conhecimento existente; (3) terem a possibilidade de serem operacionalizadas (Kumar, 2011). Desta forma, identificou-se nove hipóteses de investigação:

Hipótese n.º 1: Os anos de experiência estão positivamente e significativamente relacionados com o trabalho em geral.

Hipótese n.º 2: Existe uma relação positiva e significativa entre o estilo de liderança participativo com a dimensão da motivação intrínseca.

Hipótese n.º 3: Existe uma relação positiva e significativa entre o estilo de liderança por delegação com a dimensão da motivação intrínseca.

Hipótese n.º 4: O estilo de liderança participativo está positivamente e significativamente relacionado com a satisfação no trabalho.

Hipótese n.º 4.1: O estilo de liderança participativo está positivamente e significativamente relacionado com o trabalho em geral.

Hipótese n.º 4.2: O estilo de liderança participativo está positivamente e significativamente relacionado com a satisfação pela remuneração.

Hipótese n.º 4.3: O estilo de liderança participativo está positivamente e significativamente relacionado com a oportunidade de promoção.

Hipótese n.º 4.4: O estilo de liderança participativo está positivamente e significativamente relacionado com a relação com a chefia.

Hipótese n.º 4.5: O estilo de liderança participativo está positivamente e significativamente relacionado com a relação com os colegas.

Hipótese n.º 5: O estilo de liderança por delegação está positivamente e significativamente relacionado com a satisfação no contexto de trabalho.

Hipótese n.º 5.1: O estilo de liderança por delegação está positivamente e significativamente relacionado com o trabalho em geral.

Hipótese n.º 5.2: O estilo de liderança por delegação está positivamente e significativamente relacionado com a satisfação pela remuneração.

Hipótese n.º 5.3: O estilo de liderança por delegação está positivamente e significativamente relacionado com a oportunidade de promoção.

Hipótese n.º 5.4: O estilo de liderança por delegação está positivamente e significativamente relacionado com a relação com a chefia.

Hipótese n.º 5.5: O estilo de liderança por delegação está positivamente e significativamente relacionado com a relação com os colegas.

3.5. Caracterização dos elementos de recolha de dados

3.5.1. Caracterização do guião de entrevistas

A escolha do instrumento de coleta de dados é de extrema importância para a investigação. Por isso, foram realizados questionários para recolher os dados. Como forma de alcançar melhores resultados, foram realizadas entrevistas para perceber de que forma as chefias atuam, ou seja, quais os estilos de liderança existentes na empresa, se existem procedimentos de motivação dos colaboradores, quais os traços de personalidade de um líder, entre outras questões. O guião inclui apenas 7 questões-chave e foram realizadas a cinco membros das chefias que fazem parte do projeto da Caixa Geral de Depósitos no âmbito do contact center.

No que se refere aos questionários (Apêndice E), estes são voltados para o colaborador com o intuito de medir os níveis de satisfação e motivação dos mesmos. Estes questionários aliados às entrevistas realizadas permitiram tirar conclusões e responder às questões de investigação mencionadas acima, dando então resposta à pergunta inicial desta dissertação.

3.5.2. Procedimentos de recolha e análise de dados

Como forma de alcançar os objetivos propostos no âmbito desta investigação científica foram realizadas entrevistas presenciais na empresa Randstad, na qual foram agendadas salas de reuniões para a sua realização. O método utilizado foi de envio do guião da entrevista via correio eletrónico de forma que os entrevistados não fossem apanhados de surpresa com as questões. Na data marcada as entrevistas foram realizadas conforme uma conversa em que o entrevistado ia debatendo as suas opiniões e as respostas foram transcritas para o documento.

Ao terminar todas as entrevistas foi realizada a leitura minuciosa dos textos, efetuando-se o tratamento das respostas abertas das entrevistas através da análise de

conteúdo, que implica a determinação das unidades de contexto, das unidades de registo e o levantamento das categorias.

As categorias foram levantadas segundos as cinco dimensões do estudo (Apêndice C), das quais foram definidas as unidades de segmentação de forma a criar a matriz de codificação apresentada na Tabela n.º 7.

Tabela 7 - Matriz de codificação alfanumérica e cromática das entrevistas.

Dimensão 1 – o superior	
Segmentação 1.1	Coragem
Segmentação 1.2	Otimismo e entusiasmo
Segmentação 1.3	Consideração
Segmentação 1.4	Empatia
Segmentação 1.5	Determinação e Perseverança
Segmentação 1.6	Inteligência Geral
Segmentação 1.7	Autoconfiança
Segmentação 1.8	Integridade
Segmentação 1.9	Iniciativa
Segmentação 1.10	Generosidade
Dimensão 2 – relação com os outros	
Segmentação 2.1	Carisma
Segmentação 2.2	Liderança participativa e Envolvimento
Segmentação 2.3	Influencia pela Referência /Exemplo
Segmentação 2.4	Abertura à multiculturalidade
Segmentação 2.5	Comunicação e assertividade
Segmentação 2.6	Coesão e trabalho de equipa
Segmentação 2.7	Relações Interpessoais
Segmentação 2.8	Promoção do desenvolvimento
Segmentação 2.9	Reconhecimento, feedback positivo e valorização
Segmentação 2.10	Influencia persuasiva
Dimensão 3 – aptidões técnicas	
Segmentação 3.1	Tomada de decisão
Segmentação 3.2	Capacidade para resolver problemas
Segmentação 3.3	Aptidão técnica e profissional
Dimensão 4 – reações perante situações críticas	
Segmentação 4.1	Discernimento
Segmentação 4.2	Espírito de justiça
Segmentação 4.3	Transparência
Segmentação 4.4	Autocontrolo
Segmentação 4.5	Flexibilidade e adaptabilidade
Dimensão 5 – organização	
Segmentação 5.1	Visão
Segmentação 5.2	Avaliador organizacional
Segmentação 5.3	Comando e direção
Segmentação 5.4	Pensamento estratégico
Segmentação 5.5	Networking
Segmentação 5.6	Compromisso
Segmentação 5.7	Inteligência social

Fonte: Adaptado de Rouco (2012, pp. 539-565).

3.5.3. Instrumentos de recolha de dados

Como forma de enriquecer o presente estudo, foram realizadas entrevistas a 5 colaboradores de diversas áreas relacionadas com chefia e tomada de decisão para que pudessemos perceber os estilos de liderança mais adotados e a forma como eles percebem a motivação e a satisfação dos seus subordinados, apresentando mais à frente os seus resultados.

Nesta investigação, o inquérito por questionário foi aplicado aos colaboradores de três projetos de contact center na empresa Randstad, à qual obtivemos um total de 60 respostas válidas.

No entanto, para uma melhor perceção dos leitores é de extrema pertinência fazer a sua caracterização. A primeira parte do questionário apresenta 6 questões com os dados sociodemográficos, académicos e profissionais. A segunda parte do questionário, com 10 perguntas fechadas, irá abranger apenas perguntas fechadas para mensurar a forma como as chefias abordam a tomada de decisão em relação aos membros da equipa. Na terceira parte foram desenvolvidas 10 perguntas que pretendem mensurar a motivação no contexto organizacional, e, por fim, a quarta parte que nos remete para a satisfação em contexto organizacional.

Os inquiridos podem responder com base na escala de Likert (1 a 5) em que 1 corresponde a “raramente” e 5 corresponde a “quase sempre”, consoante a perceção individual relativamente aos estilos Diretivo ou Autocrático, Participativo ou Democrático e por Delegação.

O Quadro nº. 1 explica a constituição geral do inquérito aplicado nesta investigação.

Quadro 1 - Constituição do inquérito por questionário.

Constituição do inquérito	Instrumentos de medida utilizados	
Parte I Dados sociodemográficos	Constituída por 6 questões sobre dados pessoais e profissionais com vista a caracterizar estatisticamente a população em estudo.	Escala nominal
Parte II Questionário de liderança	Constituída por 10 perguntas fechadas com vista a medir as competências de liderança.	Escala de importância: 1 (raramente) a 5 (quase sempre)
Parte III Questionário de motivação	Constituída por 10 perguntas fechadas com vista a medir e identificar o grau de motivação.	Escala de importância: 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)
Parte IV Questionário de satisfação	Constituída por 20 perguntas fechadas com vista a medir a satisfação.	

Fonte: Adaptado de Sousa e Rouco (2014).

A liderança foi medida através do questionário de Rouco (2012), sendo ele constituído por dez questões em que as variáveis utilizadas são o estilo de liderança autocrático ou

diretivo, que engloba quatro itens (p. ex.: “toma decisões sem perguntar a opinião dos outros.”); o estilo democrático ou participativo composto por três itens (p. ex.: “convida os outros a participar na tomada de decisão.”) e o estilo por delegação que engloba as restantes três questões (p. ex.: “delega nos outros a tomada de decisão.”).

O questionário foi medido numa escala de *Likert* que se inicia em “1 = Raramente” e termina em “5 = Quase sempre”.

Quadro 2 - Composição dos estilos de liderança.

Estilos de liderança	Descrição
Estilo de liderança autocrático ou diretivo	O líder assume um comportamento diretivo, transmitindo indicações explícitas do que fazer e como fazer, bem como o seu prazo de realização.
Estilo de liderança democrático ou participativo	O líder colabora com o grupo na tomada de decisões, neste estilo o líder possibilita a responsabilidade e entre ajuda em todo o grupo de trabalho.
Estilo de liderança por delegação	O líder não se envolve com o grupo de trabalho, entregando assim autonomia total para a tomada de decisões a cada membro do grupo.

Fonte: Adaptado de Sousa e Rouco (2014).

A motivação foi medida através do Intrinsic Work-Motivation scale – six-item desenvolvido por Kuvaas e Dysvik (2009) e Extrinsic Work Motivation – four-item desenvolvido por Kuvaas, Buch, Weibel, Sysvik, Nerstad (2013). As variáveis de motivação utilizadas como instrumentos de medida no estudo são a variável extrínseca que é composta por quatro questões (p. ex.: “Se precisar de trabalhar mais horas, é preciso receber por isso.”) e a variável intrínseca é composta pelas seis primeiras questões do questionário (p. ex.: “As tarefas executadas no trabalho são por si só motivadoras.”)

Todas as questões são respondidas numa escala de Likert de cinco pontos iniciando em “1 = Discordo Totalmente” e “5 = Concordo totalmente”.

Quadro 3 - Composição dos fatores critério de motivação, respetivos itens e Alpha de Cronbach.

Fatores critério	Descrição	Alpha de Cronbach
		Borrallho (2012)
Extrínseca	Fatores critério que dão especial atenção à remuneração, segurança na organização e ambiente de trabalho.	0,82

Intrínseca	Fatores critério que se focam essencialmente no reconhecimento, promoção e desenvolvimento pessoal.	0,90
-------------------	---	------

Fonte: Elaboração própria.

A satisfação foi medida através do Minnesota Satisfaction Questionnaire-Short Form desenvolvido por Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967). Este questionário é composto por 20 questões que avaliam a satisfação no contexto de trabalho através das seguintes variáveis: (a) trabalho em geral, formada por 14 questões (p. ex: “as condições de trabalho são adequadas.”); (b) satisfação pela remuneração, composta por apenas uma questão (“a relação entre aquilo que se recebe e a quantidade de trabalho que se realiza”); (c) oportunidade de promoção, composta por duas questões (p.ex: “oportunidade de ser reconhecido na organização”); (d) relação com a chefia, composta por duas questões (p. ex: “a forma como a chefia gere a equipa”) e por fim, (e) relação com os colegas, que engloba apenas uma questão.

Todas as questões são respondidas numa escala de Likert de cinco pontos iniciando em “1 = Muito insatisfeito” e terminando em “5 = Muito satisfeito”.

Quadro 4 - Composição dos fatores critério de satisfação, respetivos itens e Alpha de Cronbach.

Fatores Critério	Descrição	Alpha de Cronbach
		Borrallho (2012)
Trabalho em geral	Satisfação com o trabalho no seu todo.	0,92
Satisfação pela remuneração	Satisfação referente ao trabalho realizado consoante a remuneração atribuída pelo mesmo.	1
Oportunidade de promoção	Oportunidade de crescimento dentro da empresa é um ponto fundamental para a satisfação e consequente motivação dos seus colaboradores, fazendo assim com que estes estejam em constante desenvolvimento pessoal e profissional de modo a atingir a sua melhor versão.	0,87

Relação com a chefia	Uma boa relação dentro do trabalho é uma mais-valia para o trabalho em equipa e para uma boa convivência entre todos.	0,92
Relação com os colegas		1

Fonte: Adaptado de Rouco (2012) com fonte no modelo original de Avolio e Bass (2004).

3.6. Caracterização do questionário

O questionário realizado divide-se em quatro partes distintas, sendo elas compostas por respostas fechadas de escolha múltipla.

Na primeira parte são realizadas seis questões de carácter sociodemográfico em que se pretende caracterizar a amostra do estudo. Na segunda parte do questionário, o objetivo é analisar os estilos de liderança presentes na organização, por isso, são realizadas dez questões com resposta em grelha de escolha múltipla numeradas de 1 a 5. Na terceira parte, o alvo de estudo é a motivação dos colaboradores, tendo por base também dez questões com hipóteses de 1 a 5 para analisar a motivação no que se refere ao contexto organizacional. Na quarta e última parte do questionário, são realizadas vinte questões relativamente aos critérios de satisfação dos inquiridos.

3.6.1. Caracterização da empresa

A Randstad é uma empresa holandesa especializada em soluções de trabalho flexível e recursos humanos. Com sede em Diemen, perto de Amesterdão sendo a empresa número 1 no setor dos recursos humanos a nível mundial. Líder em Portugal, onde emprega 450 colaboradores internos, coloca cerca de 30 mil candidatos a trabalhar diariamente e tem uma presença nacional através de delegações, contact centers e localizações inhouse. Apesar do estudo se centrar na área de outsourcing da empresa, mais concretamente no contact center, esta apresenta uma vasta lista de serviços. A Randstad apresenta-se com a missão de moldar o mundo do trabalho, aproximando a oferta e a procura no mercado e assim desenvolver novas soluções de recursos humanos que oferecem valor à sociedade, tendo como valores o conhecimento. A empresa presa pelo conhecimento dos seus clientes, empresas e os candidatos de forma a prestar serviços de excelência. Contudo, sendo ela uma empresa prestadora de serviços, aborda diversas áreas de negócio como human consulting,

inhouse services, outsourcing, professionals e staffing, apresentando soluções como formação, trabalho temporário, consultoria, recrutamento e seleção, entre outras.

3.7. Caracterização da população do estudo

As entrevistas realizadas no âmbito deste trabalho de investigação foram confinadas a cinco cargos do projeto Caixa Geral de Depósitos da empresa Randstad, com o intuito de analisar as várias opiniões sobre a liderança, a satisfação e a motivação. As três primeiras perspetivas são fundamentais para a realização empírica da investigação, uma vez que mostram os traços de personalidade, os estilos de liderança e a tomada de decisão dos cargos de chefia em relação aos seus subordinados. As restantes perspetivas são também fundamentais porque nos permitem verificar se os conceitos que a chefia tem de motivação e satisfação dos seus colaboradores estão alinhados com a realidade que se vive na empresa.

3.7.1. Caracterização da amostra nas entrevistas realizadas

No presente estudo, a amostra selecionada foi por conveniência, tendo sido importante selecionar os quadros de chefia da empresa e estudá-los para percebermos de que forma estes se posicionam em relação aos seus subordinados.

No quadro n.º 5 apresenta-se a caracterização dos entrevistados que constituem a amostra do presente estudo.

Quadro 5 – Caracterização da amostra nas entrevistas.

Entrevista	Género	Cargo
1	Masculino	Operations Manager
2	Masculino	Coordenador Operacional
3	Feminino	Responsável área Qualidade & Formação
4	Masculino	Responsável área Melhoria Contínua
5	Feminino	Supervisor

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos.

3.7.2. Caracterização da amostra nos questionários aplicados

Os quadros 6 a 11 caracterizam a amostra em termos demográficos, subdivididos em escalões etários, género, habilitações literárias, categoria profissional, anos de experiência e projeto em que se inserem.

Quadro 6 - Percentagem de indivíduos por escalões etários.

Qual a sua idade	Frequência	%
De 19 a 24	3	5%
De 25 a 34	18	30%
De 35 a 44	28	46,7%
De 45 a 54	9	15%
De 55 a 64	2	3,3%
65 ou mais	0	0%

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 7 - Percentagem de indivíduos por género.

Género	N	%
Feminino	43	71,7%
Masculino	17	28,3%
Total	60	100%

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 8 - Percentagem de indivíduos consoante as habilitações literárias.

Habilitações Literárias	N	%
1º Ciclo	0	0%
2º Ciclo	0	0%
3º Ciclo	1	1,7%
Ensino Secundário	26	43,3%
Licenciatura	25	41,7%
Pós-graduação	3	5%
Mestrado	5	8,3%
Doutoramento	0	0%
Total	60	100%

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 9 - Percentagem de indivíduos por categoria profissional.

Categoria profissional	N	%
Chefia de topo	2	3,3%
Chefia intermédia	12	20%
Operacional	46	76,7%
Total	60	100%

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 10 - Percentagem de indivíduos por anos de experiência.

Anos de experiência	N	%
Menos de 1 ano	13	21,67%
Entre 1 ano e 5 anos	27	45%
Mais de 5 anos	13	21,67%
N/S	7	11,67%

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 11 - Percentagem de indivíduos por projeto.

Projeto	N	%
Caixa Geral de Depósitos	43	71,67%
Allianz	9	15%
Montepio Crédito	7	11,67%
Todos	1	1,67%

Fonte: Elaboração própria.

3.8.Tratamento dos dados

No desenvolvimento do presente trabalho de investigação, o questionário foi criado através da plataforma da google forms e enviado através de link para os inquiridos.

Findo o processo e após a recolha das respostas, foi necessário recorrer a diferentes programas informáticos para o tratamento e análise dos dados. Desta forma, foi criada uma base de dados no Microsoft Office Excel que foi posteriormente transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 29.0.1.0), onde foi possível realizar os seguintes procedimentos:

- Introdução das variáveis da amostra;
- Seleção da análise dos menus;
- Seleção das variáveis a analisar;
- Interpretação e discussão dos resultados obtidos.

Para a análise descritiva utilizou-se apenas a média aritmética e o desvio-padrão, pois o valor baixo da amostra não permitiu aprofundar os dados recolhidos.

Por fim, para verificarmos se existiam relações significativas entre as variáveis dependentes, realizou-se o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*.

Capítulo IV – Apresentação, análise e discussão dos resultados

4.1. Introdução

No capítulo que se segue serão apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos através das entrevistas realizadas.

Através de quadros, tabelas e figuras, serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas, de forma evidenciar os aspetos mais importantes das respostas de cada entrevistado. De seguida, será apresentada a discussão dos resultados obtidos por cada questão.

4.2. Apresentação e análise qualitativa das entrevistas

Neste subcapítulo dá-se início a uma avaliação qualitativa do conteúdo recolhido nas entrevistas, na qual se organiza por tabelas as respostas a cada entrevista como forma de sintetizar a informação necessárias e evidenciar aspetos isolados.

As tabelas seguintes estão divididas por três colunas, em que a primeira coluna se refere ao número do entrevistado para manter o anonimato do mesmo, na segunda à unidade de contexto em que serão colocados excertos das respostas dos entrevistados e na última linha referente às unidades de registo (UR).

Todas as tabelas estão divididas pelo número da pergunta no guião da entrevista, à qual se seguem as respostas para essa mesma questão.

Na Tabela n.º 8 é apresentada a síntese de conteúdo das respostas à Questão 1: “Um gestor tem determinados traços de personalidade, que traços considera serem importantes no exercício da sua função?”.

Tabela 8 - Análise de resultados questão 1.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“... aprendizagem (1.6), a experiência, a determinação (motivação, propósito), a proatividade/iniciativa (1.5); autoconfiança (1.7) e a integridade (1.8) ...”	1.5
		1.6
		1.7
	“... lógica da liderança e não de chefia direta. (5.4) (...) é preciso saber motivar e estar motivado. (2.9)”	2.9
2	“A personalidade forte (2.1) ... gestão tem de ser mais pela razão do que pela emoção (5.4) ... saber filtrar muita coisa (5.7), a análise e a identificação de números (5.2), bem como saber direccionar as pessoas (5.3) ...”	5.4
		2.1
		5.2
		5.3

		5.4
		5.7
3	“Espírito de equipa (2.6); conhecimento da operação e das pessoas (3.3); envolvimento também é importante (2.7), ser acessível (1.4) ...”	1.4 2.6 2.7 3.3
4	“Um bom gestor tem de ter foco (1.5); sentido crítico (perceber porquê, não aceitar só porque sim) (1.9) e organização (3.3).”	1.5 1.9 3.3
5	“... saber ouvir (1.4), ter a capacidade de relação com os outros (2.7) e ser uma pessoa aberta (1.4) ... saber reagir mediante a situação atual (4.5).”	1.4 (2) 2.7 4.5

Na Tabela n.º 9 é apresentada a síntese de conteúdo das respostas à Questão 2: “Qual o estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso organizacional?”.

Tabela 9 - Análise de resultados questão 2.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“...é a capacidade de não ser estático (4.5) ... o estilo esqueleto de qualquer líder é o democrático (2.2) ... permitindo a iniciativa das pessoas (2.6).” “Construir novos líderes para o futuro para que um dia eles estejam no lugar dele. (2.8)” “... qualquer equipa de sucesso tem de trabalhar por objetivos (3.3).” “Um bom líder é aquele que gravita entre vários estilos. (4.5)”	2.2 2.6 2.8 3.3 4.5 (2)
2	“... liderança por delegação (5.3), com foco na proximidade com as pessoas (2.7) e presa pela frontalidade (4.3). Ser o mais transparente possível com as pessoas, ganhando a sua confiança é importante na liderança. (5.4) ... gosto de delegar muito. (2.2) ... prefiro que alguém tenha uma má decisão do que não tenha uma decisão. (2.8)”	2.2 2.7 2.8 4.3 5.3 5.4
3	“Aproximação (2.7), costume delegar pouco (5.3), isso é algo em que tenho de trabalhar (3.1). Se eu tiver por dentro eu sei que as coisas correm bem (1.7) ...”	1.7 2.7 3.1 5.3
4	“Proximidade (2.7) e transparência (4.3) (q.b. claro). Inclui-o a equipa e delego sim (2.6). Gosto de ter uma liderança próxima, ir acompanhando. (2.2)”	2.2 2.6 2.7 4.3
5	“O estilo de liderança com que mais me identifico é o democrático (2.2) ...”	2.2

A Tabela n.º 10 ilustra a síntese de conteúdo das respostas à Questão 3 da entrevista realizada: “Quando resolve um problema no local de trabalho, costuma: Tomar as decisões sozinho, convida os membros da equipa para participar, ou delega nos outros a tomada de decisão.”

Tabela 10 - Análise de resultados questão 3.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“...algumas vezes tem de ser tomada a decisão dada a comunicação restrita (5.3), contudo 80% / 90% é solicitada a opinião (2.2).”	2.2 5.3
2	“Peço muito a opinião da equipa (2.6), contudo há situações no momento que tens de decidir sozinho (5.4). Tens de beber a opinião de cada um e depois vais filtrando ... (5.4). Delegar é sentir a responsabilidade (2.8), se não delegares a pessoa ... não passará de um executante. (5.2)”	2.6 2.8 5.2 5.4 (2)
3	“Por norma nunca tomo sozinha a decisão, peço sempre a opinião. Convido os membros da equipa a participar.” (2.6)	2.6
4	“Tomar a decisão sozinho não acontece porque acabo sempre por falar com a equipa (2.6) ...”	2.6
5	“Tomo as decisões sozinha na maior parte das vezes (5.3), mas mediante as situações peço opinião aos colegas. Tentamos o máximo trabalhar em equipa (2.6).”	2.6 5.3

Na Tabela n.º 11 é demonstrada a síntese de conteúdo das respostas à Questão 4: “Como motiva os seus colaboradores?”.

Tabela 11 - Análise de resultados questão 4.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“Conhecer bem os colaboradores, ter pequenos gestos diários (1.4), ser preocupado e interessado pela vida dos outros (q.b claro) (2.7) ... Uma pessoa satisfeita fora do trabalho cá dentro estará também. (5.4)” “...os resultados são a maior fonte de motivação (2.9), bem como o bom ambiente e o espírito de equipa (2.6) ...”	1.4 2.6 2.7 2.9 5.4
2	“... Tenho de sentir que eles estão confortáveis com o que estão a ouvir porque se sentem parte da decisão (5.4). Transparência é também um ponto chave (4.3), a pessoa tem de ser envolvida na discussão (2.10).”	2.10 4.3 5.4
3	“Primeiro eu tenho de estar motivada, estar bem e realizada ... (1.2). Depois tento sempre além de compreender as dores das pessoas (1.4) tento sempre mostrar-lhes o outro lado (2.3) (5.4).”	1.2 1.4 2.3

		5.4
4	“Sendo presente e tentar mostrar que são ouvidos (1.4) ... conhecer e ajudar caso necessário. (2.7)”	1.4 2.7
5	“... fiz um inquérito para verem que a opinião deles é importante (2.6) ... dar feedback às pessoas é também uma forma de os motivar e que reconhecer as pessoas (2.9) ... tento que os assistentes que trabalham na minha equipa crescem ... promovendo oportunidades para eles (2.8) ... considero-me uma pessoa que valoriza as pessoas (2.7).”	2.6 2.7 2.8 2.9

A Tabela n.º 12 expõe a síntese de conteúdo das respostas à Questão 5: “Como é que leva os colaboradores a atingirem satisfação?”.

Tabela 12 - Análise de resultados questão 5.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“...quando não é possível remuneração ou prémios arranjam outra forma como dias de folga ou algo.” (2.9) (5.4)”	2.9 5.4
2	“... tens de conhecer as pessoas (2.7) e direcioná-las para uma certa função (5.3). ... tire da zona de conforto de forma a mantê-las motivadas no cumprimento de novos objetivos, atingindo o sucesso organizacional e pessoal de cada um (4.5) (5.4).”	2.7 4.5 5.3 5.4
3	“Conhecendo um bocadinho de cada um (2.7) ... conhecer verdadeiramente a pessoa podendo traçar alguns objetivos para ela (5.2) (5.4). Lançar novos desafios (2.8).”	2.7 2.8 5.2 5.4
4	“... conhecer o colaborador (2.7) e saber quais as tarefas em que este atingirá sucesso ... (5.3) e, se necessário cortar algumas tarefas que eles possam não se dar bem (5.4).”	2.7 5.3 5.4
5	“Ajudar os colaboradores a desenvolverem-se e delegar tarefas (5.3) ... ajudar no espírito crítico de encontro ao feedback e ao reconhecimento dos assistentes (2.9).”	2.9 5.3

A Tabela n.º 13 mostra a síntese de conteúdo das respostas à Questão 6: “6. De que forma a liderança pode influenciar a rotatividade de colaboradores?”.

Tabela 13 - Análise de resultados questão 6.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“Um bom líder tem de ser pedagógico (2.8) ... é importante uma comunicação em escadinha (2.5) ...”	1.5 2.5

	“Acreditar, ir atrás e fazer. (1.5) ... fazer as pessoas irem para um caminho sem ver o fundo é essa a verdadeira liderança, influenciar as pessoas (2.10).”	2.8 2.10
2	“... base de escutar as pessoas (1.4), tens de ter uma proximidade com a pessoa sem entrar demasiado na vida pessoal ... não tens de ser amigo, mas tens de ter um à-vontade com eles”. (2.7)	1.4 2.7
3	“... nem sempre implica valor monetário e o ambiente for favorável (5.4). Envolvimento das pessoas (2.6).	2.6 5.4
4	“... nunca conheci ninguém a detestar o chefe que ficasse muito tempo nesse trabalho (2.7) ...”	2.7
5	“... É importante reconhecer (2.9). Nunca desistir (1.2).”	1.2 2.9

Por fim, a Tabela n.º 14 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à Questão 7: “Quais os pilares para uma liderança de sucesso?”.

Tabela 14 - Análise de resultados questão 7.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“Capacidade de adaptação (3.2) ... Escassez de liderança (4.5)”	1.2
	“Defender a equipa, mas nunca de forma gratuita (1.2) (1.7)”	1.7
	“... se não tens empatia com a tua equipa a liderança não fica com a mesma alegria.” (1.4)	3.2 4.5
2	“Personalidade (de encontro com a experiência); (2.1)	1.7
	Estabilidade emocional (não transmitir nervosismo às pessoas, pressão, etc).” (1.7)”	2.1
3	“Interajuda entre todos (espírito de equipa e bom ambiente); (2.6) explicar porque as coisas são assim; (2.5) e ser humana (1.4).”	1.4 2.5 2.6
4	“Empenho; (1.5) transparência ...; (4.3) saber aceitar a ... (2.9)”	1.5 2.9 4.3
5	“Confiança dos meus assistentes; (2.7) ajuda deles na tomada de decisão; (2.6) comunicação; (2.5) e foco conjunto na solução. (2.6)”	2.5 2.6 (2) 2.7

4.2.1. Apresentação e análise quantitativa das entrevistas

Conforme o subcapítulo anterior, onde foram indicados os vários segmentos através de cada resposta do entrevistado, segue-se agora a fase de cálculo das respectivas frequências dos seguimentos que nos vão permitir tirar conclusões para cada uma das cinco dimensões do estudo desta investigação.

Na Tabela n.º 15 apresentam-se os resultados obtidos da análise quantitativa das entrevistas.

Tabela 15 - Análise quantitativa das entrevistas.

Segmentação	Entrevistas					Frequência	Resultados (%)
	1	2	3	4	5		
Dimensão 1							
1.1						0	0%
1.2	x		x		x	3	60%
1.3						0	0%
1.4	x	x	x	x	x	5	100%
1.5	x			x		2	40%
1.6	x					1	20%
1.7	x	x	x			3	60%
1.8	x					1	20%
1.9				x		1	20%
1.10						0	0%
Dimensão 2							
2.1		x				1	20%
2.2	x	x		x	x	4	80%
2.3			x			1	20%
2.4						0	0%
2.5	x		x		x	3	60%
2.6	x	x	x	x	x	5	100%
2.7	x	x	x	x	x	5	100%
2.8	x	x	x		x	4	80%
2.9	x			x	x	3	60%
2.10	x	x				2	40%
Dimensão 3							
3.1			x			1	20%
3.2	x					1	20%
3.3	x		x	x		3	60%
Dimensão 4							
4.1						0	0%
4.2						0	0%

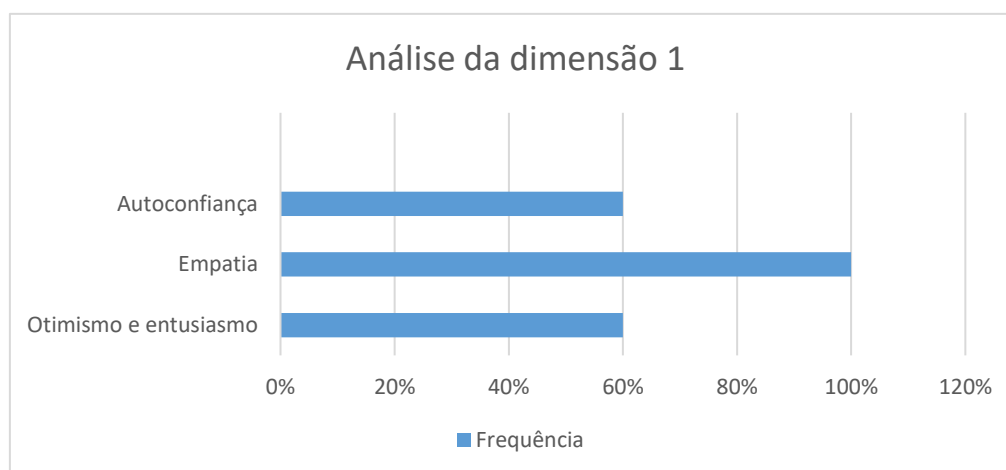
4.3		x		x		2	40%
4.4						0	0%
4.5	x	x			x	3	60%
Dimensão 5							
5.1						0	0%
5.2		x	x			2	40%
5.3	x	x	x	x	x	5	100%
5.4	x	x	x	x		4	80%
5.5						0	0%
5.6						0	0%
5.7		x				1	20%

4.2.2. Discussão dos resultados

Para esta investigação, tendo em conta que é um estudo pedagógico e o valor da amostra é reduzido, escolhemos os segmentos com o valor mínimo de 60, pois considera que mais de metade dos inquiridos consideraram estes segmentos como imprescindíveis.

Desta forma, para a **dimensão 1**, é possível verificar que apenas 3 categorias atingiram o valor mínimo como mostra a Figura nº 5.

Figura 5 - Análise da dimensão 1.



Para a **dimensão 2**, validam-se 6 categorias que atingiram o valor mínimo dos 60%, nas quais duas delas atingiram os 100% que consideram que a coesão e o trabalho de equipa, bem como as relações interpessoais são imprescindíveis nesta dimensão, como se observa na Tabela nº 16.

Tabela 16 - Análise da dimensão 2.

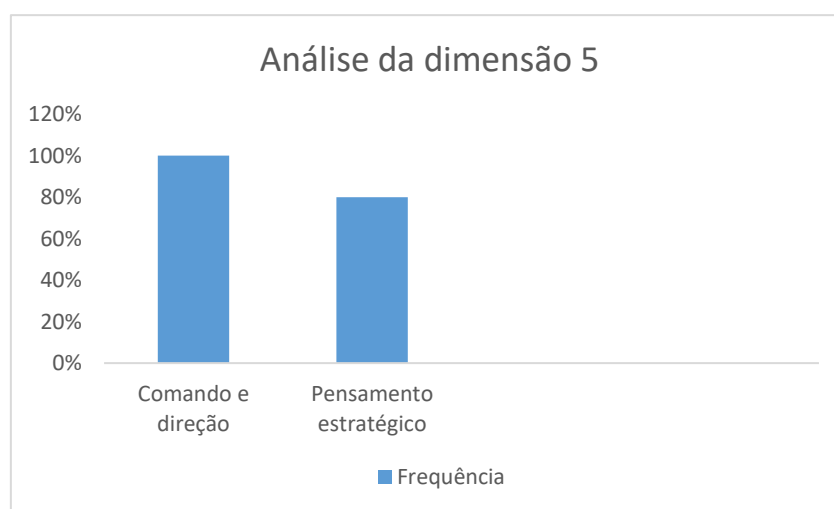
Categoria	Frequência (%)
Coesão e trabalho de equipa	100
Relações interpessoais	100
Liderança participativa e envolvimento	80
Promoção do desenvolvimento	80
Comunicação e assertividade	60
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	60

De acordo com a **dimensão 3**, podemos concluir que apenas uma das categorias atingiu o valor mínimo, sendo ela a aptidão técnica e profissional, ou seja, apenas 60% dos entrevistados considerou esta categoria importante no exercício das suas funções.

Para a **dimensão 4**, 60% dos entrevistados considerou que nas reações perante situações críticas é fundamental ter flexibilidade e adaptabilidade.

Por último, na **dimensão 5** validaram-se 2 competências importantes na organização, como se apresenta na Figura nº 6.

Figura 6 - Análise da dimensão 5.



Da totalidade das competências levantadas, apenas 13 destas atingiram o valor mínimo para a sua validação, tendo sido apresentadas segundo as cinco dimensões de estudo desta investigação (Apêndice C).

Destas competências, aquelas com maior relevância foram a empatia; a coesão e trabalho de equipa; as relações interpessoais e o comando e direção que revelam que os entrevistados dão especial atenção aos colaboradores e ao seu bem-estar.

4.3. Análise e apresentação das respostas ao questionário

4.3.1. Estatística descritiva das variáveis independentes

Nos pontos seguintes iremos proceder à análise descritiva das dimensões dos estilos de liderança e motivação e dos fatores critério face aos resultados obtidos.

4.3.2. Amostra (n=60)

O Quadro n.º 12 representa os resultados obtidos dos questionários realizados na Randstad de uma forma geral, relativamente aos estilos de liderança e à dimensão da motivação.

Quadro 12 - Resultados médios atribuídos aos estilos de liderança, motivação (n=60).

Estilos de liderança	$\bar{x}$	S
Diretivo	2,27	,94
Participativo	3,12	1,27
Por delegação	2,61	,91
Motivação		
Extrínseca	4,04	,95
Intrínseca	2,91	,92

Legenda: $\bar{x}$ – média aritmética; S – desvio padrão

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados obtidos, representam quais os estilos de liderança mais utilizados pelos inquiridos, sendo ele o estilo de liderança participativo com $\bar{x} = 3,12$ e no que se refere à dimensão da motivação com $\bar{x} = 4,04$ está representada a motivação extrínseca que iremos analisar de seguida.

4.3.2. Sub-amostra por escalões etários (n=60)

O Quadro n.º 13 apresenta os resultados que pretendem responder às seguintes questões:

Questão de investigação n.º 3: O estilo de liderança altera de acordo com os escalões etários da chefia?

Questão de investigação n.º 4: A dimensão da motivação dos colaboradores altera de acordo com os seus escalões etários?

Questão de investigação n.º 5: Os critérios da satisfação são influenciados de acordo com os seus escalões etários?

Quadro 13 - Média aritmética e desvio padrão dos estilos de liderança e motivação (n=60).

Escalões	19 aos 24 anos		25 aos 34 anos		35 aos 44 anos		45 aos 54 anos		55 aos 64 anos	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Estilo de liderança										
Diretivo	2,67	1,28	2,31	0,76	2,17	0,81	2,28	1,58	2,88	0,18
Participativo	3,11	1,84	3,28	1,35	3,24	1,19	2,67	1,30	2,00	0,00
Por delegação	2,89	0,96	2,61	0,81	2,74	0,87	2,22	1,30	2,17	0,24
Motivação										
Extrínseca	5,00	0,00	4,03	0,75	4,04	0,96	3,89	1,31	3,38	1,24
Intrínseca	2,17	1,26	2,81	0,96	3,10	0,96	2,76	0,69	2,83	0,00
Satisfação										
Trabalho no geral	2,93	0,19	3,40	0,90	3,39	0,74	3,10	0,73	2,96	0,25
Satisfação com remuneração	1,33	0,58	2,67	1,28	2,32	1,06	1,67	0,87	1,50	0,71
Oportunidade de promoção	2,50	0,87	3,03	1,32	3,14	0,99	2,33	1,30	2,75	0,35
Relação com a chefia	3,17	0,76	3,56	1,25	3,36	1,17	3,00	1,39	2,25	1,06
Relação com os colegas	2,33	1,53	4,22	0,65	4,10	0,69	4,22	0,97	4,00	1,41

Legenda: $\bar{X}$ – média aritmética; S – desvio padrão

Fonte: Elaboração própria.

Dos resultados acima indicados, podemos identificar que o estilo de liderança participativo apresenta valores da amostra situados entre ($\bar{x} = 3,11$ e $\bar{x} = 3,28$), sendo este o estilo de liderança que apresenta valores mais elevados e bastante uniformes nos escalões etários até aos 44 anos, concluindo assim que é um dos estilos mais utilizados pelos colaboradores da empresa em estudo.

Por outro lado, colaboradores com idade igual ou superior a 45 anos, o estilo que regista maiores valores relativamente à média aritmética é o estilo diretivo com valores de $\bar{x} = 2,28$ e $\bar{x} = 2,88$.

O estilo de liderança por delegação é aquele que apresenta valores mais baixos na média aritmética, indicando assim que nas faixas etárias em análise a amostra opta por estilos mais participativos e diretivos, estando estes divididos em duas faixas etárias, dos 19 aos 44 anos e dos 45 anos aos 64.

No quadro nº. 13, pode também analisar-se a dimensão da motivação dos colaboradores por faixa etária, apresentada de forma linear na motivação extrínseca com valores compreendidos entre $\bar{x} = 3,38$ e $\bar{x} = 5,00$, o que significa que apesar da faixa etária os colaboradores dão mais valor à remuneração; à segurança na organização; aos relacionamentos interpessoais e ao ambiente de trabalho.

De acordo com os critérios de satisfação, é possível verificarmos que numa idade igual ou superior a 25 anos aquilo que é mais valorizado pelos colaboradores é a “relação com os colegas” com valores entre $\bar{x} = 4,00$ e $\bar{x} = 4,22$. Contudo, entre dos 19 aos 24 anos os colaboradores dão mais valor à relação com as chefias com valores de $\bar{x} = 3,17$.

4.3.3. Sub-amostra por grau académico (n=60)

O quadro seguinte apresenta os valores da média aritmética e do desvio padrão relativos aos estilos de liderança e dimensão da motivação no que se refere às habilitações literárias dos inquiridos, que pretende responder às seguintes questões de investigação:

Questão de investigação n.º 6: O estilo de liderança altera de acordo com as habilitações literárias da chefia?

Questão de investigação n.º 7: As dimensões da motivação do colaborador alteram de acordo com as suas habilitações literárias?

Questão de investigação n.º 8: Os critérios da satisfação são influenciados de acordo com as habilitações literárias?

Quadro 14 - Média aritmética e desvio padrão dos estilos de liderança e motivação por habilitações literárias (n=60).

Habilitações literárias	3º ciclo		Ensino Secundário		Licenciatura		Pós-graduação		Mestrado	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Estilo de liderança										
Diretivo	2,00		2,13	1,01	2,38	0,94	2,33	0,63	2,50	1,02
Participativo	1,33		2,91	1,25	3,35	1,19	2,78	1,64	3,60	1,53
Por delegação	1,33		2,49	0,91	2,87	0,95	2,00	1,00	2,60	0,28
Motivação										
Extrínseca	4,50		4,14	1,04	3,85	0,93	4,50	0,66	4,05	0,80
Intrínseca	3,83		2,73	0,85	3,09	0,97	2,44	0,51	2,97	1,24
Satisfação										
Trabalho no geral	4,07		3,33	0,72	3,39	0,78	2,40	0,27	3,20	0,91
Satisfação com remuneração	4,00		2,12	1,11	2,48	1,19	1,33	0,58	2,00	0,71
Oportunidade de promoção	4,00		3,08	1,04	2,92	1,14	2,00	1,00	2,70	1,72
Relação com a chefia	5,00		3,35	1,31	3,36	1,08	3,17	0,76	2,70	1,48
Relação com os colegas	5,00		4,15	0,97	3,92	0,64	4,33	0,58	4,00	1,41

Legenda: $\bar{X}$ – média aritmética; S – desvio padrão

Fonte: Elaboração própria.

Dos resultados acima apresentados, podemos concluir que o estilo de liderança adotado pela maioria da amostra é o estilo participativo que apresenta valores de média aritmética entre $\bar{X} = 2,78$ e $\bar{X} = 3,60$, mostrando assim que apesar de quem apresenta um grau académico igual ou superior ao Ensino Secundário opta por este tipo de liderança com valores muito próximos, sendo que a diferença da média mais baixa para a mais alta é de 0,82.

No que se refere à amostra apenas com o 3º ciclo, podemos verificar que o estilo de liderança adotado é o diretivo com $\bar{X} = 2,00$.

Quanto à dimensão da motivação, podemos analisar que independentemente das habilitações literárias de cada um a motivação extrínseca é aquela que é mais representativa nos resultados apresentados com uma média aritmética bastante mais alta do que a motivação intrínseca, apesar dos valores serem bastante próximos no que toca aos licenciados, havendo apenas uma diferença de $\bar{X} = 0,76$.

Os critérios de satisfação sofrem poucas oscilações no que se refere às habitações literárias dos inquiridos, é possível verificarmos na tabela anterior que colaboradores com ensino secundário até aos mestres, todos eles consideram que o critério chave da satisfação é a relação com os colegas com valores a representar entre $\bar{x} = 3,92$ e de $\bar{x} = 4.33$.

Nos colaboradores que tem apenas o 3º ciclo de escolaridade, consideram que tanto as relações com a chefia como com os colegas são os pontos fundamentais da satisfação no local de trabalho com uma de $\bar{x} = 5,00$ em ambos os critérios.

4.3.4. Sub-amostra por experiência (n=60)

O Quadro n.º 15 representa dos dados recolhidos através de questionário consoante a experiência dos inquiridos com o intuito de responder às seguintes questões de investigação:

Questão de investigação n.º 9: Os estilos de liderança das chefias alteram-se consoante a sua experiência profissional?

Questão de investigação n.º 10: As dimensões da motivação alteram-se consoante a experiência dos colaboradores?

Questão de investigação n.º 11: A experiência profissional influencia os critérios de satisfação?

Quadro 15 - Média aritmética e desvio padrão dos estilos de liderança e motivação por experiência (n=60).

Experiência	Menos de 3 anos		Entre 3 e 5 anos		Mais de 5 anos	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Estilo de liderança						
Diretivo	2,39	0,94	2,45	1,08	1,84	0,69
Participativo	3,03	1,28	2,76	1,33	3,69	1,04
Por delegação	2,75	0,78	2,09	1,01	2,86	0,92
Motivação						
Extrínseca	4,06	0,88	4,15	0,97	3,86	1,13
Intrínseca	2,78	0,96	2,71	0,98	3,38	0,61
Satisfação						
Trabalho no geral	3,11	0,76	3,28	0,72	3,80	0,62
Satisfação com remuneração	1,97	0,98	2,13	0,92	3,00	1,36
Oportunidade de promoção	2,82	1,11	2,83	1,30	3,32	0,99
Relação com a chefia	3,08	1,20	3,27	1,30	3,89	0,94
Relação com os colegas	4,06	1,00	4,00	0,85	4,14	0,53

Legenda: $\bar{X}$ – média aritmética; S – desvio padrão

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os dados apresentados, podemos indicar que tanto os estilos de liderança como a dimensão da motivação são o participativo e a motivação extrínseca em todos os escalões de experiência dos inquiridos.

De acordo com a média aritmética calculada, o estilo de liderança participativo é aquele que apresente um maior valor nos resultados, estando este entre $\bar{x} = 2,76$ e $\bar{x} = 3,69$, não sofrendo qualquer alteração consoante os anos de experiência na função que exercem.

No que toca à motivação extrínseca é bastante evidente que apesar dos anos de experiência, os inquiridos apresentam uma maior preocupação com a remuneração e tudo o que a motivação extrínseca representa do que com o reconhecimento no trabalho e a possibilidade de desenvolvimento pessoas, por exemplo.

Em resposta à questão de investigação n.º 11, não é possível identificar discrepância em termos de experiência, apesar de os anos de experiência aumentarem, os critérios de

satisfação em todos eles são constantes e rondam valores semelhantes entre $\bar{x} = 4,00$ e $\bar{x} = 4,14$, sendo que, neste caso os critérios de satisfação menos importantes são a remuneração, indicando assim que os colaboradores inquiridos têm critérios de satisfação que não passam pelos salários e compensações monetárias do seu trabalho.

4.4. Correlações de pearson entre as variáveis

Após a apresentação dos resultados obtidos neste estudo de caso, este ponto irá centrar-se na análise e discussão dos mesmos. O objetivo será efetuar a ponte entre o conhecimento adquirido na investigação teórica e prática fazendo a ligação com os resultados de outros estudos salientando todos os aspetos que se consideram inovadores e essenciais para o conhecimento.

Analisando a Tabela n.º 17, à luz das correlações entre a variável dos anos de experiência com o trabalho em geral, podemos verificar que existe uma correlação positiva e significativa entre as variáveis, ou seja, a **Hipótese n.º 1: “Os anos de experiência estão positiva e significativamente relacionados com o trabalho em geral”** confirma-se. Em média os colaboradores com mais de 5 anos de experiência ($\bar{x} = 3,80$) apresentam uma relação positiva e significativa com o trabalho em geral.

Tabela 17 - Correlação entre os anos de experiência e a satisfação.

Anos de experiência	Trabalho em geral	Satisfação pela remuneração	Oportunidade de promoção	Relação com a chefia	Relação com os colegas
Correlação de Pearson	,35**	,35**	0,16	,26*	0,03
Sig. (2 extremidades)	0,0	0,0	0,2	0,0	0,8
N	60	60	60	60	60

Legenda: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**.. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com uma pesquisa de Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990) a ideia de que a liderança participativa está relacionada com os elevados níveis de comprometimento organizacional é sustentada, uma vez que esta está associada à motivação intrínseca. Podemos desta forma, afirmar que a **Hipótese n.º 2: “Existe uma relação positiva e significativa entre o estilo de liderança participativo com a dimensão da motivação intrínseca”** se verifica. São notórias as relações entre a liderança participativa e a motivação intrínseca,

pois, como afirma Yukl (1999), “a liderança participativa é descrita pela inclusão dos subordinados nas decisões que afetam as operações e o ambiente de trabalho da organização”, criando assim um ambiente propício para o desenvolvimento da motivação intrínseca ao envolver os membros da equipa nas decisões e processos. Referente ao presente estudo, podemos afirmar que a liderança participativa explica 20% da motivação intrínseca no contexto de trabalho ($r = 0,45 \Leftrightarrow r^2 = 0,45^2 \Leftrightarrow r = 0,20$). Desta forma, podemos afirmar que a promoção da participação e colaboração na tomada de decisão contribui para a criação de um contexto motivacional intrinsecamente recompensador (Deci et al., 1991).

Tabela 18 - Correlação entre o estilo de liderança participativo e as dimensões da motivação.

Estilo de liderança participativo	Motivação extrínseca	Motivação intrínseca
Correlação de Pearson	-,38**	,45**
Sig. (2 extremidades)	0,00	0,0
N	60	60

Legenda: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**.. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria.

A **Hipótese n.º 3** indica que “*Existe uma relação positiva e significativa entre o estilo de liderança por delegação e a dimensão da motivação intrínseca*”, a qual podemos afirmar que se verifica. Neste caso, os dados mostram-nos que existem mais homens do que mulheres a adotar a liderança por delegação ($\bar{x} = 2,80$), sendo que este estilo também é mais representativo nas chefias que têm mais de 5 anos de experiência apresentado uma $\bar{x} = 2,86$. No caso da motivação intrínseca, são os colaboradores com apenas o 3º ciclo de grau de ensino que consideram essa dimensão como a sua grande motivação na organização.

A hipótese apresenta é sustentada pela teoria de que a liderança por delegação está intrinsecamente relacionada com a Motivação Intrínseca, uma vez que ambas apresentam um impacto significativo no desempenho e na satisfação dos membros da organização. A literatura sobre o tema destaca a importância da delegação na promoção para a motivação intrínseca. No livro de Bernard M. Bass e Ronald E. Riggio sobre a Liderança e o Desempenho Humano, os autores afirmam existir uma eficácia crucial na delegação como forma de liberar o potencial dos subordinados, promovendo um ambiente em que a motivação intrínseca possa prosperar (Bass & Riggio, 2006).

Tabela 19 - Correlação entre o estilo de liderança por delegação e as dimensões da motivação.

Estilo de liderança por delegação	Motivação extrínseca	Motivação intrínseca
Correlação de Pearson	-,32*	,30*
Sig. (2 extremidades)	0,02	0,02
N	60	60

Legenda: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, a liderança por delegação não só facilita a eficiência da organização, como nutre um ambiente que fomenta a motivação intrínseca.

Ao analisarmos o estilo de liderança participativo e a satisfação do colaborador na organização, verificou-se que a **Hipótese n.º 4**: “O estilo de liderança participativo está positivamente e significativamente relacionado com a satisfação no trabalho” se verifica. Contudo, incluía todas as variáveis de satisfação, pelo que estudamos cada uma dessas variáveis nas sub-hipóteses que vamos analisar de seguida.

Tabela 20 - Correlação entre o estilo de liderança participativo e a satisfação.

Estilo de liderança participativo	Trabalho em geral	Satisfação pela remuneração	Oportunidade de promoção	Relação com a chefia	Relação com os colegas
Correlação de Pearson	,51**	,45**	,38**	,63**	,29*
Sig. (2 extremidades)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
N	60	60	60	60	60

Legenda: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria.

A **Hipótese n.º 4.1** indica que “O estilo de liderança participativo está positivamente e significativamente relacionado com o trabalho em geral”, e, de acordo com os dados recolhidos, podemos afirmar que o estilo de liderança, também conhecido como liderança democrática está diretamente associado à abordagem colaborativa e inclusiva em que os líderes envolvem os liderados nos processos de tomada de decisão e valorizam as suas contribuições. Esta forma de liderança tem apresentado resultados positivos no que toca à

satisfação no trabalho, proporcionando um ambiente onde os funcionários são ouvidos, respeitados e se tornam parte do processo de decisão. Neste caso em particular, os colaboradores com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos valorizam a sua satisfação no trabalho pelo seu trabalho no geral com uma média de 3,40, enquanto por exemplo de acordo com o género, são os homens que elegem o trabalho em geral como o ponto chave da sua satisfação na organização ($\bar{x} = 3,51$).

No estudo de Yukl (1999), observou-se que os líderes participativos estão mais propensos a criar um clima organizacional mais positivo, promovendo sempre a satisfação dos membros da sua equipa. Para Bass e Avalio (1996), o facto de os subordinados poderem participar nas decisões da organização leva a uma maior satisfação no trabalho e a um maior comprometimento com a organização, pelo que podemos concluir que esta hipótese se verifica.

A segunda **Hipótese n.º 4.2** indica que *“O estilo de liderança participativo está positivamente e significativamente relacionado com a satisfação pela remuneração”* e de acordo com os dados recolhidos podemos concluir que a mesma se verifica. Ao analisarmos a hipótese pudemos verificar por exemplo que no projeto Montepio, os inquiridos assumem que a satisfação pela remuneração lhes permite estar mais satisfeitos com o trabalho na organização ($\bar{x} = 2,63$) e no geral, foram as chefias de topo que consideraram que a satisfação pela remuneração tem mais impacto ($\bar{x} = 3,00$) na sua satisfação.

Quanto à relação entre a liderança participativa e a satisfação pela remuneração, neste estudo em que $p = 0,45$, este mostra que a correlação é positiva e significativa de 0,000 no nível 0,01, contudo, existem também outros estudos sobre o tema que indicam haver de facto uma ligação positiva entre as variáveis.

Segundo Lawler (1990), a participação dos colaboradores nas decisões organizacionais, incluindo as decisões relacionadas com a compensação, pode aumentar a perceção da justiça distributiva, que se refere à perceção de que as recompensas são distribuídas de forma justa pela equipa. Para Bass (1985), o facto de os colaboradores serem empoderados devido à liderança participativa permite-lhes sentirem-se capacitados para influenciar as decisões, podendo fortalecer a relação do estilo de liderança com a satisfação pela remuneração.

Em suma, este estilo de liderança cria um ambiente onde as decisões sobre as remunerações podem ser tomadas de forma coletiva, promovendo assim a justiça salarial e a satisfação dos colaboradores com a organização (Yukl, 2010; Bass, 1985; Lawler, 1990).

Segundo os estudos de Robbins e Coulter (2017), a satisfação no trabalho está positivamente relacionada com a perceção do colaborador ser reconhecido e recompensado pelo trabalho realizado, o que nos ajuda a identificar a **Hipótese n.º 4.3** sobre o facto de *“O estilo de liderança participativo está positivamente e significativamente relacionado com a*

oportunidade de promoção” como positiva, uma vez que no presente estudo a correlação é de $\rho = 0,38$, sendo ela uma fraca positiva com significância de 0,00.

No contexto das oportunidades de promoção a satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho influencia diretamente a forma como eles percebem as chances de evolução na sua carreira profissional. Num estudo de Judge e Bono (2001), os autores destacam a relação entre a satisfação no trabalho com a sua percepção de justiça na distribuição dos recursos, sendo um deles a oportunidade de promoção. Desta forma, para além da hipótese sem verdadeira, podemos destacar que a abordagem colaborativa tem um impacto significativo na gestão de equipas de uma organização.

Uma vez que a liderança participativa contribui para a criação de um ambiente de confiança, de acordo com Tannenbaum e Schmidt (1973), a confiança mútua é fundamental para o funcionamento eficaz deste estilo de liderança, criando assim um clima de confiança entre a equipa e a chefia, neste caso, pode então afirmar-se que a **Hipótese n.º 4.4** “*O estilo de liderança participativo está positivamente e significativamente relacionado com a relação com a chefia*” se verifica pois existem relações positivas e significativas entre os estilos de liderança e satisfação, como pudemos verificar nas hipóteses anteriores, contudo é na relação com a chefia que existe uma maior correlação com $p = 0,63$, ou seja, a liderança participativa explica 39% na variação da satisfação no contexto de trabalho na relação com as chefias ($r = 0,63 \Leftrightarrow r^2 = 0,63^2 \Leftrightarrow r = 0,39$).

Como estudado na hipótese anterior, a liderança participativa cria ambientes de confiança e promove as relações entre a equipa e a chefia, contudo as relações interpessoais com os colegas são também um ponto chave na satisfação dos colaboradores da organização. Segundo Tannenbaum e Schmidt (1973), a liderança participativa enfatiza a interação e a comunicação aberta, pelo que podemos concluir que também a **Hipótese n.º 4.5** sobre “*O estilo de liderança participativo está positivamente e significativamente relacionado com a relação com os colegas*” se verifica, com uma correlação fraca positiva de $\rho = 0,29$ e significância de 0,02.

A **Hipótese n.º 5** sobre “*O estilo de liderança por delegação está positivamente e significativamente relacionado com a satisfação no contexto de trabalho*”, verifica-se parcialmente, pelo que iremos subdividir esta hipótese para analisar resultados mais concretos.

Tabela 21 - Correlação entre o estilo de liderança por delegação e a satisfação.

<i>Estilo de liderança por delegação</i>	<i>Trabalho em geral</i>	<i>Satisfação pela remuneração</i>	<i>Oportunidade de promoção</i>	<i>Relação com a chefia</i>	<i>Relação com os colegas</i>

Correlação de Pearson	,30*	,28*	,30*	,37**	0,05
Sig. (2 extremidades)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7
N	60	60	60	60	60

Legenda: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria.

Latham e Locke (2002), referem que a delegação de responsabilidades é um fator que pode aumentar a motivação dos colaboradores, pois dá-lhes um senso de responsabilidade que está diretamente ligado ao envolvimento. No mesmo sentido, Yukl (2010) refere que a delegação eficaz contribui para o desenvolvimento individual e para a aprendizagem organizacional, resultando numa equipa mais apta, adaptável e satisfeita. Neste caso, a **Hipótese n.º 5.1**: “*O estilo de liderança por delegação está positivamente e significativamente relacionado com o trabalho em geral*” confirma-se na totalidade, apresentando um valor de $\rho = 0,30$ sendo ele significativo, ou seja, a liderança por delegação explica 9% na variação da satisfação do trabalho em geral no contexto organizacional ($r = 0,30 \Leftrightarrow r^2 = 0,30^2 \Leftrightarrow r = 0,09$).

O estilo de liderança por delegação, pode muitas vezes ser percebido como uma forma de reconhecimento do trabalho e das habilidades dos seus colaboradores, sendo que, segundo Lawler (2000), a valorização e o reconhecimento são alguns dos elementos cruciais na satisfação pelo trabalho. Segundo Adams (1965), a equidade no que toca à remuneração é um fator chave para a satisfação no trabalho, podendo a liderança por delegação contribuir de forma eficaz para a perceção dessa equidade na distribuição de responsabilidades e, consequentemente na remuneração.

Os autores acima citados dão neste caso suporte teórico para confirmarmos a **Hipótese n.º 5.2** “*O estilo de liderança por delegação está positivamente e significativamente relacionado com a satisfação pela remuneração*” como verdadeira, uma vez que a correlação é de $\rho = 0,28$. Neste caso podemos concluir que a liderança por delegação está associada positivamente à satisfação pela remuneração.

O estilo de liderança que temos vindo a abordar tem como foco principal proporcionar a oportunidade de o colaborador assumir responsabilidades e novos desafios, pelo que podemos considerar que este estilo está relacionado com o desenvolvimento de habilidades profissionais e consequentemente do avanço na carreira.

Segundo Northouse (2018), a liderança eficaz inclui a capacidade de desenvolver os membros da sua equipa, preparando-os para assumirem papéis desafiadores e progressivos.

A delegação de tarefas desafiadoras pode motivar os colaboradores ao crescimento pessoal, McClelland (1985), destaca a necessidade de realização associada ao desejo de assumir responsabilidades e alcançar metas que sejam desafiantes, pelo que, está intrinsecamente ligada à procura de oportunidades de trabalho, neste caso, a **Hipótese n.º 5.3**: *“O estilo de liderança por delegação está positivamente e significativamente relacionado com a oportunidade de promoção”*, confirma-se na sua totalidade com um valor de $\rho = 0,30$ e uma significância de 0,02. Para fundamentar esta hipótese, Hersey e Blanchard (1988) afirmam que a criação de um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento é fundamental para uma liderança eficaz e uma vez que a liderança por delegação cria um ambiente propício para o desenvolvimento profissional, podemos concluir que está diretamente relacionado com a satisfação pela oportunidade de crescimento.

No caso da **Hipótese n.º 5.4** *“O estilo de liderança por delegação está positivamente e significativamente relacionado com a relação com a chefia”*, Blanchard e Johnson (1985), referem que a comunicação eficaz é fundamental para construir uma relação sólida entre o líder e os subordinados, uma vez que ao delegar tarefas os líderes podem aperfeiçoar a comunicação e a compreensão mútua, criando assim relações com os membros da sua equipa. A confiança e o respeito nas relações interpessoais são o ingrediente básico que possibilita uma liderança eficaz, como referido por Covey (2006), a confiança é a cola da vida de uma organização, pelo que podemos concluir que a H5.4 se verifica na totalidade com um valor de $\rho = 0,37$ e uma significância de 0,00.

Na **Hipótese n.º 5.5**: *“O estilo de liderança por delegação está positivamente e significativamente relacionado com a relação com os colegas”*, podemos concluir que apesar de apresentar uma correlação ínfima positiva de $\rho = 0,05$ esta não é significativa, sendo que $p\text{-value} > 0,005$. Neste caso, apesar de conseguirmos identificar que a liderança por delegação tem uma correlação está relacionado com a relação com os colegas, não conseguimos identificar qualquer significância na correlação.

Conclusões, limitações e estudos futuros

O presente projeto aplicado em gestão apresentou-se com o objetivo principal em reforçar a importância que as pessoas têm nas organizações e a forma como a liderança influencia a motivação e a satisfação dos colaboradores. A presente dissertação surge com a questão: Qual a relação dos estilos de liderança e da motivação na satisfação dos colaboradores?

De forma a respondermos à questão, a presente dissertação aprofundou os conceitos de liderança diretiva, participativa e por delegação no contexto da organização procurando perceber qual destes estilos é o mais utilizado no caso de estudo, bem como qual dos estilos apresenta maior correlação com a motivação e a satisfação dos colaboradores. Neste caso, conclui-se que os estilos de liderança participativa e por delegação apresentam ambas correlações fortes com as variáveis em estudo, tanto nas dimensões da motivação como na satisfação dos colaboradores inquiridos, tendo sido possível afirmar através das entrevistas realizadas que as chefias da Randstad aplicam uma liderança fundamentalmente participativa na maioria dos casos.

O que podemos concluir da análise de dados e das hipóteses do estudo, é que na organização tanto as chefias como os chefiados presam pelas relações interpessoais, englobando as relações com as chefias e com o colegas e que existe uma maior satisfação quando os estilos de liderança adotados são o participativo e por delegação, pois promovem a participação de toda a equipa e a entreajuda que é um dos fatores que mencionamos com destaque nos critérios de satisfação. Nas entrevistas, as chefias apresentaram como principais formas de liderar, motivar e satisfazer fatores como a coesão e trabalho em equipa; as relações interpessoais; a promoção pelo desenvolvimento; a comunicação e a assertividade e por fim, o reconhecimento, feedback e valorização que pudemos concluir nos dados recolhidos nos questionários que se verificam.

Por outro lado, apesar de na satisfação os resultados apontarem para as relações interpessoais, no que toca à motivação, é a motivação intrínseca que se apresenta com maior destaque mostrando que apesar de os dados indicarem que em termos de satisfação os colaboradores consideram em primeira instância as relações interpessoais, na motivação são os interesses pessoais que estão em primeiro lugar, referindo-se esta à realização de atividades pelo seu próprio valor intrínseco, ou seja, não precisa de motivações externas como recompensas ou punições, neste caso é o reconhecimento, a maior responsabilidade e a possibilidade de desenvolvimento que motiva os colaboradores da Randstad.

Em suma, os resultados do estudo concluem que os estilos de liderança que dão possibilidade ao colaborador de se envolver na tomada de decisão são os que permitem uma maior motivação e satisfação destes na organização. Os colaboradores sentem-se motivados

quando têm a “oportunidade de ser reconhecido na organização” na empresa e satisfeitos com “a forma como a chefia gere a equipa” e “a relação entre colegas de trabalho”. A área que estudamos apresenta índices bastante elevados de abstinência e isso é bastante evidente nas respostas às entrevistas que realizamos, desta forma, é importante que a organização possa demonstrar aos seus colaboradores que eles não representam apenas números e, por isso, é importante continuar a utilizar estilos de liderança que lhes permitam sentir-se satisfeitos na organização para que possam baixar esses valores.

Apesar do estudo ter apresentado resultados positivos, houve grandes limitações com o número da amostra, não permitindo chegar a questões mais aprofundadas sobre o tema como a análise das correlações negativas apresentadas nos resultados; o motivo do valor elevado de abstinência e o que procura um colaborador numa organização.

Estas limitações podem ser uma alavanca para estudos futuros como forma de perceber quais são os canais motivadores e de satisfação que os colaboradores das áreas de contact center procuram e alargar o estudo às restantes áreas da empresa. Para investigações futuras, seria interessante estudar não só outras áreas da empresa, como compará-las a dados fora de Portugal, uma vez que a empresa opera também no estrangeiro, sendo interessante perceber se os estilos de liderança utilizados são os mesmos e a percepção dos colaboradores se altera.

Referências bibliográficas

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Alderfer, C. P. (1973). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press.

Antonakis, J., & House, R. J. (2002). An analysis of the full-range leadership theory: The way forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (pp. 3-34). Amsterdam, Netherlands: JAI Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). ***Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire***. Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., & Bass, R. (2009). ***Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (4th ed.)***. New York, NY: Free Press.

Bassy, M. (2009). *Motivation and work – Investigation and analysis of motivation factors at work*. <https://acesse.dev/yweft>

Bedran Júnior, P. E., & Oliveira, J. L. C. (2009). **Motivação no trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional**. In *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão* (n. 5). Niterói, Brasil: UFF.

Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2–5. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2>

Bergamini, C. W. (1994). **Liderança: a administração do sentido**. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114. DOI: 10.1590/S0034-75901994000300009.

Bergamini, C. W. (1997). *Desenvolvimento de recursos humanos: Uma estratégia de crescimento das empresas*. Editora Atlas.

Bergamini, C. W. (2009). **Liderança: administração do sentido (2ª ed.)**. São Paulo: Atlas.

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.

Blanchard, K., & Johnson, S. (1985). **The one minute manager**. William Morrow and company.

Botvinick, M. M., & Braver, T. S. (2015). Motivation and cognitive control: From behavior to neural mechanism. *Annual Review of Psychology*, 66, 83-113.

Borrvalho, C. (2012). O Género e o Exercício de Comando e Liderança no Exército. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Academia Militar, Lisboa.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Editora.

Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.

Covey, S. R. (2006). *The speed of trust: The one thing that changes everything*.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

De Vaus, D. (2002). *Surveys in social research* (5th ed). Routledge, London.

DuBrin, A. J. (2015). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (7th ed). Nelson Education.

Fiedler, F.E., & Chemmers (1981). *Liderança e Administração eficaz*. São Paulo. Editora Pioneira.

Fleishman, L. W., & Stogdill, R. M. (1953). *Manual of Leadership Training and Research: A project in leadership training and research sponsored by the Office of Naval Research*. Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University.

Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2006). *How to design and evaluate research in education* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, p. 331-362.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Prentice hall.

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

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. DOI: 10.1037/1089-2680.9.2.169

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (1999). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Jesuíno, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jones, R. N., & Preston, B. L. (2011). Adaptation and risk management. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 2(2), 296-308. <https://doi.org/10.1002/wcc.97>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, p. 80-92. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Junior, A., Moreira, S., Pedruzzi, N. & Reboli, R. (2016). Reading the evolution of leadership theories. <https://acesse.dev/inWA3>
- Kumar, A. (2011). A Study of various Leadership Styles and their Importance for Celebrities in Brand Endorsements, *Research Journal of Social Science & Management*, 1(2), 1-16.
- Kumar, A. (2011). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (3rd ed.). Sage Publications.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61(244-258). <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.03.003>
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), p. 705–717.
- Lawler, E. E. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. Jossey-Bass.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721–743. <https://doi.org/10.2307/256157>
- Lévy-Leboyer, N. (1994). *La motivation au travail*. Presses Universitaires de France.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.

Little, L., Simmons, B., & Nelson, D. (2007). Health among leaders: Positive and negative affect, engagement and burnout, forgiveness and revenge. *Journal of Management Studies*, 44, 243-260.

Mappamiring, M. (2020). What Millennial Workers Want? Turnover or Intention to Stay in Company. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 237-248.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Cambridge University Press.

McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise. *Harvard Business Review*, 35(5), 43-48.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.

Melo Silva, L. L., Lassance, M. C. P., & Soares, D. H. P. (2004). A orientação profissional no contexto da educação e trabalho. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 5(2), 31-52. ISSN 1984-7270.

Mendes, E. (2020). A relação dos estilos de liderança e comunicação com a satisfação e esforço extraordinário: estudo de caso dos pilotos de linha aérea. <https://acesse.dev/UTFmp>

Morgan, G. (1997). *Imagens da Organização*. Editora Atlas.

Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2003). **Management (3rd ed.)**. Barron's Educational Series.

Neves, J. (2001). O processo de liderança. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Coords.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 377-402). Lisboa: McGraw-Hill.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership Theory and Practice* (Ninth Edition). Western Michigan University, USA: Publisher.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Moorman R.H, & Fetter, R. (1990). **Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors**, *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (9ª ed.). São Paulo: Prentice Hall do Brasil.

Robbins, S. P. (2010). *Comportamento Organizacional* (14th ed.). Pearson.

Robbins, S. P. (2014). *Management* (13th ed.). Pearson.

Robbins, S.P. & Coulter, M. (2017). **Management**, 14th Global Edition.

Rouco, J. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar.

Sadler, P. (2003). *Strategic management*. Kogan Page Publishers.

Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Free Press.

Sorensen, P. F., & Minahan, M. (2011). McGregor's legacy: The evolution and current application of Theory Y management. *Journal of Management History: JMH*, 17(2), 178-192.

Sousa, P. (2014). Caracterização dos Comportamentos de Liderança e Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e a sua Influência no Esforço Extraordinário, Satisfação e Eficácia.

Steers, R. M., & Porter, L. W. (Eds.). (1991). *Motivation and Work Behavior* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 67-86. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>

Tannenbaum, R., & Schmidt, W.h. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51, 162-180.

Tolfo, S. R. (2004). **A liderança: da teoria dos traços ao coach**. In C. Bitencourt (Ed.), **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. University of Minnesota, Industrial Relations Center.

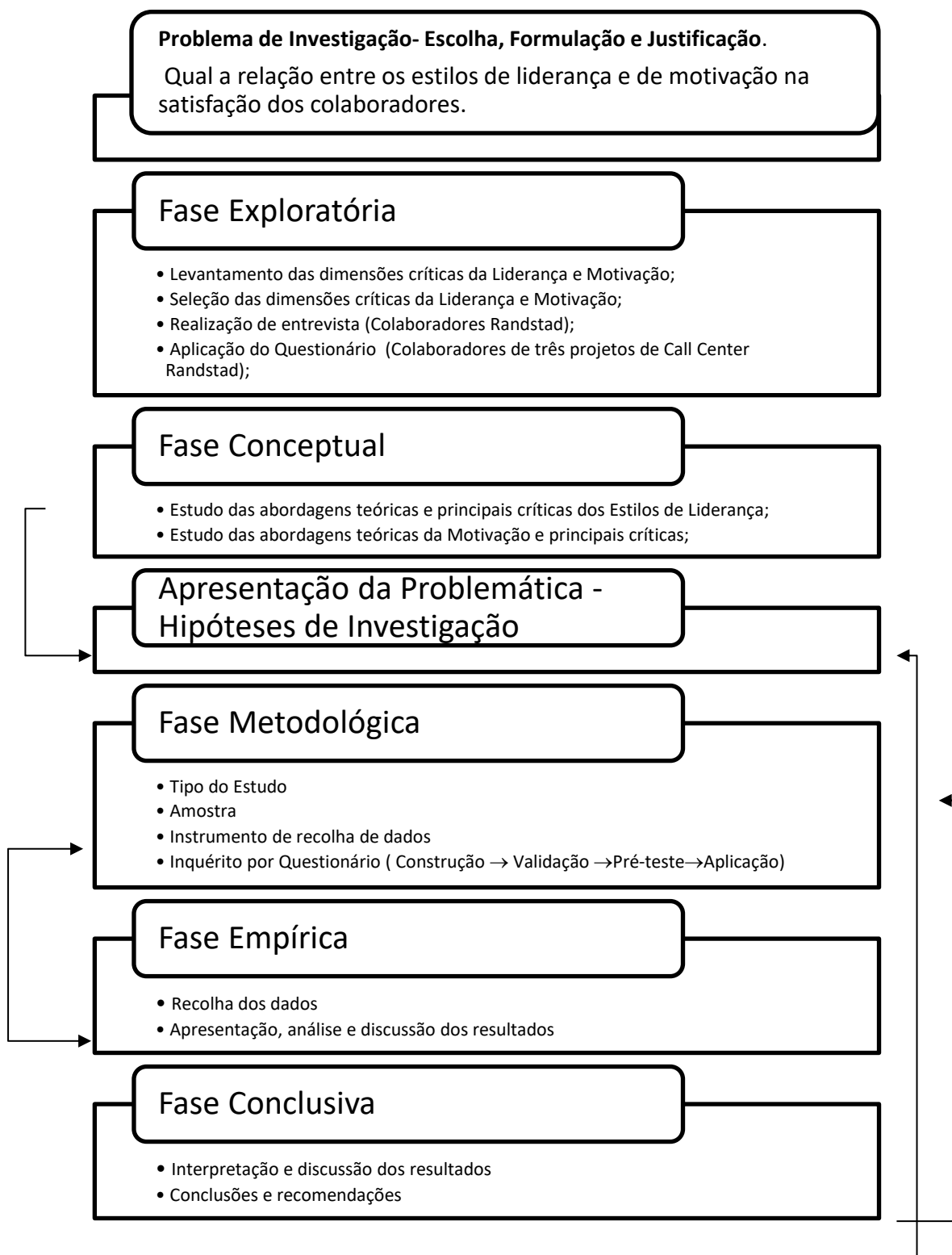
Westover, J. H., Westover, A. R., & Westover, L. A. (2010). Enhancing Long-Term Worker Productivity and Performance: The Connection of Key Work Domains to Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, 372-387. <http://dx.doi.org/10.1108/17410401011038919>

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

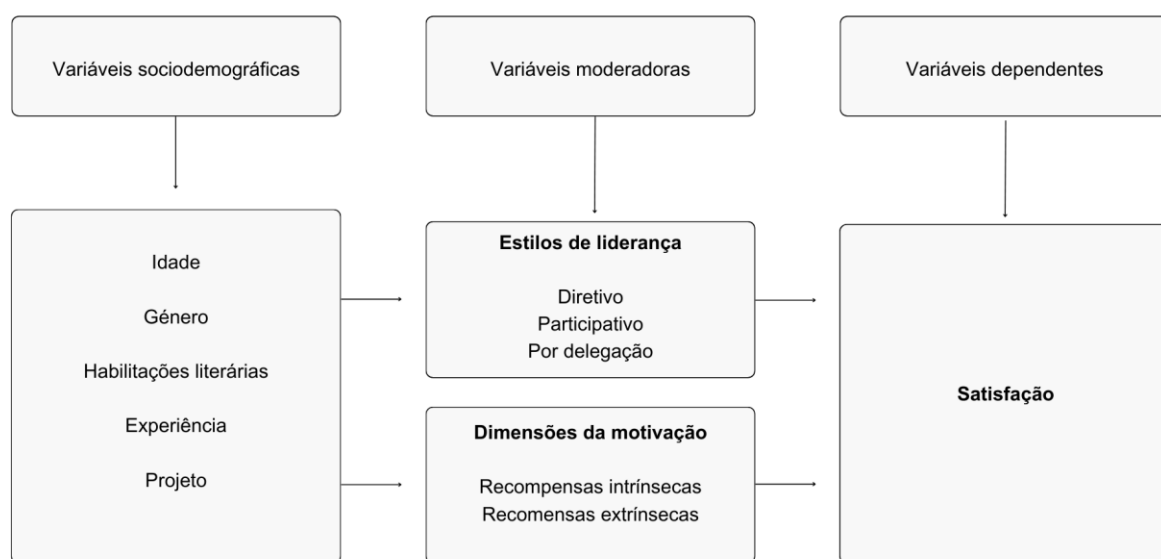
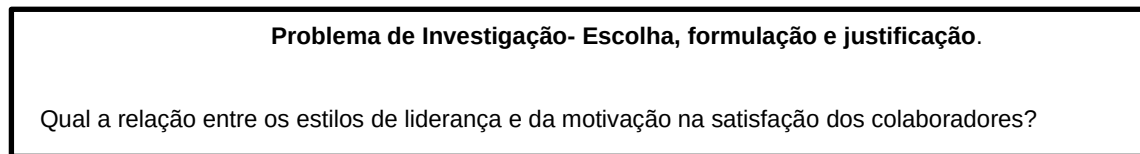
Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>

Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

Apêndice A – Modelo metodológico da investigação



Apêndice B – Modelo conceptual de investigação e relação entre variáveis



Fonte: Elaboração própria.

Apêndice C – Descrição das categorias e das dimensões do estudo

Matriz de codificação alfanumérica e cromática das entrevistas

Nome da categoria	Definição/descrição
Dimensão 1 – o superior	
<i>Coragem</i>	Firmeza de ânimo diante do perigo. Pode manifestar-se de duas formas: moral e fisicamente (Vieira, 2002).
<i>Otimismo e entusiasmo</i>	Enfrentar estoicamente os impactos adversos e transformar as ameaças em oportunidades. Transmitir, aos liderados, o espírito de sacrifício que o cumprimento da missão acarreta (Vieira, 2002).
<i>Consideração</i>	Criar um determinado grau de confiança mútua e de respeito pelas ideias dos outros de forma a conhecê-los e a perceber as necessidades existentes (Donnelly, Gibson, & Ivancovich, 2000, p.595).
<i>Empatia</i>	Ouvir de forma atenta, aberta e interessada, permitindo assim compreender os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.
<i>Determinação e perseverança</i>	Lutar arduamente pela consecução dos objetivos, não esmorecendo perante a necessidade de esforços físicos, intelectuais ou de qualquer espécie (Ramme, 2002).
<i>Inteligência geral</i>	Combinado de todas as faculdades intelectuais. O líder age em todas as circunstâncias de forma adaptada, resolvendo os problemas com eficácia.
<i>Autoconfiança</i>	Confiança pessoal nas suas capacidades para agir (Silva et al., 2006).
<i>Integridade</i>	Ser direto e íntegro, pautando as suas ações pelos princípios ético-morais vigentes na sociedade civil em geral e na organização em particular (Vieira, 2002).
<i>Iniciativa</i>	Os subordinados respeitam e confiam no líder que enfrenta novas e inesperadas situações numa atitude de ação pronta dando o seu exemplo (Silva et al., 2006).
<i>Generosidade</i>	O líder generoso é aquele que evita providenciar pelo seu próprio conforto e benefício pessoal em prejuízo dos outros.
Dimensão 2 – relação com os outros	
<i>Carisma</i>	Capacidade de despertar um sentimento de referência, que espelhe os valores, crenças e culturas que vai ao encontro das expectativas dos liderados, ficando nas suas memórias como um exemplo a seguir (Vieira, 2009).
<i>Liderança participativa e envolvimento</i>	Aconselhar-se com as pessoas à sua volta, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções. Estimular a participação na produção de sugestões e integrar os seguidores na tomada de decisão.
<i>Influência pela referência /exemplo</i>	Promover em si e nos liderados elevados padrões, de acordo com os valores organizacionais, que os leva a melhores desempenhos e satisfação.
<i>Abertura à multiculturalidade</i>	Trabalhar em equipas multiculturais e interculturais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros (Silva et al., 2006)
<i>Comunicação e assertividade</i>	Defender os seus direitos e exprimir os seus pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitáveis, de forma a não violar os direitos dos outros conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais (Rego, 2007, p.256, 257).
<i>Coesão e trabalho de equipa</i>	Criar e desenvolver nos seguidores o sentimento de união alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, para a obtenção dos objetivos estratégicos mútuos (Gibson et al., 2006).
<i>Relações interpessoais</i>	Relacionar-se de forma simples e eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, promovendo o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos (Silva et al., 2006).
<i>Promoção do desenvolvimento</i>	Formar e treinar os liderados, ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais (Chelladurai, 1993; Spencer, 1993).
<i>Reconhecimento, feedback positivo e valorização</i>	Avaliar, reconhecer e valorizar o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos seguidores (Yukl, 1990).
<i>Influência persuasiva</i>	Prevaler sobre uma pessoa ou grupo, sem forçar, com conselhos, argumentos ou induções para que o apoiem nas iniciativas, ideias ou soluções.

Dimensão 3 – aptidões técnicas	
<i>Tomada de decisão</i>	O líder identifica os problemas relativos ao trabalho, analisa-os em tempo oportuno e de forma sistemática, procura as causas e antecipa com a implementação das soluções que os resolvam (Bass, 2008).
<i>Capacidade para resolver problemas</i>	Identificar problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurar causas, antecipar soluções e resolver importantes problemas ou crises (Yukl, 1990).
<i>Aptidão técnica e profissional</i>	Atualizar e manter capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que lhe é exigido (Silva et al., 2006).
Dimensão 4 – reações perante situações críticas	
<i>Discernimento</i>	Aptidão para apreciar e avaliar os factos e as possíveis soluções em que se baseiam as decisões corretas.
<i>Espírito de justiça</i>	O líder confere recompensas e aplica punições de acordo com os casos em questão.
<i>Transparência</i>	Ser franco e aberto com os liderados, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos seus seguidores (Goleman et al., 2002).
<i>Autocontrolo</i>	Capacidade que o líder tem de controlar as emoções quando é confrontado com situações adversas (Silva et al., 2006).
<i>Flexibilidade e adaptabilidade</i>	Aptidão do líder para a realização de trabalhos e estudos de natureza diversa, independente do grupo ou grupos que lidera (Silva et al., 2006).
Dimensão 5 – organização	
<i>Visão</i>	Manifestar de forma conhecedora e entusiástica o futuro da organização, baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica e envolver os liderados nesta visão de aspiração partilhada (Silva et al., 2006).
<i>Avaliador organizacional</i>	O líder tem a capacidade de visualizar o ambiente externo e interno à escala real, estudar a informação referente aos recursos disponíveis de forma a identificar o caminho para alcançar os objetivos a longo prazo (Paquet, Hambley, & Kline, 2003).
<i>Comando e direção</i>	Definir objetivos, recolher e analisar a informação necessária para apresentar propostas ou implementar soluções de forma a melhorar a eficiência e eficácia da organização (Silva et al., 2006).
<i>Pensamento estratégico</i>	Ter capacidade intelectual para trabalhar em múltiplas dimensões (conceptuais, simples ou complexas) independentemente dos contextos onde estão inseridos (Paquet et al., 2003).
<i>Networking</i>	Socializar informalmente e procurar desenvolver contactos com pessoas, cujo papel pode contribuir para alcançar desempenhos extraordinários necessários (Silva et al., 2006).
<i>Compromisso</i>	Revelar profunda dedicação à organização e materializar os objetivos organizacionais com padrões de elevada exigência e procura permanente de melhoria dos seus desempenhos e dos outros (Spreitzer et al., 1997).
<i>Inteligência social</i>	Interpretar corretamente as diferentes exigências sociais e responder em função do horizonte contextual em que as mesmas vão sendo colocadas.

Fonte: Adaptado de Rouco (2012, pp. 539-565).

Apêndice D – Entrevistas

Entrevistado 1.

Perguntas e Respostas	Categorias
1. Um gestor tem determinados traços de personalidade , que traços considera serem importantes no exercício da sua função?	
“Existem diversos traços de personalidade que divergente consoante os gestores, mas existem alguns pontos que considero serem imprescindíveis como a aprendizagem (1.6), a experiência, a determinação (motivação, propósito), a proatividade/iniciativa (1.5); autoconfiança (1.7) e a integridade (1.8) que considero ser o chavão destes traços de personalidade.” O entrevistado indica que para o exercício da sua função utiliza a lógica da liderança e não de chefia direta. (5.4) Para além os anteriores traços de personalidade o entrevistado indica que a motivação constante é imprescindível, é preciso saber motivar e estar motivado. (2.9)	1.5 1.6 1.7 1.8 2.9 5.4
2. Qual o estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso organizacional?	
“A liderança é a capacidade de não ser estático (4.5). Apesar de não sentir que me identifico apenas com um estilo de liderança considero que o estilo esqueleto de qualquer líder é o democrático (2.2) porque em 90% dos casos a equipa deve ser consultada, permitindo a iniciativa das pessoas (2.6).” O entrevistado indica também que a liderança transformacional é uma das mais importantes e que acrescentar valor e traz o sucesso. “Construir novos líderes para o futuro para que um dia eles estejam no lugar dele. (2.8)”	2.2 2.6 2.8 3.3 4.5 (2)

O entrevistado indica também utilizar um estilo técnico – “Tenho de saber contar a história daqueles números” porque qualquer equipa de sucesso tem de trabalhar por objetivos (3.3). “Um bom líder é aquele que gravita entre vários estilos. (4.5)”	
3. Quando resolve um problema no local de trabalho, costuma: Tomar as decisões sozinho, convida os membros da equipa para participar, ou delega nos outros a tomada de decisão.	
“Delegar é importante, mas algumas vezes tem de ser tomada a decisão dada a comunicação restrita (5.3), contudo 80% / 90% é solicitada a opinião (2.2).” O entrevistado indica que no início das suas funções era difícil para ele delegar, tudo precisava de passar por ele, contudo foi percebendo que se não fosse delegando e deixando os outros participar e crescer não seria um bom líder.	2.2 5.3
4. Como motiva os seus colaboradores?	
“Conhecer bem os colaboradores, ter pequenos gestos diários (1.4), ser preocupado e interessado pela vida dos outros (q.b claro) (2.7). A motivação vai crescendo à medida que há mais confiança, “não é como começa é como acaba”. Muitas vezes quando vejo que alguém não está bem vou ao pé dele e pergunto o que se passa e já aconteceu mandar alguém para casa, ou colocá-lo em trabalho retomo uns dias se vir que será benéfico para a pessoa - Uma pessoa satisfeita fora do trabalho cá dentro estará também. (5.4)” O entrevistado indica que os resultados são a maior fonte de motivação (2.9), bem como o bom ambiente e o espírito de equipa (2.6) alicerçado a esse não esquecendo a remuneração. Contudo, o entrevistado indica que o bem-estar e a felicidade dentro do local de trabalho são os grandes pontos chaves.	1.4 2.6 2.7 2.9 5.4
5. Como é que leva os colaboradores a atingirem satisfação?	

“A satisfação provém da realização pessoal e profissional (este equilíbrio é essencial para a satisfação), mantendo sempre os pontos assentes nos is, gerando um equilíbrio dos dois mundos. É importante saber que as pessoas não são números, são personalidades, tem mais ou menos valores ... São pessoas. A satisfação é pessoal e está alicerçada à motivação, quando existe algum problema eu tento resolver, quando não é possível remuneração ou prémios arranjam outra forma como dias de folga ou algo.” (2.9) (5.4)	2.9 5.4
6. De que forma a liderança pode influenciar a rotatividade de colaboradores?	
“Brutal, pode influenciar muito. Eu considero que supostas lideranças podem arruinar equipas. Um bom líder tem de ser pedagógico (2.8) ao ponto que a pessoa perceba aquilo que deve mudar ou melhorar. Todas as chefias são importantes e é importante uma comunicação em escadinha (2.5), com a maior transparência possível. Acreditar, ir atrás e fazer. (1.5) A liderança é um farol e influência. Fazer as pessoas irem para um caminho sem ver o fundo é essa a verdadeira liderança, influenciar as pessoas (2.10). Claro que é preciso existir um equilíbrio, a liderança é crucial para manter recursos. Lideranças fortes para não perderes os bons valores e para manteres as pessoas. Não estando sempre presente acrescenta. Sim, a liderança influência em muito aquilo que é a estabilidade e a rotatividade mesmo recebendo bem.”	1.5 2.5 2.8 2.10
7. Quais os pilares para uma liderança de sucesso?	
Os 3 pilares essenciais para ter sucesso na liderança: - Capacidade de adaptação (3.2), as organizações são muito intensas e também exigem muito das pessoas; acrescentar valor e mudança. Correr atrás para aprender. Crítico, pesquisar ... exemplos das mudanças de geração para geração. Escassez de liderança; (4.5)	1.2 1.7 3.2 4.5

- Confiança tem de acompanhar sempre o líder. Confiança moderada de forma a ter seguidores. “Defender a equipa, mas nunca de forma gratuita”; (1.2) (1.7) - Empatia, “se não tens empatia com a tua equipa a liderança não fica com a mesma alegria.” (1.4)	
---	--

Entrevistado 2.

Perguntas e Respostas	Categorias
1. Um gestor tem determinados traços de personalidade , que traços considera serem importantes no exercício da sua função?	
“A personalidade forte (2.1) é fundamental e dentro dela a tua gestão tem de ser mais pela razão do que pela emoção (5.4). Sem elas não vais ter boa liderança e não vais conseguir seguidores.” É também muito importante saber filtrar muita coisa (5.7), a análise e a identificação de números (5.2), bem como saber direccionar as pessoas (5.3) é um traço fundamental para atingir sucesso.	2.1 5.2 5.3 5.4 5.7
2. Qual o estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso organizacional?	
O entrevistado indica utilizar uma liderança por delegação (5.3), com foco na proximidade com as pessoas (2.7) e presa pela frontalidade (4.3). “Ser o mais transparente possível com as pessoas, ganhando a sua confiança é importante na liderança. (5.4)” “Confiança, gosto de delegar muito. (2.2)”	2.2 2.7 2.8 4.3 5.3

“A pessoa a quem tu delegas tarefas tem de arriscar e falhar, só assim vais permitir que ela cresça e aprenda. Prefiro que alguém tenha uma má decisão do que não tenha uma decisão. (2.8)”	5.4
3. Quando resolve um problema no local de trabalho, costuma: Tomar as decisões sozinho, convida os membros da equipa para participar, ou delega nos outros a tomada de decisão.	
“Peço muito a opinião da equipa (2.6), contudo há situações no momento que tens de decidir sozinho (5.4). Tens de beber a opinião de cada um e depois vais filtrando para encontrar algo que seja uma linha que te faça sentido (5.4). Delegar é sentir a responsabilidade (2.8), se não delegares a pessoa vai ficar sempre à espera da ordem e não passará de um executante. (5.2)”	2.6 2.8 5.2 5.4 (2)
4. Como motiva os seus colaboradores?	
“Não te vou dizer que motivo com dinheiro porque não considero que seja o mais importante.” Em termos da motivação o entrevistado indica que ao dar uma tarefa está a motivar os seus colaboradores. “Tenho de sentir que eles estão confortáveis com o que estão a ouvir porque se sentem parte da decisão. (5.4)” “Transparência é também um ponto chave (4.3), a pessoa tem de ser envolvida na discussão (2.10).”	2.10 4.3 5.4
5. Como é que leva os colaboradores a atingirem satisfação?	
“A satisfação nem sempre vem da parte financeira. Em termos de satisfação é tudo na parte motivacional, tens de conhecer as pessoas (2.7) e direccioná-las para uma certa função (5.3). Tento sempre dar algo que as tire da zona de conforto	2.7 4.5 5.3

de forma a mantê-las motivadas no cumprimento de novos objetivos, atingindo o sucesso organizacional e pessoal de cada um (4.5) (5.4).”	5.4
6. De que forma a liderança pode influenciar a rotatividade de colaboradores ?	
“Pode e bastante. A tua liderança tem de ser muito na base de escutar as pessoas (1.4), tens de ter uma proximidade com a pessoa sem entrar demasiado na vida pessoal.” Para o entrevistado, o ambiente de equipa é fundamental. “Não tens de ser amigo, mas tens de ter um à-vontade com eles”. (2.7)	1.4 2.7
7. Quais os pilares para uma liderança de sucesso ?	
Para o entrevistado, os pilares da sua liderança de sucesso passam por: - “Família (ter situação estável que te dê capacidade de te focares no teu trabalho); - Amigos (pilar para a liderança porque é aquilo que me ajuda a abstrair do trabalho e fechar-me no meu mundo e esquecer um pouco o trabalho); - Personalidade (de encontro com a experiência); (2.1) - Estabilidade emocional (não transmitir nervosismo às pessoas, pressão, etc).” (1.7) “Há vários pilares que veem lá de fora que são muito importantes para mim.”	1.7 2.1

Entrevistado 3.

Perguntas e Respostas	Categorias
1. Um gestor tem determinados traços de personalidade , que traços considera serem importantes no exercício da sua função?	
“Espírito de equipa (2.6); conhecimento da operação e das pessoas (3.3); envolvimento também é importante (2.7), ser acessível (1.4) (relacionado com a relação com as pessoas, tens de mostrar que estás disponível para ouvir os teus colaboradores).”	1.4 2.6 2.7 3.3
2. Qual o estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso organizacional?	
“Aproximação (2.7), costume delegar pouco (5.3), isso é algo em que tenho de trabalhar (3.1). Se eu tiver por dentro eu sei que as coisas correm bem (1.7). Quero ter a certeza de que as coisas estão da forma que quero para conseguir, caso seja questionada para tal consigo responder sem problema.”	1.7 2.7 3.1 5.3
3. Quando resolve um problema no local de trabalho, costuma: Tomar as decisões sozinho, convida os membros da equipa para participar , ou delega nos outros a tomada de decisão.	
“Por norma nunca tomo sozinha a decisão, peço sempre a opinião. Convido os membros da equipa a participar.” (2.6)	2.6

4. Como motiva os seus colaboradores?	
“Primeiro eu tenho de estar motivada, estar bem e realizada e ver que o ambiente à volta contribui para esse bem-estar (1.2). Depois tento sempre além de compreender as dores das pessoas (1.4) tento sempre mostrar-lhes o outro lado (2.3) (5.4).” Envolvimento no processo.	1.2 1.4 2.3 5.4
5. Como é que leva os colaboradores a atingirem satisfação?	
“Conhecendo um bocadinho de cada um (2.7), perder um bocado de tempo a conhecer verdadeiramente a pessoa podendo traçar alguns objetivos para ela (5.2) (5.4). Lançar novos desafios (2.8).”	2.7 2.8 5.2 5.4
6. De que forma a liderança pode influenciar a rotatividade de colaboradores?	
“Pela positiva, se tu conseguires que elas se mantenham motivadas que nem sempre implica valor monetário e o ambiente for favorável (5.4). Envolvimento das pessoas (2.6). Em suma, as satisfações alinhadas à motivação levam a uma redução de rotatividade dos colaboradores.”	2.6 5.4

7. Quais os pilares para uma liderança de sucesso ?	
Os pilares de sucesso para a entrevista são: - Interajuda entre todos (espírito de equipa e bom ambiente); (2.6) - Explicar porque as coisas são assim; (2.5) - Ser humana (sou muito de pessoas, não sou muito técnica nem de números). (1.4)	1.4 2.5 2.6

Entrevistado 4.

Perguntas e Respostas	Categorias
1. Um gestor tem determinados traços de personalidade , que traços considera serem importantes no exercício da sua função?	
“Um bom gestor tem de ter foco (1.5); sentido critico (perceber porquê, não aceitar só porque sim) (1.9) e organização (3.3).”	1.5 1.9 3.3
2. Qual o estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso organizacional?	
“Proximidade (2.7) e transparência (4.3) (q.b. claro). Inclui-o a equipa e delego sim (2.6). Gosto de ter uma liderança próxima, ir acompanhando. (2.2)	2.2 2.6 2.7 4.3

3. Quando resolve um problema no local de trabalho, costuma: Tomar as decisões sozinho, convida os membros da equipa para participar , ou delega nos outros a tomada de decisão.	
“Tomar a decisão sozinho não acontece porque acabo sempre por falar com a equipa (2.6). Acabo sempre por incluir a equipa.”	2.6
4. Como motiva os seus colaboradores ?	
“Sendo presente e tentar mostrar que são ouvidos (1.4). Tentando ajudar sempre que possível. Conhecer e ajudar caso necessário. (2.7)”	1.4 2.7
5. Como é que leva os colaboradores a atingirem satisfação ?	
“É difícil motivar financeiramente então considero que conhecer o colaborador (2.7) e saber quais as tarefas em que este atingirá sucesso poderá ser uma mais-valia para ele atingir a satisfação (5.3) e, se necessário cortar algumas tarefas que eles possam não se dar bem (5.4).”	2.7 5.3 5.4
6. De que forma a liderança pode influenciar a rotatividade de colaboradores ?	
“Influencia bastante, não sendo claro o único fator a liderança, mas claro que se a liderança for má existirá mais rotatividade de colaboradores. Nunca conheci ninguém a detestar o chefe que ficasse muito tempo nesse trabalho (2.7).” Para o entrevistado, é importante criar uma relação não só profissional, “se o teu chefe for uma pessoa com quem tu não te identificas nunca vais gostar dele.”	2.7

7. Quais os pilares para uma liderança de sucesso ?	
Os pilares da liderança de sucesso para o entrevistado são: - Empenho; (1.5) - Transparência (q.b porque existem assuntos que não podes falar abertamente claro); (4.3) - Saber aceitar a critica ("não dar a minha opinião não trago mais-valia"). (2.9)	1.5 2.9 4.3

Entrevistado 5.

Perguntas e Respostas	Categorias
1. Um gestor tem determinados traços de personalidade , que traços considera serem importantes no exercício da sua função?	
“Os traços mais importantes na minha função para mim são a calma porque é preciso saber ouvir (1.4), ter a capacidade de relação com os outros (2.7) e ser uma pessoa aberta (1.4). E é fundamental também saber reagir mediante a situação atual (4.5).”	1.4 (2) 2.7 4.5
2. Qual o estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso organizacional?	
“O estilo de liderança com que mais me identifico é o democrático (2.2), apesar de reconhecer que nem sempre é possível, mas gosto de pensar que as pessoas devem ter a possibilidade de fazer parte. Acredito que todos nós temos a mesma voz.” “Esta é a liderança indicada apesar de nem sempre ser possível e infelizmente cada vez é mais difícil aqui.”	2.2

3. Quando resolve um problema no local de trabalho, costuma: Tomar as decisões sozinho, convida os membros da equipa para participar , ou delega nos outros a tomada de decisão.	
“Tomo as decisões sozinha na maior parte das vezes (5.3), mas mediante as situações peço opinião aos colegas. Tentamos o máximo trabalhar em equipa (2.6).”	2.6 5.3
4. Como motiva os seus colaboradores ?	
“Tento que a minha equipa de assistentes participe o máximo possível, por exemplo, fiz um inquérito para verem que a opinião deles é importante (2.6).” A entrevistada indica que dar feedback às pessoas é também uma forma de os motivar e que reconhecer as pessoas também porque elas devem ser reconhecidas quando é caso disso (2.9). Partilhar resultados de equipa é também uma forma de motivação para a entrevistada porque considera ser uma forma de manter os seus assistentes parte do projeto. “Tento que os assistentes que trabalham na minha equipa crescem e por isso, costumo enviar-lhe processos de recrutamentos internos promovendo oportunidades para eles (2.8).” “Tento acompanhar ao máximo os meus assistentes, considero-me uma pessoa que valoriza as pessoas (2.7).”	2.6 2.7 2.8 2.9
5. Como é que leva os colaboradores a atingirem satisfação ?	
“Ajudar os colaboradores a desenvolverem-se e delegar tarefas (5.3), por exemplo através dos apoios. É preciso delegar mais, mas nem sempre é possível. Ajudar no espírito critico de encontro ao feedback e ao reconhecimento dos assistentes (2.9).”	2.9 5.3

6. De que forma a liderança pode influenciar a rotatividade de colaboradores?	
“É muito difícil, o que podemos fazer é relativamente à motivação. É um trabalho difícil e é desgastante psicologicamente. É importante reconhecer (2.9). Nunca desistir (1.2).”	1.2 2.9
7. Quais os pilares para uma liderança de sucesso?	
Os grandes pilares para mim são: - Confiança dos meus assistentes; (2.7) - Ajuda deles na tomada de decisão; (2.6) - Comunicação; (2.5) - Foco conjunto na solução. (2.6)	2.5 2.6 (2) 2.7

Apêndice E – Questionário

O apêndice D exibe o questionário realizado aos colaboradores da empresa Randstad mais concretamente aos Projetos Caixa Geral de Depósitos, Montepio Crédito e Alianz.

I. Parte

Dados Sociodemográficos

1. Qual a sua idade:

- ☐ Entre 19 e 24 anos
- ☐ Entre 25 e 34 anos
- ☐ Entre 35 e 44 anos
- ☐ Entre 45 e 54 anos
- ☐ Entre 55 e 64 anos
- ☐ Entre 65 ou mais

2. Género:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3. Grau académico:

- ☐ 1º Ciclo ou ensino primário
- ☐ 2º Ciclo ou ensino preparatório
- ☐ 3º ciclo (9º ano de escolaridade)
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

4. A função do meu chefe:

- ☐ Chefia de topo ou executiva ou estratégica
- ☐ Chefia intermédia ou de uma unidade orgânica
- ☐ Chefia operacional

5. Anos de experiência na função:

Resposta aberta.

6. Em que projeto se insere:

Resposta aberta.

II. PARTE

Estilos de liderança (Rouco,2012)

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

1 – RARAMENTE

2 – POUCAS VEZES

3 – ALGUMAS VEZES

4 – MUITAS VEZES

5 – QUASE SEMPRE

Indique em que medida cada uma das afirmações seguintes caracteriza a forma como o seu chefe aborda a tomada de decisão quando trabalha com os membros da equipa.

	1	2	3	4	5
1. Toma decisões sem perguntar a opinião dos outros.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Convida os outros a participar na tomada de decisão.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Delega nos outros a tomada de decisão.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Toma decisões sem consultar os outros.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Encoraja os outros a exprimirem as suas opiniões na tomada de decisão.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Deixa os outros decidirem.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Não dá explicações sobre as suas decisões.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Dá informação aos outros para os envolver na tomada de decisão.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Deixa os outros tomarem as decisões.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Fala de forma a desencorajar qualquer pergunta sobre as suas decisões.	☐	☐	☐	☐	☐

III. PARTE

Motivação (Kuvaas & Dysvik (2009); Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad (2013))

Pense sobre a sua motivação no que se refere ao contexto organizacional.

Use a seguinte escala de cinco pontos:

- 1 – DISCORDO TOTALMENTE**
2 – DISCORDO
3 – NÃO CONCORDO NEM DISCORDO
4 – CONCORDO
5 – CONCORDO TOTALMENTE

No contexto organizacional,

	1	2	3	4	5
1. As tarefas executadas no trabalho são por si só motivadoras.	☐	☐	☐	☐	☐
2. As tarefas que faço agradam-me.	☐	☐	☐	☐	☐
3. O trabalho é relevante.	☐	☐	☐	☐	☐
4. O trabalho é estimulante.	☐	☐	☐	☐	☐
5. O trabalho é tão interessante que torna-se por si só uma motivação.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Por vezes, o trabalho é tão estimulante que esqueço tudo o que está ao redor.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Se precisar de trabalhar mais horas, é preciso receber por isso.	☐	☐	☐	☐	☐
8. É importante ter um incentivo externo pelo qual lutar, para realizar um bom trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Incentivos externos, como bónus e comissões são essenciais para a qualidade do desempenho no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Se oferecerem um melhor salário, a qualidade do trabalho realizado melhora.	☐	☐	☐	☐	☐

IV Parte

Satisfação (Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967))

Pense sobre a sua satisfação em contexto organizacional.

Use a seguinte escala de cinco pontos:

- 1 – MUITO INSATISFEITO**
2 – INSATISFEITO
3 – IMPARCIAL
4 – SATISFEITO
5 – MUITO SATISFEITO

Expresse o seu nível de satisfação ou insatisfação de acordo com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
1. Ser capaz de se manter ocupado.	☐	☐	☐	☐	☐
2. A oportunidade de trabalhar de forma individual.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Tenho a oportunidade de fazer coisas diferentes.	☐	☐	☐	☐	☐

4. Oportunidade de ser reconhecido na organização.	☐	☐	☐	☐	☐
5. A forma como a chefia gere a equipa.	☐	☐	☐	☐	☐
6. A competência da chefia nas tomadas de decisão.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Ser capaz de fazer coisas que não vão contra a consciência.	☐	☐	☐	☐	☐
8. A maneira como o trabalho proporciona um emprego estável.	☐	☐	☐	☐	☐
9. A oportunidade de fazer coisas para outras pessoas.	☐	☐	☐	☐	☐
10. A oportunidade de dizer a outras pessoas o que fazer.	☐	☐	☐	☐	☐
11. A oportunidade de realizar tarefas onde se aplicam os conhecimentos.	☐	☐	☐	☐	☐
12. A forma como as políticas da empresa são colocadas em prática.	☐	☐	☐	☐	☐
13. A relação entre aquilo que se recebe e a quantidade de trabalho que se realiza.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Oportunidade de progressão de carreira.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Oportunidade de dar a opinião.	☐	☐	☐	☐	☐
16. A oportunidade de usar os próprios métodos para realizar o trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
17. As condições de trabalho são adequadas.	☐	☐	☐	☐	☐
18. A relação entre colegas de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Existência de feedback positivo pela realização de um bom trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Sentimento de realização com o trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐