



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
ESCOLA DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E DAS ORGANIZAÇÕES
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES:
ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS EM
PORTUGAL**

Dissertação de Mestrado apresentada a provas públicas para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Empresas orientado por Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes
dos Reis

Carolina da Silva
Figueiredo|22307160

2025



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Carolina da Silva Figueiredo

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS EM PORTUGAL

VERSÃO FINAL

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa no dia 03/10/2025), perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: N° 434 / 2025, de 6/10/2025, com a seguinte composição:

- **Presidente:** Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa, Professor Associado da Universidade Lusófona – CUL;
- **Arguente:** Professor Doutor José Carlos Dias Rouco, Professor Associado da Universidade Lusófona- CUL;
- **Orientadora:** Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis, Professora Associada da Universidade Lusófona – CUL.

Carolina da Silva
Figueiredo| 22307160

2025

Os líderes são aqueles que têm a capacidade de transformar uma visão em realidade, motivando os outros a unirem-se a eles nessa jornada.

Gary Hamel

Agradecimentos

A realização deste trabalho envolveu a colaboração de várias pessoas importantes. Quero aproveitar esta oportunidade para agradecer aos principais intervenientes da minha vida académica e pessoal, que me acompanharam ao longo deste percurso e estiveram sempre dispostos a escutar os meus desafios e ofereceram incentivos.

Antes de mais, quero expressar o meu mais sincero agradecimento aos meus pais e à minha irmã, por sempre me incentivarem a dar continuidade aos meus estudos e por me apoiarem incondicionalmente ao longo desta jornada.

Quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis, pela confiança que demonstrou em mim, pelo seu acompanhamento contínuo e por todo o apoio prestado desde o início deste percurso. A sua orientação foi extremamente importante para o meu desenvolvimento, não apenas a nível académico, mas também pessoal, contribuindo de forma decisiva com críticas construtivas, que permitiram que eu evoluísse e me incentivaram a expandir os meus horizontes.

Agradeço ao Professor Doutor António Augusto Costa, Diretor do Curso de Mestrado de Gestão de Empresas e aos restantes Professores do Mestrado, cuja dedicação e ensinamentos foram fundamentais para o meu crescimento académico ao longo desta caminhada. Agradeço também a todos os colegas, sem exceção, pelo apoio, companheirismo e colaboração ao longo deste percurso.

Quero expressar um agradecimento muito especial à minha querida amiga Adila Razaque. A sua força, determinação e maneira única foram um importante apoio e uma fonte constante de motivação e companhia ao longo deste percurso. É uma amizade que levarei para toda a vida.

Resumo

A liderança e a motivação são fundamentais para o sucesso de uma organização, pois influenciam diretamente o desempenho e a produtividade dos colaboradores. No contexto da Gestão de Empresas, compreender como a liderança afeta a motivação dos colaboradores é essencial para melhorar o ambiente de trabalho e eficiência das equipas.

Este estudo teve como objetivo analisar a influência da liderança na motivação dos colaboradores, procurando responder à questão: “A liderança influencia a motivação dos seus colaboradores?”. Para isso, foi adotada uma abordagem descritiva, combinando métodos quantitativos e qualitativos. A recolha de dados foi realizada através de um questionário aplicado aos colaboradores resultando uma amostra de 101 respostas e os dados foram analisados com o software estatístico SPSS.

Os resultados deste estudo mostram que os estilos de liderança transformacional e democrática ajudam a aumentar a motivação dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho participativo e estimulante. Por outro lado, estilos de liderança autocrático e *laissez-faire* tiveram um efeito negativo, levando a um menor envolvimento e satisfação dos colaboradores. Os resultados revelam também que existe uma relação significativa entre a liderança e a motivação, destacando a importância de uma gestão eficaz para manter um ambiente de trabalho mais produtivo e positivo.

Palavras-chaves: Liderança; Motivação; Colaboradores; Gestão de Empresas

Abstract

Leadership and motivation are fundamental to the success of an organization, as they directly influence employee performance and productivity. In the context of business management, understanding how leadership affects employee motivation is essential for improving the work environment and team efficiency.

This study aimed to analyze the influence of leadership on employee motivation, seeking to answer the question: “Does leadership influence employee motivation?”. To this end, a descriptive approach was adopted, combining both quantitative and qualitative methods. Data were collected through a questionnaire administered to employees, resulting in a sample of 101 respondents. The data were analyzed using SPSS statistical software.

The results of this study show that transformational and democratic leadership styles contribute to increased employee motivation by creating a participative and stimulating work environment. On the other hand, autocratic and laissez-faire leadership styles had a negative effect, leading to lower employee engagement and satisfaction. The findings also reveal a significant relationship between leadership and motivation, emphasizing the importance of effective management in maintaining a more productive and positive working environment.

Keywords: Leadership; Motivation; Employees; Business management

Índice

Índice	6
Introdução	9
1- Justificação da importância da escolha do tema da investigação	10
2- Objeto do estudo e objetivos de investigação	10
3- Formulação do problema de investigação	11
Capítulo I- Revisão de Literatura e Enquadramento Teórico	12
1.1. Liderança	12
1.2. Estilos de liderança	13
1.2.1. Estilo Autocrático	13
1.2.2. Estilo Democrático	14
1.2.3. Estilo Laissez- Faire.....	15
1.3. Teorias da Liderança.....	16
1.3.1. Teoria dos Traços da Personalidade.....	16
1.3.2. Teoria da Contingência	17
1.3.3. Teoria Situacional	17
1.4. Novas Abordagens da Liderança	17
1.4.1. Liderança Carismática	17
1.4.2. Liderança Transacional	18
1.4.3. Liderança Transformacional	19
1.5. Motivação	20
1.5.1. Teorias da motivação	21
1.5.1.1. Teorias de Conteúdo	22
1.5.1.2. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	23
1.5.1.3. Teoria de X e Y.....	24
1.5.1.4. Teoria dois fatores.....	25
1.5.1.5. Teoria ERG, de Clayton Alderfer	26
1.5.1.6. Teoria das necessidades Adquiridas, de McClelland.....	28
1.5.1.7. Teoria do Processo.....	29
1.5.1.7.1. Teoria da Equidade, de Stacey Adams.....	29
1.5.7.1.2. Teoria da Expetativa	30

1.6. Fatores que influenciam a motivação	31
1.7. Relação entre liderança e motivação.....	32
1.8. Impacto da liderança	33
1.9. Impacto dos diferentes estilos de liderança na motivação	34
Capítulo II - Metodologia de Investigação	35
2.1. Desenho de Investigação.....	35
2.2. Tipo de Abordagem da Investigação	36
2.3. Variáveis do estudo.....	39
2.4. Hipóteses.....	41
2.5. População Alvo e Amostra	42
2.6. Instrumento e Técnicas de Recolha de Dados.....	45
Capítulo III - Apresentação e Interpretação de Resultados.....	46
3.1. Caracterização da amostra	46
3.2. Alfa de Cronbach	48
3.3. Análise Bivariada.....	50
3.4. Discussão dos Resultados	60
3.4.1. Verificação das hipóteses.....	60
3.4.2. Confirmação dos objetivos	62
3.4.3. Resposta à questão de investigação	64
Conclusão.....	66
Limitações do estudo	68
Sugestões para futuras investigações	69
Bibliografia	70
Apêndices.....	76
Anexos	76

Índice de Figuras

Figura 1. Teoria da Hierarquia das Necessidades	24
Figura 2. Desenho de investigação	35
Figura 3. Representação de amostra na população	44

Índice de Tabela

Tabela 1. Classificação das teorias da motivação	22
Tabela 2. Comparação entre as abordagens	27
Tabela 3. Tipos de investigações de acordo com os objetivos	36
Tabela 4. Classificação das estratégias de investigação	38
Tabela 5. Tipos de variáveis em estudo	39
Tabela 6. Classificação das variáveis tendo em conta a escala de medição.....	40
Tabela 7. Classificação dos tipos de população	42
Tabela 8. Caracterização Sociodemográfica e Profissional da Amostra.....	46
Tabela 9. Consistência Interna das Dimensões e Subdimensões de Liderança	48
Tabela 10. Consistência Interna das Dimensões e Subdimensões da Motivação	49
Tabela 11. Correlação entre as Variáveis Liderança e Motivação	51
Tabela 12. Correlação entre os estilos de liderança	54
Tabela 13. Correlações entre os fatores de motivação	57
Tabela 14. Regressão linear simples	59

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Caraterização do setor demográfico.....	47
--	----

Introdução

Ao longo dos últimos anos, tem-se comprovado um interesse cada vez maior no estudo dos fatores que afetam o desempenho e o bem-estar dos colaboradores numa empresa. No meio desses fatores, evidenciam-se a liderança e a motivação, que constituem um efeito significativo na estrutura organizacional (Gonçalves, A., 2024).

A liderança, como elemento-chave, pode adaptar a cultura organizacional e estabelecer um ambiente apropriado ao desenvolvimento do potencial dos colaboradores. Por outro lado, a motivação desempenha um papel importante na condução do desempenho dos funcionários, sendo muitas vezes destacada em muitas investigações como uma componente fundamental para a eficácia organizacional (Sandra, 2024).

Ainda que a liderança e a motivação sejam linhas de discussão na literatura, a relação entre estes dois conceitos tem tido menos foco. Apesar de existir bastantes estudos que investigam cada um desses temas isoladamente, só alguns focam-se na dinâmica entre a liderança e a motivação, onde o efeito dessa relação pode ser especialmente significativo (Oroh, O., Ariyadi, M., e Fadlan, A., 2024; Ghaith, Al-Gharaibeh, & Al-Naseri, 2023).

Perante esta lacuna, este estudo tem como objetivo analisar a relação entre liderança e motivação, com objetivo de contribuir para um conhecimento mais profundo de como a liderança afeta a motivação dos funcionários.

Este trabalho está estruturado em três capítulos. No Capítulo I, desenvolve-se uma revisão da literatura, discutindo a teoria que baseia o trabalho empírico e a elaboração de um questionário para a recolha de dados. O Capítulo II especifica a metodologia implementada na investigação, com a finalidade de responder à pergunta de investigação e obter os objetivos estabelecidos. Abrange também o desenho da investigação, as variáveis e as hipóteses verificadas. Por fim, no Capítulo III, são revelados os resultados obtidos do questionário aplicado à população alvo.

1- Justificação da importância da escolha do tema da investigação

A escolha do tema para a realização deste estudo fundamenta-se na necessidade de compreender as percepções e comportamentos dos indivíduos no seu contexto e ambiente de trabalho, visando contribuir para o avanço da investigação científica nas áreas da liderança e da motivação (Esteves, D., 2024).

A escolha deste tema justifica-se pela necessidade de compreender a importância da liderança e da motivação no contexto organizacional. A liderança eficaz vai para além da orientação dos colaboradores no cumprimento dos objetivos, ela contribui para a criação de um ambiente de trabalho positivo, onde a confiança e a valorização dos indivíduos são importantes.

A motivação, por sua vez é essencial para alcançar os objetivos estabelecidos. Colaboradores motivados tendem a ser mais comprometidos, produtivos e inovadores, o que por sua vez, impulsiona o desenvolvimento da organização.

Posto isto, investigar a relação entre liderança e motivação torna-se fundamental, compreender essa dinâmica pode fornecer contributos práticos para a criação de ambientes de trabalho mais eficazes e estimulantes.

2- Objeto do estudo e objetivos de investigação

Os objetivos principais desta dissertação visam compreender, de maneira aprofundada a relação entre a liderança e a motivação no ambiente de trabalho. Assim, pretende-se analisar de como a liderança influencia a motivação dos colaboradores, investigando de que forma as ações e comportamentos dos líderes que influenciam a colaboração e o desempenho das equipas. Com isso, a presente investigação pretende oferecer uma análise detalhada e contribuir para a implementação de práticas de liderança mais eficazes no contexto organizacional.

3- Formulação do problema de investigação

O problema é apresentado com base na ideia de que, considerando a diversidade de abordagens de liderança presente em cada organização é um fator determinante para o seu sucesso, influenciando diretamente o seu funcionamento e criando impactos significativos no desempenho organizacional. Com base nessa linha de raciocínio, elaborou-se a seguinte questão de investigação: " A liderança influencia a motivação dos colaboradores?"

Capítulo I- Revisão de Literatura e Enquadramento Teórico

1.1. Liderança

Segundo Roudposhti, Y., (2024), a liderança pode ser compreendida como a capacidade de influenciar, guiar e coordenar um grupo de indivíduos em direção à realização de objetivos compartilhados. A liderança não limita à autoridade ou à posição hierárquica, mas inclui a habilidade de inspirar confiança, estabelecer relações interpessoais sólidas e tomar decisões que promovam o bem-estar da organização e dos seus colaboradores.

Segundo Esteves (2024), as organizações estão cada vez mais empenhadas em criar modelos que incentivem comportamentos de excelência entre os colaboradores, considerados fundamentais para alcançar maior eficiência. Nesse contexto, a liderança nas organizações assume um papel de grande relevância.

A liderança tem sido alvo de investigação há várias décadas, mas há dificuldade no conceito e na variedade de contextos organizacionais que complicam a definição de um conceito único. Porém, a capacidade de liderança continua a ser um aspeto fundamental para o desempenho e a sobrevivência das empresas (Gonçalves, A., 2024).

Segundo Reis (2024), a liderança, através da comunicação, exerce um impacto inegável sobre indivíduos e grupos, moldando comportamentos e orientando-os para realização de objetivos específicos.

A liderança pode ser entendida como uma relação que envolve, no mínimo, duas pessoas em interação, onde uma delas exerce algum nível de poder sobre a outra. Esse poder resulta de uma combinação de diferentes fontes de autoridade, como o conhecimento, posição formal, a experiência ou antiguidade, além de influenciar as pessoas. No contexto de uma equipa, a liderança assume a função de influenciar o comportamento das equipas, com objetivo de alcançar os resultados estabelecidos tanto pelo grupo como pela organização (Esteves, D., 2024).

1.2. Estilos de liderança

No ambiente organizacional, é importante que os líderes adaptem o seu estilo a cada situação específica. Não existe um único estilo de liderança correto, mas sim a possibilidade de o líder utilizar diferentes estilos conforme a tarefa e ajustá-los a cada pessoa ou situação (Esteves, D., 2024).

Segundo Reis (2024), a teoria dos três estilos de liderança (autoritária, democrática e *laissez-faire*) constitui a principal abordagem comportamental para a explicação da liderança, excluindo os traços de personalidade.

1.2.1. Estilo Autocrático

A liderança autoritária caracteriza-se por ambientes tóxicos, onde os líderes têm o poder e as decisões, não tem em conta a participação dos colaboradores. Este estilo impõe normas de trabalho e exige obediência, exercendo poder para influenciar. Embora seja apropriada em contextos críticos, como pandemias ou crises económicas, a sua implementação constante pode mostrar desmotivação e baixa produtividade (Reis, 2024).

Gonçalves, A., (2024), refere que a falta de abertura à participação dos colaboradores, cria um obstáculo ao desenvolvimento e ao sucesso porque ficam impossibilitados de expressar as suas opiniões e dar feedback para a melhoria dos resultados da organização.

O estilo de liderança autoritário é caracterizado pelo uso do poder para controlar as ações e as reações dos colaboradores em relação ao desempenho das suas funções. Neste modelo, a liderança é exercida por meio de ameaças e pressão sobre a equipa. Um dos aspetos positivos desse tipo de liderança ocorre quando os novos colaboradores entram na organização, pois eles tendem a ser mais disciplinados no cumprimento das regras estabelecidas pela empresa (Esteves, D., 2024).

1.2.2. Estilo Democrático

De acordo com Esteves, (2024), no contexto organizacional, o estilo de liderança democrática caracteriza-se por uma abordagem mais participativa e menos controladora por parte do líder. Diferentemente dos outros estilos, este modelo, os liderados desempenham um papel ativo na tomada de decisões, mantendo uma relação próxima com o líder. Essa proximidade facilita o diálogo e a troca de ideias, criando um ambiente no qual o líder procura conselhos e opiniões dos membros da equipa. Ao delegar responsabilidades e envolver os liderados no processo decisório, o líder contribui para o reforço da confiança e o aumento da motivação dos colaboradores, fatores que são essenciais para alcançar resultados positivos.

Além disso, este estilo de liderança é dedicado a criar um ambiente saudável e seguro, no qual os colaboradores são incentivados a apresentar as suas opiniões e sugestões. O líder valoriza as opiniões dos seus colaboradores, e distribui elogios conforme os resultados individuais (Gonçalves, 2024).

Segundo Reis (2024) também afirma que a liderança democrática só é eficaz quando se estabelece um equilíbrio entre líderes e colaboradores, o que se traduz em desempenhos organizacionais fortes. Este estilo de liderança procura estabelecer uma comunicação aberta, promovendo um ambiente de confiança e respeito mútuo. Por fim, é relevante mencionar que os líderes podem optar diferentes estilos de liderança, como o autocrático, democrático e liberal, em função das necessidades e do contexto da organização. Todavia, o estilo democrático ou participativo destaca-se por incentivar a participação de todos, considerando-se como uma abordagem eficaz para alcançar resultados positivos dentro das organizações.

1.2.3. Estilo Laissez- Faire

O estilo de liderança *laissez-faire* oferece uma autonomia aos membros da equipa, que podem decidir de forma independente, as suas próprias decisões sem muita presença do líder. A motivação é proporcionada através de apoio quando necessário, mas a falta de uma liderança central por parte do líder pode indicar incoerência e falta de direção. Este modelo é adequado para equipas especialistas altamente capacitados e independentes (Reis, 2024).

De acordo com Gonçalves, A., (2024), o líder liberal revela uma atitude ausente em relação à resolução de conflitos na sua equipa, não promovendo a comunicação entre os seus membros nem encorajando o seu envolvimento. Esta abordagem pode representar a ausência ou a insuficiência de uma liderança eficaz numa organização (Zhang *et al.*, 2023).

Embora a pesquisa disponível sobre o estilo *laissez-faire* seja menos ampla em comparação com outros estilos de liderança mais reconhecidos, há um consenso de que é considerada como a menos eficaz (Ali & Ullah, 2023; Zhang *et al.*, 2023).

Segundo Kostiainen (2023), a liderança *laissez-faire* é caracterizada pela falta de envolvimento do líder, que não faz esforços para motivar ou reconhecer o trabalho dos seus colaboradores. Este impacto é intensificado pela imposição de grandes responsabilidades, que é acompanhada de uma sensação de negligência da liderança.

Devido a essa abordagem, os colaboradores recebem menos orientação, motivação e inspiração, sentindo a falta de um modelo coeso e forte na organização (Kostiainen, 2023). Contudo, embora o estilo *laissez-faire* esteja frequentemente associado a conotações negativas, investigações mostram que este tipo de liderança não está necessariamente ligado a resultados indesejáveis (Zhang *et al.*, 2023).

De acordo com Ali, Ullah & Kostiainen (2023), os estudos mais recentes apresentam uma visão mais benéfica, ressaltando algumas vantagens associadas a este estilo de liderança. Porém, o seu benefício é limitado a contextos em que os colaboradores apresentam alta qualificação, autodisciplina, experiência e responsabilidade, sendo capazes de decidir de maneira autónoma, sem a necessidade de supervisão de um líder. Nesses contextos, a liderança *laissez-faire* pode trazer benefícios, como a criação de espaço para o desenvolvimento pessoal,

promover a criatividade e inovação, reforçar o trabalho colaborativo e aumentar a autonomia dos colaboradores.

1.3. Teorias da Liderança

Assim, compreende-se ser oportuno explorar e desenvolver as teorias de liderança relacionadas ao tema e à sua evolução. Essa perspectiva ajuda a entender melhor o surgimento de vários modelos e teorias de liderança (Gonçalves, A., 2024).

1.3.1. Teoria dos Traços da Personalidade

De acordo Reis, F. & Silva, V., (2024), durante um longo período, diversos estudos foram realizados com base na observação dos traços e características de líderes vindos de diversas áreas da sociedade, criando estabelecer uma tipologia da liderança. Entre os traços que podem ser observados, estão a personalidade e a motivação. A personalidade de um líder eficaz é composta por uma combinação de características notáveis. Estes traços incluem a capacidade de tomar iniciativas de maneira decidida e inspiradora, a resiliência necessária para lidar com situações desafiadoras com tranquilidade, o foco e uma confiança forte nas suas próprias ideias e crenças, vindo de uma autoestima elevada. Da mesma forma, a motivação é um dos principais pilares da liderança eficaz. Líderes inspiradores possuem uma capacidade natural de influenciar e motivar os outros, estabelecendo um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso. Essa capacidade está profundamente associada à necessidade de realização, à diminuição da necessidade de ligação e, acima de tudo, à habilidade de influenciar.

A teoria dos traços da personalidade procura identificar quais as características gerais que são mais comuns nas pessoas que sabem liderar. Entre os aspetos mais estudados pelos autores, destacam-se fatores físicos e capacidades de persuasão, como a autoconfiança, socializar, o controlo emocional, a fluência verbal, entre outros. Esses traços são vistos como indicadores de um bom líder (Esteves, D., 2024).

1.3.2. Teoria da Contingência

A teoria da contingência, argumenta que a escolha de estratégias de liderança eficazes depende de fatores contextuais específicos, como a cultura organizacional, as características dos colaboradores e as exigências do ambiente de trabalho. Um dos aspetos principais desta teoria é o conceito de "ajuste", refere que os líderes devem moldar os seus comportamentos conforme as exigências do contexto para otimizar o desempenho da equipa (Haider *et al.*, 2023).

1.3.3. Teoria Situacional

De acordo com Esteves, (2024), a teoria defende que não existe uma única forma ideal de liderar ou gerir, pois a eficácia de um estilo de liderança depende diretamente do contexto, da situação e das características do líder. Com base nesse princípio, essa abordagem procura identificar o estilo de liderança mais adequado para cada situação específica, visando maximizar a eficácia e alcançar os melhores resultados.

1.4. Novas Abordagens da Liderança

Os paradigmas de liderança impactam profundamente as organizações ao afetar as atitudes individuais, moldar percepções e promover a aceitação de transformações. Isso estimula a adoção de ideias e tecnologias inovadoras, criando condições propícias à inovação e à adaptabilidade. Os líderes modernos possuem a aptidão de inspirar confiança e motivar as suas equipas a aceitar e aplicar mudanças, o que é fundamental para o sucesso das organizações, num ambiente dinâmico e competitivo (Ghamrawi & Tamim, 2023).

1.4.1. Liderança Carismática

Segundo Reis, (2024), a liderança carismática está intimamente ligada com as competências pessoais do líder, que permitem um impacto significativo sobre os seus seguidores. Estas competências incluem, uma elevada autoconfiança, autoestima e uma forte crença nas suas ideias e convicções, moldando a influência que exerce sobre aqueles que o rodeiam. Os líderes carismáticos têm uma visão clara e, por isso, estão preparados a enfrentar desafios e a assumir riscos. Estes líderes analisam os seus comportamentos, detetam problemas e empenham-se para corrigi-los, utilizando a sua grande energia para explorar novas oportunidades de ação. Esta inquietação constante resulta, em parte, da sua insatisfação com a realidade.

Os líderes carismáticos são considerados como visionários, possuindo capacidade de motivar os seus colaboradores a alcançar objetivos desafiadores ou mesmo inatingíveis. Além da empatia e do cuidado que demonstram em relação aos seus subordinados, estes líderes têm traços como otimismo, entusiasmo e uma comunicação eficaz das suas ideias, promovendo um ambiente de trabalho favorável. Este contexto promove uma abordagem participativa, onde as responsabilidades são partilhadas e delegadas, o que estimula o trabalho em equipa, a autonomia e, por consequência, o desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Gonçalves, 2024).

Em suma, a liderança carismática é uma ferramenta eficaz para motivar e estimular os colaboradores, baseando-se nas qualidades carismáticas e apelativas do líder. Embora, existem desafios potenciais, como a dependência excessiva do líder, se for utilizada estrategicamente, esta abordagem pode ajudar alcançar um alto nível de comprometimento, entusiasmo e desempenho nas equipas organizacionais.

1.4.2. Liderança Transacional

De acordo com Dong, (2023), a liderança transacional é frequentemente debatida e reconhecida na literatura como um estilo de grande importância. Embora este modelo crie uma relação de troca entre líderes e seguidores, os líderes transacionais conseguem estimular o envolvimento dos colaboradores e incrementar a eficácia organizacional, baseando-se na confiança mútua, no respeito e nos interesses partilhados.

A liderança transacional, é frequentemente vista como uma abordagem de gestão e não um estilo de liderança em si, foca-se na realização de tarefas a curto prazo. Este modelo de liderança concentra-se na troca entre líderes e seguidores, onde a conformidade dos membros de uma equipa ou organização requer uma obediência rigorosa às regras do líder, recebendo recompensas pelos seus esforços. Contudo, o incumprimento das normas estabelecidas pode levar a sanções por parte do líder (Reis, 2024).

Segundo Esteves, (2024), a liderança transacional é um tipo de liderança que foca na relação entre o desempenho dos colaboradores e das recompensas que recebem. Ela está voltada para a definição de objetivos claros e a obtenção de resultados. Nesse modelo, o colaborador é

recompensado quando atinge um determinado nível de desempenho, recebendo uma compensação correspondente ao seu esforço ou resultados alcançados.

Para investigar a influencia de um líder transaccional, é possível considerar diferentes elementos do contexto, como a motivação extrínseca, associada a incentivos financeiros, e a motivação intrínseca, relacionada a fatores não financeiros (Zen, 2023).

1.4.3. Liderança Transformacional

Segundo Ghamrawi (2023), diferentes estilos de liderança proporcionam benefícios variados no contexto organizacional. A liderança transformacional e a inovação promovem uma visão partilhada, enquanto a liderança transaccional assegura a eficiência e o cumprimento das normas, já a liderança *laissez-faire* oferece autonomia e flexibilidade. Desse modo, a eficácia de cada estilo de liderança está dependente ao contexto organizacional, da natureza das tarefas e interesses tanto dos líderes como dos seus seguidores. A influência desses estilos de liderança ultrapassa estruturas organizacionais, impactando diretamente as atitudes individuais, moldando percepções e incentivando a aceitação de mudanças, assim como a adoção de ideias e tecnologias inovadoras (Ghamrawi & Tamim, 2023).

As investigações de Hadiyatno (2024) mostram que a liderança transformacional é capaz de inspirar e motivar os funcionários, impulsionando-os a atingir níveis elevados de desempenho. De forma consistente, outras investigações sublinham que a liderança transformacional tem um papel fundamental na promoção da motivação dos colaboradores (Laa, 2023).

Além disso, a autora Sandra (2024) destaca que a remuneração surge como um fator determinante tanto para a motivação dos colaboradores como para a redução das taxas de rotatividade nas empresas.

A liderança Transformacional é um modelo de liderança que foca em sensibilizar os membros da equipa sobre os objetivos que precisam de ser alcançados. Nesse contexto, o líder atua como um agente de transformação, tanto na realidade organizacional como dos membros do grupo. Ele mobiliza os esforços dos colaboradores, incentivando-os a alcançar os objetivos estabelecidos, promovendo mudanças no comportamento e na visão das pessoas dentro da organização (Esteves, D.,2024).

Em suma, a liderança transformacional sobressai-se pela sua capacidade de motivar e inspirar os seguidores, promovendo processos de mudança e inovação, tanto a nível individual como organizacional.

1.5. Motivação

A integração ideal entre os indivíduos e as organizações representa um desafio, especialmente diante dos ambientes de trabalho cada vez mais exigentes e complexos que caracterizam o cenário atual. Nesse contexto, as empresas esperam que os colaboradores ofereçam um tipo diferente de valores que vão para além das expectativas convencionais, contribuindo de forma mais integrada para o sucesso organizacional (Ceitil, 2023).

De forma geral, a motivação é caracterizada como o motor de uma ação, sendo compreendida como um incentivo que se manifesta através do comportamento do indivíduo, especialmente quando este é positivo (Silva & Reis, 2024). Segundo a mesma autora, a motivação está intimamente relacionada à responsabilidade e ao desempenho, sendo essencial para estimular a natureza humana a obter resultados tanto pessoais quanto profissionais. A motivação é fundamental para atingir resultados que beneficiem tanto os colaboradores como a organização.

Nesse contexto, a motivação dos colaboradores pode ser analisada através de diversos fatores, como a motivação intrínseca, o empenho no trabalho e a criatividade, conforme Oroh *et al.*, (2024).

De acordo com Meirinhos *et al.*, (2023), referem que os estudos sobre a motivação no ambiente de trabalho corroboram a ideia de que a motivação desempenha um papel crucial na determinação dos comportamentos organizacionais dos colaboradores, devido ao seu impacto positivo no desempenho individual e no comprometimento com a organização.

Diversos autores argumentam que a motivação dos colaboradores é influenciada tanto pelo estilo de liderança como pelo sistema de recompensas utilizado pela organização (Anxo & Ericson, 2023).

A motivação extrínseca é um fator fundamental para entender o comportamento humano no contexto profissional. Esse tipo de motivação é caracterizado pelo desejo dos

indivíduos a realizar tarefas com o objetivo de alcançar recompensas externas ou para evitar punições (Silva & Reis, 2024).

Conforme descrito por Mas-Herrero *et al.*, (2023), a motivação é regulada pelo sistema de recompensa do cérebro, que desempenha um papel fundamental nesse processo.

As estratégias para motivar os colaboradores são variadas e possuem diferentes níveis de impacto. Um dos fatores internos que influenciam o comportamento dos funcionários é a motivação para desempenhar as suas atividades diárias e atender às necessidades de longo prazo da organização (Pereira *et al.*, 2024).

De acordo com Teixeira (2024), uma das principais motivações para o colaborador público é receber um salário justo em relação ao trabalho realizado, pois isso contribui significativamente para sua satisfação profissional.

A motivação é definida como um comportamento impulsionador por uma energia intensa, com o objetivo de alcançar um objetivo específico e a motivação pode ser compreendida como um fenômeno que se inicia a partir de uma necessidade, seja ela fisiológica ou psicológica, e que influencia o comportamento humano na procura por um determinado objetivo (Angelina & Supriadi, 2023).

1.5.1. Teorias da motivação

De acordo com Esteves, (2024), as teorias motivacionais no contexto organizacional são abordagens que procuram explicar os processos que contribuem para o aumento do desempenho dos colaboradores. Essas teorias podem ser classificadas em duas categorias principais: teorias de processo e teorias de conteúdo.

Tabela 1. Classificação das teorias da motivação

Classificação das Teorias	Teorias da Motivação
Teorias de conteúdo	• Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow • Teoria de Dois Fatores de Herzberg • Teoria X e Y de Mc Gregor • Teoria de ERG de Alderfer • Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland
Teorias de processo	• Teoria da Equidade de Adams • Teoria da Definição de Objetivos de Locke • Teoria das Expetativas de Vroom
Teorias de Reforço	• Teoria do Reforço de Skinner

Fonte: Elaboração própria

1.5.1.1. Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo, também conhecidas como teorias de satisfação, focam-se nos fatores intrínsecos dos indivíduos. Essas teorias analisam e levam em consideração aspetos que podem motivar as pessoas, como necessidades, aspirações e o nível de satisfação alcançado em relação a esses fatores (Silva & Reis, 2024).

1.5.1.2. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

De acordo com Rosamonte (2023), a teoria das necessidades de Abraham Maslow é representada por uma pirâmide, que ilustra como a satisfação das necessidades humanas é fundamental para o bem-estar de uma pessoa, onde os seres humanos são motivados a atender cinco grupos de necessidades básicas, organizadas hierarquicamente: (1) fisiológicas, (2) segurança, (3) amor e pertença, (4) estima e (5) autorrealização. A teoria parte do princípio de que a conduta humana é impulsionada pelo desejo de satisfazer essas necessidades, começando pelas mais fundamentais e avançando conforme as necessidades superiores são atendidas.

A teoria surgiu na década de 1940 baseia-se no princípio de que os indivíduos são motivados por necessidades ainda não satisfeitas. Segundo essa abordagem, enquanto as necessidades mais fundamentais não forem atendidas, aquelas de níveis superiores não se manifestarão (Teixeira, 2024).

Segundo Gonçalves, A., (2024), a teoria apresenta as necessidades humanas básicas divididas em cinco níveis, organizados de forma hierárquica de acordo com a sua importância. Os indivíduos procuram atender essas necessidades seguindo uma ordem específica, iniciando pelas mais básicas, situadas na base da hierarquia, e progredindo gradualmente em direção às necessidades mais complexas, localizadas no topo.

Um indivíduo só passa para um nível superior quando percebe que procura satisfazer uma necessidade de nível superior, desde que as necessidades de nível inferior já se encontrem suficientemente satisfeitas. Em outras palavras, ao atingir a satisfação de um determinado nível, novas necessidades, situadas num patamar mais elevado, surgem e tornam-se os principais motivadores do comportamento. Por exemplo, quando as necessidades fisiológicas e de segurança de uma pessoa são atendidas, ela começa a sentir-se motivada a participar de atividades relacionadas à vida social (Silva & Reis, 2024).

Conforme a teoria, uma pessoa que não possui condições mínimas no seu ambiente de trabalho, como a capacidade de satisfazer necessidades fisiológicas (como alimentação e água) e sentir-se segura (protegida de perigos físicos e emocionais), não conseguirá alcançar satisfação nas interações sociais, sentir confiança ou realizar-se no seu trabalho (Fernandes, 2023).

Um estudo recente realizado por Rojas *et al.*, (2023) oferece uma perspectiva adicional sobre esta teoria, afirmando que nem todas as pessoas satisfazem as suas necessidades de forma sequencial e que estas não contribuem de maneira igual para o bem-estar. Assim, é fundamental equilibrar as necessidades de acordo com as escolhas e as prioridades de cada pessoa. O estudo também revela que, além de satisfazer as necessidades básicas, o salário desempenha um papel importante na satisfação das outras necessidades. No entanto, não é ideal utilizar a remuneração como única estratégia para garantir a satisfação dos trabalhadores.

Os fatores motivadores ou intrínsecos relacionam-se com a valorização e a motivação dos colaboradores ao cumprirem as suas funções no ambiente de trabalho (Reis & Silva, 2024).

Figura 1. Teoria da Hierarquia das Necessidades



Fonte: Elaboração própria

1.5.1.3. Teoria de X e Y

De acordo com Silva & Reis (2024), os gestores organizacionais que acreditam que a Teoria X é mais adequada, deverão implementar uma gestão focada nos incentivos financeiros e num controlo rigoroso, utilizando uma abordagem conhecida como “recompensa e punição”. Por outro lado, se consideram a Teoria Y como mais aplicável, deverão priorizar as tarefas e adotar um estilo de gestão participativo, valorizando o envolvimento dos colaboradores no processo decisório.

1.5.1.4. Teoria dois fatores

De acordo com Rosamonte (2023), o conhecimento sobre a motivação humana, para que uma pessoa seja funcional na sua totalidade depende de dois fatores principais. O primeiro é o fator (extrínseco), que engloba as condições laborais, as práticas organizacionais e de gestão, o relacionamento com os líderes, as competências do líder, o salário e os benefícios, a segurança no trabalho e a interação com os colegas. O segundo fator é o fator motivacional (intrínseco), que envolve a responsabilidade, o reconhecimento, os desafios e os êxitos, a autonomia para determinar como as tarefas serão realizadas, as oportunidades de progresso, o uso pleno das habilidades pessoais, a definição de metas e a valorização do trabalho realizado. Esses fatores são fundamentais para compreender a motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho.

A teoria dos dois fatores, também conhecida como Teoria Bifatorial de Herzberg, foi desenvolvida na década de 1950 e propõe que o comportamento dos indivíduos é influenciado por dois grupos de fatores principais. O primeiro grupo, denominado fatores higiênicos, refere-se a aspetos externos à atividade, como salário, condições de trabalho, relações interpessoais, segurança, benefícios sociais e clima organizacional. Já o segundo grupo, os fatores motivacionais, está relacionado a elementos internos, como procura por objetivos de realização pessoal, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento, progresso, status e crescimento profissional (Teixeira, 2024).

Os fatores higiênicos, também chamados de extrínsecos, estão relacionados ao ambiente que cerca os indivíduos e às condições em que desempenham as suas atividades. Esses fatores, quando presentes, evitam a insatisfação dos trabalhadores, mas não garantem, necessariamente, a satisfação. Por outro lado, a ausência desses fatores pode levar à insatisfação. Já os fatores motivadores, ou fatores intrínsecos, diz respeito ao conteúdo das atividades realizadas pelo trabalhador. Quando presentes, esses fatores promovem a satisfação, enquanto a sua ausência resulta na não-satisfação, mas não em necessariamente em insatisfação (Silva & Reis, 2024).

Conforme Gonçalves, A., (2024), a instabilidade dos fatores observados contribuía para a ausência de motivação, evidenciando o impacto direto das condições instáveis no comportamento dos indivíduos. Herzberg discordou da teoria de Maslow, pois ele acreditava que os fatores higiênicos podem reduzir ou até eliminar a insatisfação, mas não são suficientes

para criar motivação nos indivíduos. Esses fatores atuam apenas como uma forma de prevenir problemas, sem contribuir diretamente para o aumento da motivação.

1.5.1.5. Teoria ERG, de Clayton Alderfer

Conforme Lima (2023), a teoria ERG identifica três níveis de necessidades: existência, relacionamento e crescimento. A necessidade de existência está relacionada a aspectos fisiológicos e de segurança, a necessidade de relacionamento corresponde às necessidades sociais e a necessidade de crescimento abrange as necessidades de estima e autorrealização.

De acordo com a perspectiva de Keffer *et al.*, (2023), as pessoas podem procurar satisfazer diferentes tipos de necessidades simultaneamente, em vez de seguir um progresso linear.

Caso uma necessidade de nível mais alto não possa ser satisfeita, o indivíduo pode redirecionar a sua atenção para as necessidades de um nível mais baixo. Isso sugere que as pessoas têm flexibilidade de transitar entre diferentes categorias de necessidades conforme o contexto em que se encontram (Pichère, 2023).

No entanto, existem situações em que essa sequência não é seguida, conforme apontado por Teixeira (2024).

De acordo com Rojas (2024), a teoria ERG de Alderfer apresenta uma abordagem mais flexível e dinâmica para entender as necessidades humanas, destacando a interconexão entre as diferentes categorias de necessidades. Além disso, a teoria reconhece que as pessoas podem ter diferentes prioridades e valores, o que influencia a forma como procuram satisfazer as suas necessidades.

Alderfer propôs a existência de apenas três níveis de necessidades: existência, relacionamento e crescimento. As necessidades de existência referem-se às necessidades básicas, como as fisiológicas e de segurança, descritas por Maslow, que são atendidas por meio de fatores como alimentação, água, abrigo e condições adequadas de trabalho. Já necessidades de relacionamento corresponde às necessidades sociais e de estima, envolvendo interações e conexões com outras pessoas. Por fim, as necessidades de crescimento abrangem autorrealização, incluindo o desejo de contribuir positivamente no trabalho e no processo produtivo, além da procura por oportunidades de desenvolvimento pessoal. Diferentemente de

Maslow, Alderfer argumentou que as pessoas podem estar simultaneamente motivadas para atender necessidades de diferentes níveis (Silva & Reis, 2024).

Tabela 2. Comparação entre as abordagens

Necessidades de Maslow	Necessidades de Alderfer
Fisiológicas Segurança	Existência
Sociais Estima	Relacionamento
Autorrealização	Crescimento

Fonte: Elaboração própria

De forma geral, a Teoria ERG de Alderfer ressalta a complexidade e a flexibilidade do comportamento humano em relação às suas necessidades, oferecendo uma compreensão mais aprofundada da motivação e do bem-estar das pessoas.

1.5.1.6. Teoria das necessidades Adquiridas, de McClelland

Conforme Silva & Reis (2024), as necessidades são adquiridas ao longo do tempo, as pessoas desenvolvem modelos de necessidades únicas, os quais impactam diretamente o seu comportamento.

A teoria desenvolvida por McClelland baseia-se na ideia de que a motivação é estimulada pela satisfação de três principais necessidades: de poder, de associação e de afiliação (Esteves, D.,2024).

Segundo Silva & Reis (2024), a necessidade de realização está ligada ao desejo de alcançar objetivos desafiadores, o que inclui o domínio de tarefas complexas e a superação de obstáculos, isto é, indivíduos com essa necessidade procuram assumir responsabilidades, correr riscos e receber feedback constante sobre o seu desempenho, priorizando o reconhecimento dentro do grupo em vez de recompensas financeiras. Já as necessidades de afiliação estão relacionadas ao desejo de formar relacionamentos pessoais próximos, com forte interação social e evitando conflitos, o que pode dificultar a avaliação objetiva dos colaboradores quando esses indivíduos ocupam, posições de liderança, porque priorizam as relações interpessoais. Por fim, as necessidades de poder estão associadas ao desejo de dominar ou controlar outros, com foco em atividades competitivas e na procura por posições de liderança, prestígio e reputação. Embora todos os indivíduos possuam essas três necessidades, uma delas tende a se destacar como predominante. Segundo essa teoria, o comportamento das pessoas é influenciado por três necessidades básicas: a necessidade de realização, de poder e de afiliação.

1.5.1.7. Teoria do Processo

Para Lima (2023) a motivação é examinada a partir da maneira como os indivíduos selecionam os processos para alcançar os seus objetivos.

As Teorias de processo investigam os mecanismos mentais que levam o indivíduo a escolher uma ação entre as diversas opções, explicando como é que a motivação influencia esse processo de decisão (Silva & Reis, 2024).

Borges *et al.*, (2024), afirmam que, entre as principais teorias do processo, destacam-se a teoria do funcionalismo, que é a interdependência das partes de um sistema social e a sua contribuição para o funcionamento da sociedade como um todo. A teoria do conflito, é aquela que analisa as lutas de poder e interesses entre diferentes grupos sociais e como esses conflitos influenciam a dinâmica social. Por fim, a teoria da interação simbólica, destaca a importância dos significados e símbolos na construção das relações sociais.

Em resumo, as teorias do processo são importantes para compreender as dinâmicas sociais e a evolução das sociedades ao longo do tempo. Elas permitem analisar e interpretar as transformações nos diversos contextos da vida social, para além de contribuir para formulação de políticas públicas e ações que promovam o bem-estar e o desenvolvimento humano.

1.5.1.7.1. Teoria da Equidade, de Stacey Adams

De acordo com Silva & Reis (2024), é importante esclarecer o conceito de equidade, este é confundido com igualdade, embora represente ideias diferenciadas. Enquanto a igualdade inclui dois colaboradores que recebam exatamente as mesmas recompensas, a equidade surge quando as recompensas são proporcionais ao mérito ou desempenho de cada indivíduo. Os mesmos autores, ainda referem que a teoria da equidade de Adams baseia-se na ideia de que os indivíduos realizam comparações sociais no ambiente de trabalho para avaliar a justiça nas relações de trabalho. Essa avaliação acontece ao comparar o esforço que cada colaborador se dedica e as recompensas dos outros colegas em situações semelhantes.

A teoria em causa, desenvolvida na década de 1960, foca-se na percepção de cada indivíduo sobre a ponderação das situações no ambiente de trabalho. Ela inclui uma comparação constante entre o desempenho e os benefícios individuais com os dos seus colegas em situações semelhantes, estando, portanto, fortemente ligada ao conceito de justiça individual. Nesse

contexto, os indivíduos são motivados a reduzir as desigualdades, considerando dois tipos de equidade: a interna, dentro da organização e a externa, relacionada ao contexto fora da organização (Teixeira, 2024).

1.5.7.1.2. Teoria da Expetativa

De acordo com Fernandes (2023), a teoria da expectativa diz respeito a motivação do colaborador estar diretamente ligada à capacidade de executar a tarefa e a crença de que será recompensado conforme esperado. Assim, quanto maior for a expectativa de uma recompensa desejada, maior será a motivação do colaborador para realizar a tarefa.

A Teoria da Expetativa de Vroom tem sido aplicada no contexto organizacional, ajudando os líderes a entender o que motiva os seus colaboradores e a desenvolver estratégias para melhorar o desempenho no trabalho (Diaz Espinosa, 2023).

Segundo Lima (2023) se considerar a interação entre expetativas, instrumentabilidade e valência, as empresas podem criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

Esta teoria adota uma abordagem cognitiva, assumindo que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente. Nesta perspetiva, o comportamento selecionado é visto como uma vantagem pelo indivíduo. Na teoria motivacional da expectativa, identificam-se três forças principais. A expetativa que se refere à percepção de que um esforço determinado resultará num desempenho desejado. Para que isso aconteça, é necessário que existam meios adequados, como formação, equipamentos e o tempo disponível, para apoiar o colaborador na realização dessa tarefa. A instrumentalidade trata-se da percepção da relação entre um resultado intermediário e o acesso ao resultado, ou seja, se o colaborador perceber que não há vínculo entre o seu desempenho (resultado intermediário) e a recompensa (resultado final), esta será considerada inexistente. E a valência refere-se ao valor que o indivíduo atribui às recompensas obtidas em função do seu desempenho. Para que as recompensas sejam eficazes, devem ter um valor significativo para o colaborador e satisfazer as suas expetativas. As valências são subjetivas, o que significa que uma recompensa (por exemplo, valor em dinheiro) pode ter pouca importância para uma pessoa, mas pode ser extremamente significativa para outra pessoa (Silva & Reis, 2024).

Segundo Teixeira (2024), as componentes desse conceito têm os seguintes significados: valência refere-se à intensidade da preferência individual em alcançar um

determinado resultado. A expectativa diz respeito à percepção da probabilidade de uma ação obter resultado desejado. E a força da motivação é a motivação percebida pelo colaborador.

1.6. Fatores que influenciam a motivação

Segundo Kazi *et al.*, (2024), a relação entre a motivação e a satisfação no trabalho pode ajudar a identificar como os fatores motivacionais individuais podem intervir no impacto da satisfação no desempenho dos colaboradores. Um ambiente de trabalho positivo é importante para promover a motivação e o desempenho dos colaboradores (Putra *et al.*, 2023).

Para Hura (2023), este tipo de ambiente é capaz de criar um forte sentimento de pertença e coesão entre os colaboradores, o que, por sua vez, pode estimular a motivação e o compromisso com a organização.

Vários estudos revelam que a liderança transformacional é um elemento fundamental no aumento da motivação dos colaboradores (Laa, 2023). Um dos principais fatores que influenciam a motivação no trabalho é a remuneração. A percepção de justiça e a competitividade salarial são determinantes para manter altos níveis de motivação. Quando os colaboradores acreditam que a sua retribuição monetária e os benefícios associados estão em conformidade com as suas contribuições para a organização, tendem a demonstrar maior empenho e a atingir os objetivos da organização (Oroh *et al.*, 2024).

Segundo Sandra (2024), os estudos repetidos também apontam que uma remuneração equitativa e competitiva não só estimula a motivação dos colaboradores, como também ajuda a diminuir as taxas de rotatividade nas organizações.

A comunicação eficaz mostra-se um elemento importante na promoção da motivação e no desempenho dos colaboradores (Oroh *et al.*, 2024).

Uma cultura organizacional forte pode aumentar a motivação e o desempenho dos colaboradores. Um bom e inclusivo ambiente de trabalho promove um sentimento de pertença e coesão entre os elementos da equipa, o que aumenta mais a motivação e o compromisso com a organização (Hura, 2023).

Os estudos de Kyambade *et al.*, (2024) e Mpuanguan *et al.*, (2024) salientam, de forma conjunta, a importância de um ambiente de trabalho que contribui para a motivação, através da confiança, do empoderamento e do reconhecimento.

Um profissional que dispõe das habilidades e do conhecimento adequados, aliado a um alto nível de motivação, tende a apresentar um desempenho razoável. Por outro lado, a falta de motivação, a formação inadequada ou a adoção de práticas de trabalho ineficazes podem originar um desempenho inferior ao que é esperado. Os sistemas de recompensas inadequados ou mal estruturados podem perder a capacidade de motivar os colaboradores, o que pode levar a uma diminuição do esforço e uma maior rotatividade. Em períodos de crises económicas, os colaboradores podem ser submetidos a uma pressão para manter um desempenho razoável através de condições desafiadoras. Esse cenário pode funcionar como um estímulo para melhoria a nível profissional, mas também provocar níveis altos de stress e esgotamento (Roudposhti, Y., 2024).

1.7. Relação entre liderança e motivação

Reis (2024b) considera que a motivação é um dos elementos fundamentais da liderança. O líder exerce uma função motivadora, ou seja, estimula os colaboradores a confiar na sugestão da empresa e a agir em favor do seu potencial.

Pesquisas recentes destacam a importância da motivação e da liderança no desempenho dos funcionários em diferentes ambientes de trabalho. O reconhecimento e valorização, por parte dos líderes e dos clientes, têm um impacto positivo na motivação diária do colaborador (Seitl *et al.*, 2024).

Seitl *et al.*, (2024) e Kyambade *et al.*, (2024) destacam que a liderança e a motivação desempenham um papel moderador em diferentes contextos.

1.8. Impacto da liderança

Segundo Roudposhti, Y. (2024), os líderes eficazes destacam-se na comunicação, assegurando que a sua visão e as suas expectativas sejam transmitidas de forma clara e compreensível para a equipa e também se distinguem por diversas qualidades, tais como integridade, empatia, determinação e resiliência. Eles tendem a ser visionários, demonstrando a capacidade de compreender a perspetiva global e antecipar desafios e oportunidades futuras. Também promovem a capacidade dos colaboradores através da delegação de responsabilidades, da disponibilização de recursos adequados e da distribuição de apoio e orientação sempre que necessário. A liderança desempenha um papel fundamental na definição da cultura organizacional, estabelecendo as diretrizes sobre como as atividades são realizadas e influenciando o comportamento e as atitudes dos colaboradores. Uma liderança eficaz pode estimular mudanças positivas, incentivar a inovação e contribuir para um maior envolvimento e desempenho dos funcionários. Diversos obstáculos podem dificultar a concretização deste cenário ideal. A falta de uma liderança eficaz pode conduzir a uma comunicação deficiente, à diminuição moral e à falta de orientação clara.

1.9. Impacto dos diferentes estilos de liderança na motivação

O estilo de liderança desempenha uma função fundamental na motivação e do desempenho dos colaboradores. O estilo de liderança transformacional, em especial, sobressai pela sua capacidade de inspirar e motivar os colaboradores através de uma visão nítida e comunicação eficaz. Líderes transformacionais conseguem transformar as crenças e atitudes dos colaboradores, alinhando-as com os objetivos organizacionais. Essa prática traduz-se, assim, num aumento da motivação e do desempenho dos colaboradores (Akhsan, 2024).

Seitl *et al.*, (2024) e Kyambade *et al.*, (2024) destacam a importância do reconhecimento por parte dos líderes e da adoção de estilos de liderança autênticos para estimular a motivação diária dos funcionários, além de contribuir para a melhoria do desempenho através da colaboração e da responsabilidade.

A escolha do estilo pode variar de acordo com o contexto e as necessidades específicas da organização, permitindo a adoção de abordagens mais adequadas a cada situação. A liderança transformacional procura inspirar e motivar os colaboradores a superarem as suas próprias expectativas e se adaptarem às mudanças organizacionais. E, em contraste, a liderança transacional prioriza a gestão da organização existente, assegurando a realização eficiente das tarefas por meio de um sistema de recompensas e penalidades. Além destes estilos, destaca-se a liderança democrática, caracterizada pela participação ativa da equipa no processo decisório e a liderança autocrática, na qual as decisões são tomadas exclusivamente pelo líder, sem a consultar a equipa (Roudposhti, Y. 2024).

Capítulo II - Metodologia de Investigação

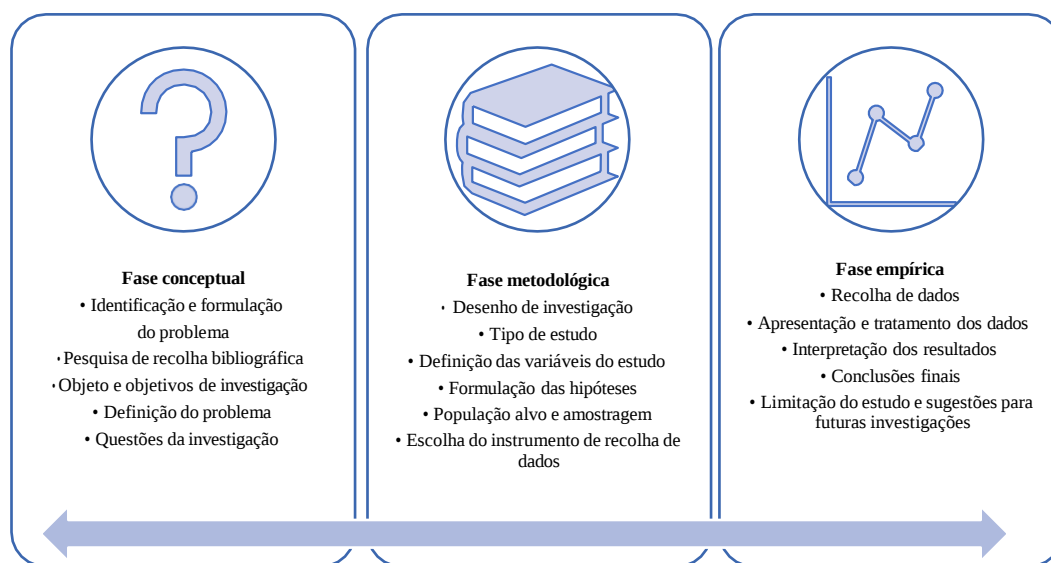
A metodologia é um elemento fundamental de qualquer estudo científico, porque orienta a condução do processo na investigação (Miranda, G, 2024).

Concluída a revisão bibliográfica e o enquadramento teórico, procede-se a metodologia de investigação, onde se define o método de aquisição de conhecimento e a estrutura do estudo em função dos objetivos estabelecidos. Nesta fase, importa identificar o tipo de estudo, a abordagem metodológica, as variáveis e hipóteses, a população-alvo e os instrumentos de recolha de dados a aplicar (Reis, 2024).

2.1. Desenho de Investigação

Este desenho é apresentado de forma esquemática, refletindo o percurso realizado ao longo do estudo. Para facilitar a compreensão das etapas da investigação, a Figura 1 destaca as principais fases: a conceptual, a metodológica e a empírica.

Figura 2. Desenho de investigação



Fonte: Elaboração própria.

2.2. Tipo de Abordagem da Investigação

Existem vários tipos de pesquisa, no quais se destacam: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva, pesquisa explicativa, pesquisa quantitativa, qualitativa, entre outras (Guerra *et al.*, 2023).

Tabela 3. Tipos de investigações de acordo com os objetivos

Tipos de pesquisa	Descrição de pesquisa
Investigação Explicativa	A pesquisa explicativa tem como objetivo compreender as relações de causa-efeito entre as variáveis (Guerra <i>et al.</i>, 2024). Pretende identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenómenos (Reis, F., 2024).
Investigação Descritiva	A pesquisa descritiva procura caracterizar e retratar os acontecimentos e os pormenores de uma determinada realidade (Guerra <i>et al.</i>, 2024). Procura determinar opiniões ou projeções futuras das respostas obtidas o que implica estudar, compreender e explicar a situação do objeto da investigação (Reis, F., 2024).
Investigação Exploratória	A pesquisa exploratória tem como objetivo oferecer uma maior familiaridade com o problema em questão, sendo útil para o desenvolvimento de hipóteses e para a definição de abordagens mais específicas (Guerra <i>et al.</i>, 2024). Visa elaborar estudos no terreno baseando-se na observação de situações reais com o fim de obter novos conhecimentos, através da descrição ou comparação de observações de um conceito ou ideia,

	tendo como propósito de formular problemas mais precisos ou pertinentes a estudos posteriores (Reis, F., 2024).
--	---

Fonte: Elaboração própria, adaptada do livro de Reis (2024) e Guerra *et al.*, 2024

A abordagem descritiva foi selecionada devido ao seu potencial de oferecer uma investigação grande e aprofundada dos temas de liderança e motivação. Esta abordagem não só consolida uma organização forte para estudos mais profundos ou investigações futuras, como também promove um entendimento mais pleno e enquadrado destes conceitos, fundamental para a evolução das teorias e práticas eficazes na área da gestão.

Tabela 4. Classificação das estratégias de investigação

Estratégias de investigação	Descrição
Estratégia quantitativa	A pesquisa quantitativa, baseia-se nos números e estatísticas (Guerra <i>et al.</i>, 2024). Considera que todos os dados são traduzidos em números, opiniões e informações. É baseada na observação de fenómenos e tem como finalidade de validar os conhecimentos e a possibilidade de extrapolar os resultados, ou seja, generalizar as respetivas populações (Reis, F., 2024).
Estratégia qualitativa	A pesquisa qualitativa procura compreender e interpretar fenómenos complexos, explorando a subjetividade e as experiências dos participantes (Guerra <i>et al.</i>, 2024). Examina uma relação inseparável entre o mundo objetivo e não requer a utilização de métodos estatísticos. Os investigadores e a subjetividade do estudo que não pode ser traduzido em números (Reis, F., 2024).
Estratégia mista	Consiste na utilização da combinação de duas metodologias simultaneamente as estratégias quantitativas e qualitativas (Reis, F., 2024).

Fonte: Elaboração própria, adaptada do livro de Reis (2024) e Guerra *et al.*, 2024

Este estudo foi representado como uma investigação qualitativa, tendo em vista que a finalidade principal é compreender as opiniões dos intervenientes, tendo por base as hipóteses enunciadas e usando amostras representativas de modo a examinar as possíveis correlações entre as variáveis estudadas (Gomes, M., 2023).

Para atingir os objetivos delineados deste estudo, foi aplicado um questionário como principal instrumento de recolha de dados, com destaque nos temas liderança e motivação. Esta escolha de metodológica justifica-se pela necessidade de quantificar as percepções dos colaboradores relativamente aos temas liderança e motivação no contexto organizacional.

2.3. Variáveis do estudo

A base desta investigação está na percepção das variáveis podem determinar a ligação entre as distintas variáveis no qual pode alterar conforme o nível de correlação presente entre elas e o caráter da relação estabelecida.

Tabela 5. Tipos de variáveis em estudo

Definição	
Tipo de Variáveis	
Variáveis Dependentes	As variáveis dependentes são analisadas para verificar os impactos das alterações nas variáveis independentes (Guerra, 2024).
Variáveis Independentes	As variáveis independentes são aquelas que podem ser adaptadas ou verificadas (Guerra, 2024).
Variáveis Moderadoras	As variáveis moderadoras, afetam a força ou orientação da relação entre duas variáveis (Gomes, M., 2023)

Fonte: Elaboração própria, adaptada de Guerra *et al.*,2024 e Gomes, M.,2023

Tabela 6. Classificação das variáveis tendo em conta a escala de medição

Tipo de Variáveis	Definição
Qualitativas Nominais	São as categorias onde não existe relação de hierarquia entre eles, por exemplo, o «Género» e a «Etnia» (Reis, F., 2024).
Qualitativas Ordinais	Estas variáveis têm valores não métricos, mas apresentam relações de ordem, como é o caso da variável «Peso» avaliada em 3 níveis (pouco pesados, pesados, muito pesados) (Reis, F., 2024).
Quantitativas	Os dados são avaliados numa escala métrica, tal como, a «Idade», ou o «Peso» (Reis, F., 2024).

Fonte: Elaboração própria, adaptada do livro de Reis (2024)

No presente estudo, foram definidas três variáveis, que foram quantificadas por meio de perguntas abertas e fechadas incluídas no questionário, sendo as de escala quantificadas através de uma escala de Likert de 5 pontos, variando de “discordo” a “concordo”.

A investigação sobre a influência da liderança na motivação dos colaboradores inclui duas variáveis principais: a liderança e a motivação. A liderança é variável independente refere-se aos estilos de liderança como Transformacional, transacional, autocrático ou democrático. E a motivação é variável dependente, que diz respeito ao nível de envolvimento, comprometimento e desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho.

2.4. Hipóteses

Nesta investigação, foram estabelecidas quatro hipóteses de investigação voltadas para esclarecer a Pergunta de Partida: “A liderança influencia a motivação dos seus colaboradores?”

- Hipótese 1: Existe uma relação direta e significativa entre a liderança e a motivação dos colaboradores.
- Hipótese 2: Observam-se correlações significativas positivas entre os estilos de liderança.
- Hipótese 3: Verificam-se correlações significativas positivas entre a motivação.
- Hipótese 4: O estilo de liderança provoca maior níveis de motivação dos colaboradores.

2.5. População Alvo e Amostra

A amostra é um fator essencial na investigação, sendo necessário selecionar indivíduos que representem adequadamente o grupo em estudo. Esta seleção deve ser feita de forma criteriosa, pois permite avaliar as variáveis de forma clara, bem como identificar normas e tendências que podem orientar a tomada de decisões (Guerra, 2024).

Existem 2 tipos de população:

Tabela 7. Classificação dos tipos de população

Tipo de população	Definição
População alvo ou universo	Constituída pela generalidade de pessoas ou equipa com traços comuns, determinadas por certos requisitos de seleção (Reis, F.,2024).
População inquirida	Pessoas que respondem a perguntas e autorizam a recolha de dados para pesquisador, ou seja, estão aptos para a amostra estatística (Reis, F.,2024).

Fonte: Elaboração própria, adaptada do livro de Reis (2024).

A seleção do público-alvo foi motivada pela simplicidade na recolha de amostra, dado que uma parte do questionário foi aplicada aos colaboradores de diferentes setores localizados em Lisboa.

Existem duas categorias de amostragem: a probabilística e a não probabilística.

A amostragem Probabilística, em que cada indivíduo da população tem possibilidade igual e não nula, de ser incluído na amostra, garantindo uma determinada precisão no cálculo dos critérios da população, e assim, diminuindo o erro de amostragem. As técnicas de amostragem que dão origem a este tipo de amostra incluem:

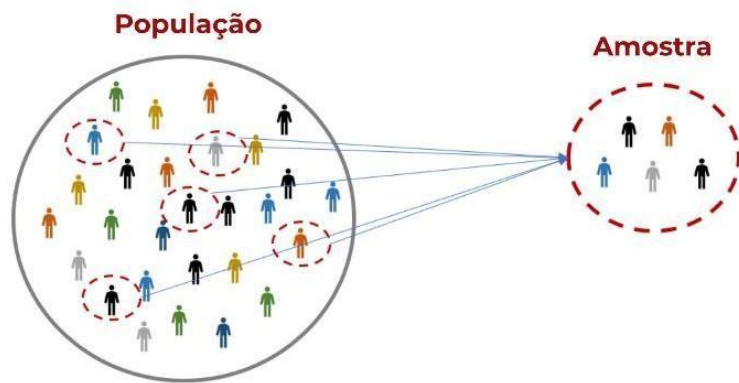
- Probabilística simples: Todos os membros da população que têm a mesma probabilidade de serem selecionados. Esta técnica de amostragem é frequentemente utilizada numa amostra que, desde início, possibilita conclusões mais precisas.

- *Probabilística estratificadas*: Após a segmentação da população em grupos uniformes (estratos), extrai-se aleatoriamente uma amostra de cada estrato. Assim, cada estrato está representado na amostra.
- *Por agrupamento*: Agrupamento de amostras que representam uma população.

A *amostragem não-probabilística*, fundamenta-se numa seleção, em que cada indivíduo da população não possui a mesma probabilidade de ser selecionado para integrar a amostra.

- *Intencionais*: são os elementos da amostra escolhidos de forma deliberada, porque o investigador seleciona aqueles que possuem qualidades estabelecidas nas hipóteses, com a finalidade de adquirir informações.
- *Acidentais*: Constituídas de maneira aleatória, onde os indivíduos aparecem ao longo desta etapa da pesquisa até que a amostra atinja a dimensão pretendida.
- *Por quotas*: Composta por elementos previamente determinados da população-alvo na igual dimensão. A amostragem constitui em criar camadas da população baseadas em certas particularidades e representadas em proporções equivalentes às que existem na população.

Figura 3. Representação de amostra na população



Fonte: Imagem Retirada da Internet

Nesta dissertação foi usada uma amostra não probabilística ajustando-se numa amostra intencional. Este tipo de amostra possibilita ao investigador selecionar os elementos que possuem características estabelecidas nas hipóteses propostas, com finalidade de confirmar posteriormente a recolha de informação. Importa mencionar que a amostra obtida deve refletir na população pesquisada, ou seja, os resultados obtidos através da amostra devem poder ser aplicáveis para o público-alvo.

2.6. Instrumento e Técnicas de Recolha de Dados

Com o objetivo de comprovar se existe prova estatística para ajudar as hipóteses de investigação, foi utilizada uma abordagem quantitativa de carácter correlacional. As informações foram recolhidas através de um questionário aplicado a uma amostra por conveniência (Gomes, M., 2023).

Na presente investigação, a recolha de dados foi realizada através de um inquérito por questionário, administrado através da ferramenta Google Forms, composto por perguntas abertas e fechadas, incluindo a escala de Likert para avaliar perceções sobre a liderança e o seu impacto na motivação organizacional. O questionário foi distribuído por email e WhatsApp, com a devida autorização, às instituições localizadas em Lisboa. Baseado em revisões bibliográficas para validar a análise das perceções, os dados recolhidos foram organizados num documento Excel, facilitando o processamento e a interpretação através de ferramentas analíticas apropriadas.

Após a conclusão da fase inicial de recolha de dados, procedeu-se a uma análise aprofundada utilizando o software estatístico SPSS, versão 30. Este permitiu a realização de análises descritivas, incluindo a Análise Descritiva Bivariada por meio de tabelas de Qui-quadrado que possibilitam avaliar a correlação e a dependência das variáveis.

Além disso, realizaram-se análises multivariadas, destacando-se a Análise de Correspondência Múltipla que identificou as questões que tiveram mais relevantes segundo os critérios dos respondentes, e uma análise de cluster, que agrupou os participantes com base nos padrões identificados na pesquisa. Realizei uma Análise Discriminante utilizada para validar a classificação dos grupos formados, proporcionando uma compreensão geral e detalhada dos dados recolhidos.

A diversificação nos métodos de recolha de dados proporcionou uma representação mais completa da amostra, enquanto as técnicas estatísticas aplicadas possibilitaram uma análise mais pormenorizada das relações entre as variáveis em estudo. Esta combinação estratégica de abordagens e ferramentas fortaleceu a validade interna da pesquisa e aprofundou a compreensão das complexidades inerentes aos fenómenos analisados.

Capítulo III - Apresentação e Interpretação de Resultados

Na apresentação e interpretação de resultados, serão apresentados e discutidos os resultados mais relevantes da investigação, nos quais oferecem uma contribuição significativa para o progresso do conhecimento na área em questão. A análise dos dados recolhidos será enriquecida por uma discussão aprofundada da literatura existente, permitindo uma interpretação mais ampla e detalhada dos resultados.

3.1. Caracterização da amostra

No questionário, foram obtidas 101 respostas válidas, que constituem a amostra deste estudo. Esta é constituída por 70 inquiridos do género feminino (69%) e 31 do género masculino (31%). No que diz respeito à idade, a média de idade dos participantes é e mais de 42,7 anos com um desvio padrão de 2,028, sendo que 59% dos respondentes têm mais de 46 anos. Em relação ao nível de escolaridade, observa-se que a maioria dos inquiridos (75,2%) possuem, pelo menos, um nível do ensino superior. Por fim, quanto à antiguidade na instituição, a amostra apresenta uma média de 7,9 anos com um desvio padrão de 1,368.

Tabela 8. Caracterização Sociodemográfica e Profissional da Amostra

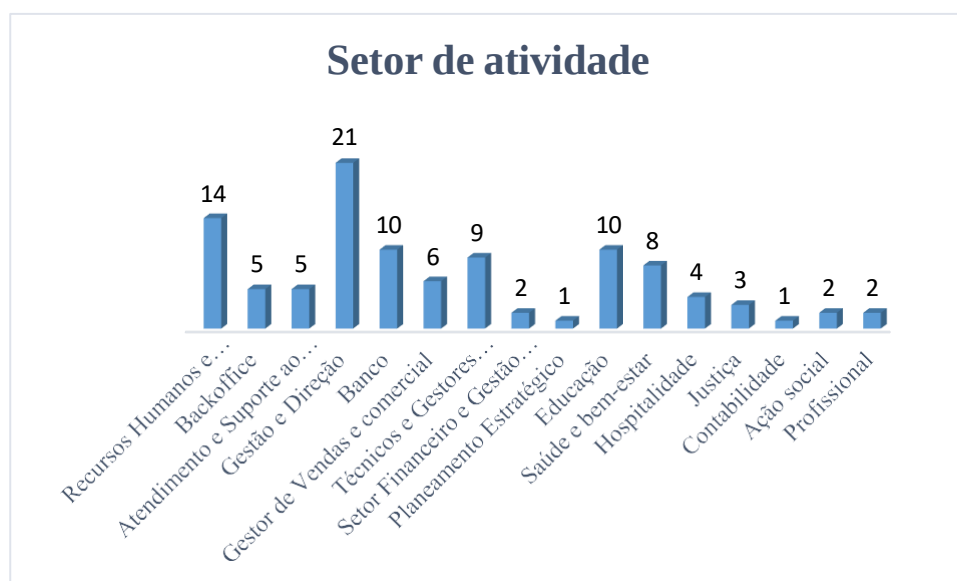
Variáveis Sociodemográficas e profissionais		N	%	Média	DP
Género	Feminino	70	69	-	-
	Masculino	31	31		
Idade	18 a 25 anos	14	14	42,7	2,028
	26 a 30 anos	15	15		
	31-35 anos	4	4		
	36-40 anos	2	2		
	41-45 anos	6	6		
	mais de 46 anos	60	59		
Nível escolaridade	Ensino Básico	-	-	-	-
	Ensino Secundário	14	13,9		
	Ensino Profissional	11	10,9		
	Ensino Superior	76	75,2		
Antiguidade na organização	Inferior a 3 anos	31	31	7,9	1,368
	4 a 6 anos	10	10		
	7 a 9 anos	4	4		
	10 ou mais anos	56	55		

Situação Profissional	Efetivo	83	83	-	-
	Contrato	9	9		
	Prestação serviço	8	8		

Fonte: Elaboração própria

Verificou-se que 20,79% (21) dos inquiridos, exercem funções na área de Gestão e Direção. Este resultado indica que uma parte significativa das respostas provêm de pessoas com experiência direta em liderança e motivação no contexto laboral, contribuindo com uma perspetiva valiosa e práticas sobre as dinâmicas organizacionais e a implementação de estratégias eficazes.

Gráfico 1. Caraterização do setor demográfico



Fonte: Elaboração própria

3.2. Alfa de Cronbach

A avaliação da fiabilidade foi realizada com base no coeficiente alfa de Cronbach. Para atender aos objetivos definidos nesta investigação, optou-se por analisar exclusivamente as categorias e as suas respetivas subdimensões relacionadas à liderança e motivação.

Os resultados indicam que a escala global de liderança apresenta uma excelente consistência interna com um alfa de Cronbach de 0,895, evidenciando uma alta coerência entre os itens. As subdimensões “Os líderes identificam as suas capacidades” e “Os líderes têm em conta as suas perspetivas e apreciações” destacam-se com elevados valores de Alfa de Cronbach. Por outro lado, subdimensões como “Está agradado com o estilo de liderança dos seus superiores” e “Os superiores compreendem as suas dificuldades” apresentam valores aceitáveis. A subdimensão “Os chefes transmitem quanto satisfeitos ou insatisfeitos” apresenta uma consistência abaixo do nível esperado, sugerindo a necessidade de revisão.

Tabela 9. Consistência Interna das Dimensões e Subdimensões de Liderança

Dimensão	Subdimensão	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach escalas
Liderança	Está agradado com o estilo de liderança dos seus superiores	0,741	0,895
	Os chefes transmitem quanto satisfeitos ou insatisfeitos	0,651	
	Os líderes têm em conta as suas perspetivas e apreciações	0,755	
	Os superiores compreendem as suas dificuldades	0,731	
	Os líderes identificam as suas capacidades	0,764	
	Detém uma boa ligação de trabalho com os seus chefes	0,688	
	Existe hipótese da sua direção usar o poder que usufrui	0,620	

Fonte: Elaboração própria

Os resultados indicam que a consistência interna das subdimensões da dimensão “Motivação” varia significativamente, conforme medido pelo coeficiente Alfa de Cronbach. A subdimensão “A comunicação com os seus supervisores prejudica a tua motivação” apresenta um Alfa de Cronbach de -0,144. Indicando uma consistência negativa, o que sugere problemas significativos com os itens desta subdimensão. Subdimensões como “O seu nível de motivação atinge a sua performance da organização”. “Tem uma boa comunicação com os colegas de trabalho” e “Está de acordo com o calendário motivacional usado pela empresa” apresentam valores relativamente baixos, sugerindo consistência interna insuficiente. A subdimensão “Sente-se bastante motivado pelos seus líderes” mostra uma consistência moderada, enquanto “Sente-se motivado no seu trabalho” e “Há oportunidade de desenvolvimento ou progresso” apresentam valores também moderados. Finalmente, a subdimensão “O seu lugar de trabalho tem condições consideráveis”, mostra consistência aceitável.

Tabela 10. Consistência Interna das Dimensões e Subdimensões da Motivação

Dimensão	Subdimensão	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach escalas
Motivação	A comunicação com os seus supervisores prejudica a tua motivação	-0,144	0,677
	O seu nível de motivação atinge a sua performance da organização	0,268	
	Sente-se bastante motivado pelos seus líderes	0,596	
	Está de acordo com o calendário motivacional usado pela empresa	0,486	
	Tem uma boa comunicação com os colegas de trabalho	0,261	
	Sente-se motivado no seu trabalho	0,615	
	O seu lugar de trabalho tem condições consideráveis	0,514	
	Há oportunidade de desenvolvimento ou progresso	0,575	

Fonte: Elaboração própria

3.3. Análise Bivariada

Na análise bivariada, as hipóteses serão examinadas com base nas correlações estatísticas entre as variáveis referentes à liderança e à motivação. A apresentação dos resultados será fundamentada nas tabelas de correlações de Pearson, que demonstram o nível de associação entre as variáveis e a sua significação estatística. Além disso, os resultados da hipótese 4 serão avaliados com base na análise de regressão, a fim de determinar se o estilo de liderança influencia diretamente a motivação dos colaboradores.

A tabela 11, apresenta a análise que reforça a primeira hipótese, que propõe a existência de uma relação direta e significativa entre a liderança e a motivação. Através da análise das correlações, foi observada uma conexão positiva considerável entre a percepção da liderança e ao nível de motivação dos colaboradores. Um exemplo evidente dessa ligação pode ser visto nas variáveis “Está agradado com o estilo de liderança dos seus superiores” apresentou uma correlação significativa com “Sente-se bastante motivado pelos seus líderes” ($r = 0,729$, $p < 0,01$) e “Está de acordo com o calendário motivacional usado pela empresa” ($r = 0,563$, $p < 0,01$). Além disso, observou-se uma correlação positiva entre “Os superiores compreendem as suas dificuldades” e “Sente-se bastante motivado pelos seus líderes” ($R = 0,612$, $p < 0,01$), validando assim a hipótese 1, que propõe a existência de uma relação direta e significativa entre a liderança e a motivação dos colaboradores.

Tabela 11. Correlação entre as Variáveis Liderança e Motivação

Correlações									
		A comunicação com os seus supervisores prejudica a tua motivação?	O seu nível de motivação atinge a sua performance da organização?	Sente-se bastante motivado pelos seus líderes?	Está de acordo com o calendário motivacional usado pela empresa?	Têm uma boa comunicação com os colegas de trabalho?	Sente-se motivado no seu trabalho?	O seu lugar de trabalho tem condições consideráveis que auxiliam e simplificam a realização das suas atividades na rotina?	Há oportunidade de desenvolvimento ou progresso profissional da empresa?
Está agradado com o estilo de liderança dos seus superiores	Correlação de Pearson	-,238*	,212*	,729**	,563**	,261**	,630**	,376**	,481**
	Sig. (2 extremidades)	0,017	0,034	0,000	0,000	0,008	0,000	0,000	0,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
Os chefes transmitem quanto satisfeitos ou insatisfeitos está com o seu trabalho na empresa?	Correlação de Pearson	-0,082	,243*	,531**	,402**	,437**	,354**	,328**	,245*
	Sig. (2 extremidades)	0,415	0,014	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,013
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
Os líderes têm em conta as suas prespetivas e apreciações quando as medidas são tomadas?	Correlação de Pearson	-,256**	,243*	,653**	,454**	,280**	,464**	,474**	,330**
	Sig. (2 extremidades)	0,010	0,015	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,001
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
Os superiores compreendem as suas dificuldades e as necessidades no trabalho que auxiliam no cumprimento dos seus trabalhos?	Correlação de Pearson	-0,188	,231*	,612**	,543**	,204*	,370**	,365**	,374**
	Sig. (2 extremidades)	0,060	0,020	0,000	0,000	0,041	0,000	0,000	0,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).									
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).									

Correlações									
		A comunicação com os seus supervisores prejudica a tua motivação?	O seu nível de motivação atinge a sua performance da organização?	Sente-se bastante motivado pelos seus líderes?	Está de acordo com o calendário motivacional usado pela empresa?	Têm uma boa comunicação com os colegas de trabalho?	Sente-se motivado no seu trabalho?	O seu lugar de trabalho tem condições consideráveis que auxiliam e simplificam a realização das suas atividades na rotina?	Há oportunidade de desenvolvimento ou progresso profissional da empresa?
Os líderes identificam as suas capacidades?	Correlação de Pearson	-,258**	,205*	,609**	,534**	,244*	,489**	,435**	,291**
	Sig. (2 extremidades)	0,009	0,040	0,000	0,000	0,014	0,000	0,000	0,003
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
Detem uma boa ligação de trabalho com os seus chefes?	Correlação de Pearson	-,293**	0,153	,631**	,427**	,326**	,573**	,448**	,355**
	Sig. (2 extremidades)	0,003	0,126	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
Existe hipótese da sua direção usar o poder que usufrui para o/a auxiliar a reduzir os problemas no seu trabalho?	Correlação de Pearson	-0,111	0,099	,518**	,371**	,270**	,369**	,302**	,429**
	Sig. (2 extremidades)	0,267	0,324	0,000	0,000	0,006	0,000	0,002	0,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).									
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).									

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 12 releva que a variável "Está agradado com o estilo de liderança dos seus superiores" tem uma correlação significativa com "Os líderes têm em conta as suas perspectivas e apreciações quando as medidas são tomadas" ($r=0,605$, $p<0,001$), e com "Os superiores compreendem as suas dificuldades e necessidades no trabalho" ($r=0,568$, $p<0,001$). Além disso, observa-se uma forte ligação positiva entre "Os líderes identificam as suas capacidades" e "Os superiores compreendem as suas dificuldades e necessidades no trabalho" ($r=0,729$, $p < 0,001$). Esses resultados confirmam a Hipótese 2, o que sugere a existência de correlações significativas positivas entre os estilos de liderança.

Tabela 12. Correlação entre os estilos de liderança

Correlações								
		Está agradado com o estilo de liderança dos seus superiores	Os chefes transmitem quanto satisfeitos ou insatisfeitos está com o seu trabalho na empresa?	Os líderes têm em conta as suas prespetivas e apreciações quando as medidas são tomadas?	Os superiores compreendem as suas dificuldades e as necessidades no trabalho que auxiliam no cumprimento dos seus trabalhos?	Os líderes identificam as suas capacidades?	Detem uma boa ligação de trabalho com os seus chefes?	Existe hipótese da sua direção usar o poder que usufrui para o/a auxiliar a reduzir os problemas no seu trabalho?
Está agradado com o estilo de liderança dos seus superiores	Correlação de Pearson	1	,506**	,605**	,568**	,578**	,708**	,583**
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	101	101	101	101	101	101	101
Os chefes transmitem quanto satisfeitos ou insatisfeitos está com o seu trabalho na empresa?	Correlação de Pearson	,506**	1	,516**	,565**	,576**	,483**	,498**
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	101	101	101	101	101	101	101
Os líderes têm em conta as suas prespetivas e apreciações quando as medidas são tomadas?	Correlação de Pearson	,605**	,516**	1	,678**	,699**	,540**	,537**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	101	101	101	101	101	101	101

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

Correlações								
		Está agradado com o estilo de liderança dos seus superiores	Os chefes transmitem quanto satisfeitos ou insatisfeitos está com o seu trabalho na empresa?	Os líderes têm em conta as suas perspetivas e apreciações quando as medidas são tomadas?	Os superiores compreendem as suas dificuldades e as necessidades no trabalho que auxiliam no cumprimento dos seus trabalhos?	Os líderes identificam as suas capacidades?	Detem uma boa ligação de trabalho com os seus chefes?	Existe hipótese da sua direção usar o poder que usufrui para o/a auxiliar a reduzir os problemas no seu trabalho?
Os líderes identificam as suas capacidades?	Correlação de Pearson	,578**	,576**	,699**	,729**	1	,598**	,445**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	101	101	101	101	101	101	101
Detem uma boa ligação de trabalho com os seus chefes?	Correlação de Pearson	,708**	,483**	,540**	,481**	,598**	1	,504**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	101	101	101	101	101	101	101
Existe hipótese da sua direção usar o poder que usufrui para o/a auxiliar a reduzir os problemas no seu trabalho?	Correlação de Pearson	,583**	,498**	,537**	,455**	,445**	,504**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	101	101	101	101	101	101	101
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).								

Fonte: Elaboração própria

A análise dos dados na tabela 13 demonstra que a variável “O seu nível de motivação atinge a sua performance da organização” possui uma correlação positiva significativa com “Sente-se bastante motivado pelos seus líderes” ($r = 0,266$, $p < 0,01$) e “Está de acordo com o calendário motivacional usado pela empresa” ($r = 0,641$, $p < 0,01$). Além disso, observa-se uma correlação positiva entre “Sente-se bastante motivado pelos seus líderes” e “sente-se motivado no seu trabalho?” ($r = 0,641$, $p < 0,01$). Outro ponto de destaque é a forte correlação entre “O seu lugar de trabalho tem condições consideráveis que auxiliam e simplificam a realização das suas atividades” e “sente-se bastante motivado pelos seus líderes?” ($r = 0,431$, $p < 0,001$). Portanto, os dados analisados validam a Hipótese 3, indicando que os fatores de motivação estão positivamente correlacionados.

Tabela 13. Correlações entre os fatores de motivação

Correlações									
		A comunicação com os seus supervisores prejudica a tua motivação?	O seu nível de motivação atinge a sua performance da organização?	Sente-se bastante motivado pelos seus líderes?	Está de acordo com o calendário motivacional usado pela empresa?	Têm uma boa comunicação com os colegas de trabalho?	Sente-se motivado no seu trabalho?	O seu lugar de trabalho tem condições consideráveis que auxiliam e simplificam a realização das suas atividades na rotina?	Há oportunidade de desenvolvimento ou progresso profissional da empresa?
A comunicação com os seus supervisores prejudica a tua motivação?	Correlação de Pearson	1	,248*	-,305**	-0,188	-0,048	-,207*	-0,047	-0,069
	Sig. (2 extremidades)		0,012	0,002	0,060	0,633	0,038	0,644	0,492
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
O seu nível de motivação atinge a sua performance da organização?	Correlação de Pearson	,248*	1	,266**	,291**	0,022	0,096	-0,016	0,128
	Sig. (2 extremidades)	0,012		0,007	0,003	0,828	0,338	0,875	0,201
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
Sente-se bastante motivado pelos seus líderes?	Correlação de Pearson	-,305**	,266**	1	,641**	0,166	,641**	,431**	,531**
	Sig. (2 extremidades)	0,002	0,007		0,000	0,097	0,000	0,000	0,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
Está de acordo com o calendário motivacional usado pela empresa?	Correlação de Pearson	-0,188	,291**	,641**	1	0,134	,463**	,206*	,422**
	Sig. (2 extremidades)	0,060	0,003	0,000		0,181	0,000	0,039	0,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).									
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).									

		A comunicação com os seus supervisores prejudica a tua motivação?	O seu nível de motivação atinge a sua performance da organização?	Sente-se bastante motivado pelos seus líderes?	Está de acordo com o calendário motivacional usado pela empresa?	Têm uma boa comunicação com os colegas de trabalho?	Sente-se motivado no seu trabalho?	O seu lugar de trabalho tem condições consideráveis que auxiliam e simplificam a realização das suas atividades na rotina?	Há oportunidade de desenvolvimento ou progresso profissional da empresa?
Têm uma boa comunicação com os colegas de trabalho?	Correlação de Pearson	-0,48	0,022	0,166	0,134	1	,393**	,294**	0,139
	Sig. (2 extremidades)	0,633	0,828	0,097	0,181		<0,01	0,003	0,165
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
Sente-se motivado no seu trabalho?	Correlação de Pearson	-,207*	0,096	,641**	,463**	,393**	1	,571**	,484**
	Sig. (2 extremidades)	0,038	0,338	<0,01	<0,01	<0,01		<0,01	<0,01
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
O seu lugar de trabalho tem condições consideráveis que auxiliam e simplificam a realização das suas atividades na rotina?	Correlação de Pearson	-0,047	-0,016	,431**	,206*	,294**	,571**	1	,590**
	Sig. (2 extremidades)	0,644	0,875	<0,01	0,039	0,003	<0,01		<0,01
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
Há oportunidade de desenvolvimento ou progresso profissional da empresa?	Correlação de Pearson	-0,069	0,128	,531**	,422**	0,139	,484**	,590**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,492	0,201	<0,01	<0,01	0,165	<0,01	<0,01	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101

*. A correlação é significativa no nível 0.05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0.01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

A análise dos dados na Tabela 14 revela que a regressão linear simples realizada indicou uma forte correlação positiva ($r = 0,729$) entre a satisfação com o estilo de liderança e a motivação dos colaboradores. O coeficiente de determinação ($r^2 = 0,532$) mostra que 53,2% da variação na motivação pode ser explicada pelo estilo de liderança adotado. A análise de variância (ANOVA), confirmou a significância ($F = 112,423$, $p < 0,01$) e o coeficiente não padronizado ($B = 0,771$) foi considerado significativo ($t = 10,603$, $p < 0,01$). Os resultados reforçam a hipótese 4, comprovando que o estilo de liderança exerce uma influência significativa sobre a motivação dos colaboradores.

Tabela 14. Regressão linear simples

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,729 ^a	0,532	0,527	0,775
a. Preditores: (Constante), Está agradado com o estilo de liderança dos seus superiores				

ANOVA^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	67,526	1	67,526	112,423	<,001 ^b
	Resíduo	59,464	99	0,601		
	Total	126,990	100			
a. Variável Dependente: Sente-se bastante motivado pelos seus líderes?						
b. Preditores: (Constante), Está agradado com o estilo de liderança dos seus superiores						

Coefficientes^a					
Modelo		Coeficientes não padronizados		t	Sig.
		B	Erro		
1	(Constante)	0,408	0,257	1,586	0,116
	Está agradado com o estilo de liderança dos seus superiores	0,771	0,073	10,603	<0,001
a. Variável Dependente: Sente-se bastante motivado pelos seus líderes?					

Fonte: *Elaboração própria*

3.4. Discussão dos Resultados

A discussão de resultados, inclui a verificação das hipóteses, a confirmação dos objetivos e a resposta às questões de investigação.

3.4.1. Verificação das hipóteses

A primeira hipótese investiga se a liderança influencia diretamente a motivação dos colaboradores. Ao analisar as correlações obtidas, verifica-se que existe uma relação entre as variáveis liderança e motivação. A correlação significativa ($r = 0,729$, $p < 0,001$) entre as variáveis: “Está agradado com o estilo de liderança dos seus superiores” e “Sente-se bastante motivado pelos seus líderes” demonstra de forma clara essa relação. Além disso, existem fortes correlações com outras variáveis, como “Está de acordo com o calendário motivacional usado pela empresa” ($r = 0,563$, $p < 0,001$), que disponibiliza fortes evidências que o estilo de liderança exerce uma influência direta sobre a motivação dos colaboradores. Esses resultados corroboram a validade da hipótese 1, sugerindo que a motivação dos colaboradores está fortemente relacionada à qualidade e ao estilo da liderança. Essa conclusão está particularmente alinhada com a literatura dos autores Roudposhti (2024) e Esteves (2024), sublinham que uma liderança fortalece o envolvimento e a valorização dos colaboradores e cria uma maior satisfação e produtividade.

A hipótese 2, sugere a existência de correlações significativas entre os diferentes aspetos do estilo de liderança, também foi confirmada pelos dados. A correlação de 0,605 ($p < 0,001$) entre “Está agradado com o estilo de liderança dos seus superiores” e “Os seus superiores compreendem as suas dificuldades e necessidades no trabalho” indica que os colaboradores estão satisfeitos com o estilo de liderança tendem a perceber que os seus superiores compreendem as suas necessidades. A relação forte observada entre a variável “Os líderes identificam as suas capacidades e “Detém uma boa relação de trabalho com os seus chefes” ($r = 0,729$, $p < 0,001$) também corrobora essa hipótese, demonstrando que a identificação dos colaboradores pelos líderes é fundamental para a potencialização da relação de trabalho. Esses resultados validam a hipótese 2 e indicam que os estilos de liderança, os eficazes promovem uma perceção positiva dos colaboradores, o que impacta diretamente na motivação. Essa evidência está em consonância com as investigações de Ghaith, Al-Gharaibeh e Al-Naseri (2023), que demonstram que os estilos de liderança

mais participativos e inspiradores estão interligados e promovem um maior comprometimento dos colaboradores.

A análise das correlações em relação à hipótese 3, que indica a existência de uma relação positiva nos fatores de motivação. A correlação positiva significativa entre “O seu nível de motivação atinge a sua performance da organização” e “Sente-se bastante motivado pelos seus líderes” ($r = 0,266$, $p < 0,001$), bem como com a variável “Está de acordo de acordo com o calendário motivacional usado pela empresa” ($r = 0,305$, $p < 0,001$), aponta que a motivação dos colaboradores influencia diretamente nos resultados organizacionais. Além disso, a correlação observada entre “Sente-se bastante motivado pelos seus líderes” e “Sente-se motivado no seu trabalho” ($r = 0,431$, $p < 0,001$) confirma a importância da motivação para o desempenho no local de trabalho. A forte correlação entre a percepção de um bom ambiente de trabalho e a motivação reforça a ideia de que as condições de trabalho e a relação com os líderes influenciam positivamente o nível de motivação dos colaboradores. Portanto, os dados analisados validam a hipótese 3, indicando que os fatores motivacionais estão fortemente correlacionados com os resultados e que a motivação desempenha um papel fundamental na realização das tarefas organizacionais. Esta constatação é reforçada pelos estudos de Laa (2023), que destaca a importância de uma combinação adequada de fatores internos e externos para potenciar a motivação e, assim, alcançar um desempenho organizacional mais eficaz.

Por fim, a análise de regressão linear simples realizada para avaliar a hipótese 4, demonstrou que o estilo de liderança influencia significativamente a motivação dos colaboradores, confirmou fortemente essa hipótese. A correlação positiva de 0,729 entre o estilo de liderança e a motivação dos colaboradores, juntamente com o coeficiente de determinação ($r^2 = 0,532$), indica que mais de 50% da variação na motivação dos colaboradores pode ser explicada pelo estilo de liderança adotado.

A significância da análise de variância (ANOVA) com $F = 112,423$ ($p < 0,001$) e coeficiente não padronizado ($B = 0,771$, $p < 0,001$) validam a ideia de que o estilo de liderança tem um efeito significativo sobre a motivação dos colaboradores. Esses resultados reforçam a importância de uma liderança eficaz como um fator-chave para a motivação e, conseqüentemente, para os resultados organizacionais. Essa tendência é corroborada por análises de Akhsan (2024) e Seit *et al.*, (2024), que evidenciam que uma

liderança inspiradora e participativa contribui para o aumento dos resultados organizacionais.

3.4.2. Confirmação dos objetivos

A liderança e a motivação dos colaboradores são muito reconhecidas como fatores determinantes para o sucesso das organizações. Enquanto a liderança eficaz é importante para inspirar e orientar as equipes, a motivação assegura o comprometimento necessário para alcançar os objetivos organizacionais. No entanto, a relação entre estes dois conceitos é complicada, pois inclui diferentes variáveis e estilos que influenciam a dinâmica no local de trabalho. A presente dissertação analisou este tema, verificando como a liderança pode moldar os níveis de motivação dos colaboradores, utilizando os métodos rigorosos de investigação e fundamentos teóricos relevantes. Os resultados obtidos e a revisão de literatura confirmam o cumprimento pleno dos objetivos delineados.

Assim, a seguir, apresentam-se os cinco objetivos específicos que orientaram esta dissertação.

O primeiro objetivo constitui em identificar os estilos de liderança predominantes, é averiguado que os estilos transformacional e democrático são os mais eficazes na motivação dos colaboradores. A revisão de literatura e os resultados obtidos comprovam esta conclusão, ao evidenciar que os líderes transformacionais inspiram e motivam os colaboradores, promovendo mudanças positivas no comportamento organizacional. Os autores Ghamrawi e Esteves (2024) destacam que os estilos transformacional e democrático estimulam confiança, envolvimento e uma comunicação eficaz entre líderes e equipes. A análise de dados divulgou uma forte correlação entre as variáveis como “Os líderes identificam as suas capacidades” e “Detêm uma boa relação de trabalho com os seus chefes” ($r = 0,729$), destacando que práticas de valorização e reconhecimento dos colaboradores são muito utilizadas por líderes eficazes.

O segundo objetivo visa avaliar o impacto de liderança nos níveis de motivação. Os dados empíricos e teóricos reforçam que os estilos participativos desenvolvem maior motivação entre os colaboradores. Gonçalves (2024) e Reis (2024) destacam que uma liderança democrática, caracterizada pelo envolvimento dos colaboradores na tomada de

decisão, contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo. Este impacto foi corroborado pela correlação entre a variável: “Está agradado com o estilo de liderança dos seus superiores” e “Sente-se bastante motivado pelos seus líderes” ($r = 0,729$; $p < 0,001$). Em oposição, os estilos autoritários e *laissez-faire* mostraram-se menos eficazes, como referem Esteves (2024) e Zhang *et al.*, (2023), sendo associados a inferior envolvimento e satisfação.

O terceiro objetivo procurava examinar a relação entre as práticas de liderança e motivação. Os resultados foram claros. A regressão linear simples revelou que mais de 50% da variação nos níveis de motivação pode ser explicada pelo estilo de liderança adotado ($r^2 = 0,532$). O autor Roudposhti (2024) reforça que líderes eficazes, ao reconhecer as necessidades dos colaboradores, tem um impacto direto na melhoria dos níveis de motivação organizacional.

Relativamente, ao quarto objetivo, relacionado à percepção dos colaboradores sobre as práticas de liderança, a análise comprovou que os fatores como a comunicação aberta, o apoio e o reconhecimento por parte dos líderes tem um impacto direto nos níveis de motivação. A literatura em Reis (2024), fundamenta que os colaboradores que compreendem os seus líderes como compreensivos e atentos às suas dificuldades demonstram maior motivação. Este ponto foi confirmado pela correlação entre “Os superiores compreendem as suas dificuldades e necessidades no trabalho” e “Sente-se bastante motivado pelos seus líderes” ($r = 0,612$).

Finalmente, o quinto objetivo, sugere estratégias de liderança para melhorar a motivação, este foi atingido com sucesso. Com base nos resultados obtidos e na literatura revisada, Esteves (2024) e Gonçalves (2024), referem práticas como incentivo à participação, o reconhecimento e uma abordagem de liderança empática. Estas estratégias são fundamentais para criar um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados impulsionando nos resultados organizacionais positivos.

A dissertação alcançou os seus objetivos, sendo suportados tanto pelos dados empíricos quanto pela fundamentação teórica forte, demonstrando a importância de estilos de liderança eficazes na motivação organizacional.

3.4.3. Resposta à questão de investigação

A liderança é normalmente apontada como um dos fatores mais influentes no sucesso organizacional, tendo um impacto significativo na motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores. A presente dissertação procurou responder à pergunta de partida “A liderança influencia a motivação dos seus colaboradores?”.

Esta questão é fundamental importância, visto que a motivação dos colaboradores é um dos principais motores da produtividade e desempenho organizacional. A motivação afeta não só a qualidade de trabalho, mas também o nível de satisfação e comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização. Neste contexto, a investigação tem como objetivo analisar de forma empírica e teórica a relação entre a liderança e a motivação, considerando os diferentes estilos de liderança adotados e os seus impactos no comportamento dos colaboradores.

Os resultados da análise empírica conduzida ao longo da dissertação indicam que a liderança tem, de facto, uma influência significativa na motivação dos colaboradores. Especificamente, os estilos de liderança transformacional e democrático foram identificados como tendo um impacto altamente positivo na motivação, ao promoverem um ambiente de trabalho no qual os colaboradores se sentem valorizados, ouvidos e reconhecidos. Líderes que adotam estes estilos tendem a estimular um clima organizacional de confiança, abertura e participação, o que cria uma maior motivação intrínseca dos colaboradores e, conseqüentemente, um aumento no seu comprometimento com os objetivos e valores organizacionais.

A análise estatística dos dados recolhidos ao longo da investigação revelou uma correlação positiva significativa ($r = 0,729$) entre a qualidade da liderança percebida e os níveis de motivação dos colaboradores. Este resultado sugere que, à medida que os colaboradores percebem a liderança como eficaz, com práticas de comunicação aberta, reconhecimento e apoio, a sua motivação tende a aumentar, refletindo diretamente no seu desempenho e satisfação no ambiente de trabalho. A relação entre a liderança e a motivação dos colaboradores reforça a ideia de que líderes que investem no desenvolvimento e no bem-estar das suas equipas criam um ambiente propício à motivação e à produtividade.

Por outro lado, os estilos de liderança autoritário e *laissez-faire* foram associados aos níveis mais baixos de motivação, cumprindo só parcialmente as necessidades dos colaboradores em termos de reconhecimento e envolvimento. De acordo com a literatura, estes estilos de liderança, são caracterizados pela falta de comunicação eficaz e pelo centralismo das decisões, resultam num ambiente de trabalho menos colaborativo, o que pode levar a desmotivação e ao afastamento dos colaboradores dos objetivos da organização. Embora o estilo *laissez-faire*, em contextos específicos, possa ser adequado para equipas altamente qualificadas e autónomas, a sua eficácia em termos de motivação é limitada quando é comparado aos estilos mais ativos e participativos.

Além disso, a investigação baseou-se em teorias motivacionais clássicas, como a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (Rosamonte, 2023) e a Hierarquia de Necessidades de Maslow (Gonçalves, 2024), nas quais sugerem que fatores como reconhecimento, apoio no local de trabalho e condições adequadas de trabalho são determinantes para a motivação dos colaboradores. Estes fatores são frequentemente promovidos por líderes transformacionais e democráticos, reforçando a ideia de que a liderança exerce um papel central na criação de um ambiente de trabalho motivador e produtivo.

Portanto, os resultados da presente investigação confirmam que a liderança exerce uma influência direta e substancial sobre a motivação dos colaboradores. Líderes que adotam estilos transformacionais e democráticos, baseados em princípios de comunicação aberta, reconhecimento e valorização individual, têm um impacto positivo significativo na motivação dos seus colaboradores. Estes estilos contribuem para um maior envolvimento, maior satisfação no trabalho e, para um melhor desempenho organizacional. Em compensação, estilos autoritários e *laissez-faire*, quando prevalentes, tendem a criar um ambiente de desmotivação, afetando negativamente o comprometimento e a produtividade dos colaboradores.

Conclui-se, assim, que a liderança é um dos principais fatores que determinam os níveis de motivação nas organizações. Investir em líderes capazes de inspirar, apoiar e reconhecer os colaboradores não só contribui para o seu bem-estar e desenvolvimento pessoal, mas também para o sucesso organizacional a longo prazo.

Conclusão

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre a liderança e a motivação dos colaboradores, a partir de um estudo de caso aplicado a empresas em Portugal. Com base na revisão da literatura e na análise dos dados recolhidos, ficou evidente que a liderança desempenha um papel central na criação de um ambiente de trabalho positivo, produtivo e saudável. Mais do que a liderança em si, é a forma como os líderes comunicam, interagem e reconhecem as suas equipas que tem impacto direto na motivação dos colaboradores. Quando a liderança é eficaz, baseada no reconhecimento e no apoio, os colaboradores sentem-se mais valorizados e empenhados nas suas funções. Por outro lado, uma liderança ineficaz pode comprometer os níveis de motivação, afetando negativamente o desempenho e o compromisso com a organização.

Os resultados da análise estatística confirmam estas conclusões, revelando fortes correlações entre os estilos de liderança, a perceção dos superiores e os níveis de motivação no ambiente de trabalho. Em particular:

A Hipótese 1 que propõe uma relação direta e significativa entre a liderança e a motivação dos colaboradores, foi validada uma vez que se verificou uma correlação significativa entre a perceção positiva da liderança e a motivação dos colaboradores ($r = 0,729$; $p < 0,001$), indicando uma relação direta.

A Hipótese 2 que prevê correlações significativas positivas entre os estilos de liderança, foi igualmente validada dado que se observam correlações positivas entre diferentes estilos de liderança ($r = 0,605$; $p < 0,001$), evidenciando ligação entre práticas de liderança eficazes.

A Hipótese 3 que sugere correlações significativas positivas entre os fatores de motivação, também foi validada porque são identificadas correlações significativas entre fatores motivacionais ($r = 0,641$; $p < 0,001$), confirmando a relação entre variáveis associadas à motivação.

Por fim, a Hipótese 4 que afirma que o estilo de liderança provoca maiores níveis de motivação dos colaboradores foi validada através da análise de regressão revelou que o estilo de liderança explica 53,2% da variância da motivação ($R^2 = 0,532$; $F = 112,423$; $p < 0,001$), demonstrando um impacto direto e estatisticamente significativo.

A investigação reforça, assim, a hipótese de que a motivação dos colaboradores está intimamente ligada ao estilo de liderança adotado. Estilos de liderança eficazes, como o transformacional e o democrático, mostraram-se cruciais para promover um ambiente de trabalho positivo, cooperativo e orientado para o desenvolvimento individual e coletivo. A motivação dos colaboradores aparece da interação entre fatores intrínsecos e extrínsecos, sendo potenciada por uma liderança situacional, capaz de ajustar o seu estilo às especificidades contextuais e de promover o alinhamento entre os objetivos individuais e os organizacionais.

Além disso, os resultados do estudo corroboram as investigações de Roudposhti (2024) e Esteves (2024), demonstrando que líderes que promovem o envolvimento e a valorização das suas equipas geram maior satisfação, produtividade e compromisso organizacional. Ao incentivar a participação ativa e reconhecer as contribuições individuais, os líderes contribuem para um ambiente de trabalho mais motivador, o que, por sua vez, potencia os resultados organizacionais.

Assim, como proposto nos objetivos iniciais desta dissertação, e com base nos dados empíricos e na revisão da literatura, é possível apontar um conjunto de práticas de liderança que se revelam mais eficazes para estimular a motivação organizacional. Entre estas destacam-se:

- Incentivar a participação dos colaboradores nas decisões;
- Reconhecer o esforço individual e coletivo;
- Promover uma conversa aberta e empática;
- Estimular o desenvolvimento pessoal e profissional;
- Adotar estilos de liderança transformacional e democrático.

Estas práticas não só reforçam a motivação, como contribuem para a criação de um ambiente organizacional mais saudável, produtivo e centrado nas pessoas. A aplicação consciente destas estratégias representa um passo importante para as organizações que pretendem investir no potencial humano como motor de crescimento.

Limitações do estudo

Os resultados deste estudo oferecem uma base sólida para a implementação de estratégias de liderança que visem melhorar a motivação nas organizações. No entanto, algumas limitações devem ser consideradas.

Em primeiro lugar, a amostra foi constituída por colaboradores de empresas localizadas em Lisboa, o que, embora tenha permitido uma análise diversificada, pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos empresariais ou geográficos.

Além disso, a investigação baseou-se predominantemente em dados quantitativos, o que pode restringir a compreensão de fatores subjetivos e contextuais que influenciam a motivação e a liderança. O estudo foi realizado num período específico, o que impede a análise de variações na motivação dos colaboradores ao longo do tempo, assim como possíveis alterações na relação entre liderança e motivação em função de fatores externos, como mudanças organizacionais, crises económicas ou eventos globais.

Outra limitação prende-se com a possibilidade de os respondentes terem dado respostas influenciadas pelo desejo de agradar ou pelo contexto do ambiente de trabalho, o que pode afetar a precisão e autenticidade dos resultados.

Adicionalmente, a escassez de estudos recentes que abordem a liderança e a motivação de forma integrada representa uma lacuna importante na literatura atual. Apesar da vasta literatura sobre ambos os temas separadamente, são escassas as investigações que explorem a relação entre os dois conceitos no contexto organizacional contemporâneo. Esta falta de investigação integrada pode ter dificultado a contextualização dos resultados e a comparação com outros estudos semelhantes.

Sugestões para futuras investigações

Para aprofundar a compreensão da dinâmica entre a liderança e a motivação, sugere-se a realização de estudos longitudinais que permitam analisar a evolução dessa relação ao longo do tempo. Além disso, seria interessante avaliar o impacto de diferentes programas de desenvolvimento de liderança na motivação dos colaboradores, comparando a eficácia de abordagens distintas.

Adicionalmente, recomenda-se a inclusão de abordagens qualitativas, como entrevistas, grupos focais e estudos de caso, de modo a explorar de forma mais aprofundada as dinâmicas individuais e organizacionais. A utilização de métodos mistos, que integrem dados quantitativos e qualitativos, poderá proporcionar uma análise mais rica e robusta das interações entre a liderança e motivação, permitindo a triangulação de resultados e a validação cruzada das conclusões, além de proporcionar uma visão mais holística e detalhada da relação entre ambos os conceitos.

Outro aspeto relevante seria investigar a influência de fatores externos, como mudanças económicas, políticas e crises económicas, na relação entre a liderança e a motivação, contribuindo para um entendimento mais dinâmico e contextualizado dessa interação. Seria igualmente pertinente analisar o impacto da cultura organizacional e das ferramentas digitais na forma como a liderança é exercida, assim como investigar o papel da tecnologia e das mudanças tecnológicas na relação entre a liderança e a motivação.

Adicionalmente, seria interessante explorar o impacto da liderança em diferentes níveis hierárquicos da organização, proporcionando uma perspetiva mais detalhada sobre as variações nas estratégias motivacionais consoante a posição ocupada pelos colaboradores, desde os líderes de topo até os colaboradores de base.

Outro ponto relevante seria investigar a relação entre liderança e motivação em contextos culturais diversos, explorando de que forma as diferentes normas e valores culturais influenciam os estilos de liderança e práticas motivacionais.

Por fim, seria relevante desenvolver estudos experimentais para testar intervenções específicas de liderança e os seus efeitos na motivação dos colaboradores, permitindo uma análise mais concreta da eficácia de diferentes práticas de liderança.

Bibliografia

Akhsan, L. (2024). Organizações e motivações para o sucesso da era industrial 4.0. *Revista de Economia e Negócios UBS*, 13(1), 259-268. <https://doi.org/10.52644/joeb.v13i1.1506>

Ali, M., & Ullah, M. (2023). Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh. *Heliyon*, 9(6), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17234>

Aljumah, Cogent Negócios & Gestão (2023), 10: 2270813. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>

Alsheikh, G. A. A., Al-Gharaibeh, S. M., & Al-Naseri, D. A. (2023). Explorando a relação entre a gestão do conhecimento e as competências essenciais para melhorar o sucesso das universidades na Jordânia: Testando o efeito mediador do envolvimento dos funcionários. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 11(5), 76-90.

Angelina, M., & Supriadi, I. (2023). Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Journal of Innovation in Management, Accounting and Business*, 2(2), 51-58.

Anxo, D., & Ericson, T. (2023). Senior citizens' intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Manpower*, 44(9), 216–236. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2022-0578>

Borges, J. C. P., Barcelos, M., Rodrigues, M. S., & Neto, D. D. R. (2024). Teorias Organizacionais E Análise De Políticas Públicas: Formação De Agenda Como Elemento De Conexão. *Revista Grifos*, 33(61), 01-20.

Ceartil, M. (2023). *Gestão e desenvolvimento de competências* (2º Edição). Edições Sílabo.

Cravid, E. D. N. (2023). *Sistema de avaliação de desempenho e motivação para o trabalho dos colaboradores do Banco Internacional de São Tomé e Príncipe* (Master's thesis, Universidade de Évora).

Díaz Espinosa, A. D. L. Á. (2023). Teoría de la motivación de las expectativas y productividad laboral aplicada a una distribuidora de productos de consumo masivo [Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato].

Dong, B. (2023). A Systematic Review of the Transactional Leadership Literature and Future Outlook. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), 21-25. <https://doi.org/10.54097/ajmss.v2i3.7972>

Esteves, D. (2024). A influência da comunicação dos líderes na motivação organizacional: Um estudo de caso nas Forças Armadas Portuguesas [Dissertação de Mestrado]. Universidade Lusófona.

Fernandes, L. D. F. M. (2023). Os fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores: um estudo no setor têxtil na região do Minho (Doctoral dissertation).

Gala, G. D. V. M. (2024). Relação entre estilos de liderança e empenhamento organizacional: um estudo de caso na administração pública local (Doctoral dissertation).

Ghamrawi, N., & Tamim, R. M. (2023). A typology for digital leadership in higher education: The case of a large-scale mobile technology initiative (using tablets). *Education and Information Technologies*, 28(6), 7089–7110.

Gomes, M. P. C. (2023). A relação entre auto-liderança e a criatividade: O papel moderador da auto-dúvida. Universidade lusófona, Lisboa, Portugal.

Gonçalves, A. B. V. (2024). Liderança e motivação no contexto organizacional: A perspetiva dos estudantes do ensino superior (Doctoral dissertation).

Guerra, A. de L. R., Matos, D. de V., da Costa, M., Rozendo, J. F., & de Melo, N. J. G. (2023). Procedimentos metodológicos de classificação das pesquisas científicas. *Educere - Revista da Educação da UNIPAR*, 23(1), 303–311. <https://doi.org/10.25110/educere.v23i1-018>. Disponível em: <https://www.revistas.unipar.br/index.php/educere/article/view/9980>

Guerra, A. de L., & R. (2023). Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. *Revista OWL (OWL Journal) - Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação*, 1(2), 149–159. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8240361>

Hadiyatno, D. (2024). Peran pemimpin transformasional dalam meningkatkan kinerja organisasi: Studi kasus pada industri manufaktur. *JIMR*, 2(5), 45-57. <https://doi.org/10.62504/jimr424>

Haider, S. A., Zubair, M., Tehseen, S., Iqbal, S., & Sohail, M. (2023). How does ambidextrous leadership promote innovation in project-based construction companies? Through mediating role of knowledge-sharing and moderating role of innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 99–118.

Hura, P. (2023). Pengaruh komunikasi kerja, motivasi kerja e lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Telcom Padang. *EMJM*, 1(4), 326-338. <https://doi.org/10.31933/emjm.v1i4.970>

Kazi, A. S., Ramish, M. S., Kazi, A. G., Shaikh, A. I., Kazi, S., & Junejo, I. (2024). Organizational Culture and Work Satisfaction on Employee Performance in Banking Sector of developing country: Mediating Role of Motivation. *Remittances Review*, 9(2), 1103-1117.

Keffer, N. D., da Silva, E. M., Pinto, D. M. R., Reis, D., Abbud, E. B., Ferreira, R. S., & Coelho, F. N. (2023). A importância da motivação das pessoas no ambiente Organizacional. *Revista Formadores*, 20 (Suplemento), e2027 -E2027.

Kostiainen, T. (2023). Laissez-Faire Leadership: A Contradiction in Terms or a Legitimate Style of Management? [Master's thesis, Metropolia University]. Open Repository Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202305047578>

Kyambade, M., Bartazary, D., Namatovu, A., & Tushabe, M. (2024). Autêntico liderança e desempenho de servidores públicos no contexto da Tanzânia: o papel mediador da motivação. *Revista Internacional de Liderança Pública*. <https://doi.org/10.1108/ijpl-03-2024-0031>

Laa, N. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Tanaoba Lais Manekat. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2), 206-223. <https://doi.org/10.55606/jurima.v3i2.2304>

Lima, L. K. S. D. S. (2023). Motivação no trabalho: um estudo com os funcionários do Conselho Regional de Odontologia do RN – CRO [Bacharelado Thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte].

Lunetta, A., & Guerra, R. (2024). Metodologias e classificação das pesquisas científicas. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218*, 5(8), e585584-e585584.

Mas-Herrero, E., Ferreri, L., Cardona, G., Zatorre, R. J., Pla-Juncà, F., Antonijoan, R. M., Riba, J., Valle, M., & Rodriguez-Fornells, A. (2023). O papel da transmissão de opioides na música induzida por prazer. *Anais da Academia de Ciências de Nova York*, 1520(1), 105–114. <https://doi.org/10.1111/nyas.14946>

Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (2023). Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020070>

Mpuangnan, K. N., Govender, S., Mhlongo, H. R., & Osei, F. S. (2024). Impacto de motivação e estilo de liderança participativa no desempenho dos funcionários: mediando o papel da satisfação no trabalho. *Revista Internacional de Pesquisa Inovadora e Estudos Científicos*, 7(3), 1088–1098. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i3.3084>

Oroh, O., Yusuf Ariyadi, M., & Fauzan Fadlan, A. (2024). A influência da liderança transformacional na motivação e desempenho dos funcionários no setor bancário. *Revista Internacional de Ciência da Gestão e Tecnologia da Informação*, 4(2), 336–345. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3098>

Pereira, A., Silva, L., e Durão, M. (2024). Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218*, 5(1), e515368. <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5368>

Pichère, P. (2023). A Hierarquia das Necessidades de Maslow: Obtenção de informação vital sobre como motivar as pessoas. *50 minutos.es*.

Putra, K., Yulianie, F., & Suarmana, I. (2023). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja Karyawan em Prama Sanur Beach Bali. *Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Bisnis*, 2(4), 905-918. <https://doi.org/10.22334/paris.v2i4.387>

Reis, F. (2024). *Manual prático para elaboração e apresentação de trabalhos académicos: Dissertação, trabalho de projetos, tese de doutoramento e artigo com exemplos práticos*. Edições Sílabo.

Ribeiro, N. P. (2023). Liderança e motivação: estudo de caso no Hotel Tivoli de Lisboa (Master's thesis).

Rojas, P. (2024). Estudo de caso comparativo de motivação segundo gênero em um centro de saúde, Lima 2023.

Rosamonte, R. D. C. B. (2023). A comunicação das lideranças como fator de motivação dos colaboradores: um estudo no TC-STP-Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe (Master's thesis, Universidade de Évora).

Roudposhti, Y. S. (2024). Analisando o impacto da liderança, cultura organizacional e sistemas de recompensa no desempenho dos funcionários: um estudo de caso de municípios da província de Gilan. *Economia Criativa e Novas Abordagens de Gestão de Negócios*, 55-73.

Sandra, N. (2024). Análise da compensação e da disciplina de que o aluno terá sucesso com o trabalho motivações variáveis de intervenção em WFH. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Keuangan*, 5(1), 53-68. <https://doi.org/10.51805/jmbk.v5i1.164>

Seitl, M., Manuoglu, E., & Hrbáčková, A. (2024). Estado diário de motivação como o efeito da apreciação em um estudo de diário. *Questões Atuais em Psicologia da Personalidade*, 12(3), 185. <https://doi.org/10.5114/cipp/185714>

Silva, V., & Reis, F. (2024). *Capital humano: Temas para uma boa gestão das organizações*. Edições Sílabo.

Teixeira Filho, A. N., de Figueiredo, C. A. C., & Sousa, F. M. G. S. (2024). Salarius Emocional E Motivação No Poder Judiciário Brasileiro. *Revista Cidadania e Acesso à Justiça*, 9(2).

Zen, A. (2023). Determinantes do engajamento dos funcionários produtividade: Uma análise da motivação para o trabalho, competência, remuneração e transacional liderança. *Jornal Multidisciplinar do Leste Asiático Investigação*, 2(2), 863–892. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i2.2981>

Zhang, J., Wang, Y., & Gao, F. (2023). The dark and bright side of laissez-faire leadership: Does subordinates' goal orientation make a difference? *Frontiers in Psychology*, 14, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077357>

Apêndices

Anexos

No âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, solicito a gentileza da vossa preciosa colaboração para responderem a este questionário, que tem por objetivo avaliar “A influência da Liderança na motivação nos colaboradores”.

O questionário terá uma duração aproximada de 5 minutos, todas as respostas e os dados serão utilizados de forma anónima e confidencial de forma a respeitar o Regulamento de Proteção de Dados (RGPD), sendo utilizado só para fins académicos.

Alguma dúvida, queira por favor contatar através do email indicado.

Orientadora da dissertação de mestrado: Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis (p4338@ulusofona.pt)

Mestranda: Carolina da Silva Figueiredo (carolinafigueiredo70@gmail.com)

Parte I – Dados Sociodemográficos

Assinale com uma cruz (e só uma) a resposta correta.

1- Género:

Feminino	☐
Masculino	☐

2- Idade:

De 18 a 25 anos	☐
De 26 a 30 anos	☐
De 31 a 35 anos	☐
De 36 a 40 anos	☐

De 41 a 45 anos	
Mais de 46 anos	

3- Nível de Escolaridade

Ensino Básico	
Ensino Secundário	
Ensino Profissional	
Ensino Superior	

4- Função desempenhada

5- Antiguidade na Organização

Inferior a 3 anos	
Entre 4 a 6 anos	
Entre 7 a 9 anos	
10 ou mais anos	

6- Situação profissional com a organização

Efetivo	
Contrato a prazo	
Prestação de serviço	

7- O que percebe por Liderança?

Está associado com a iniciativa de transformações e alteração dentro das empresas e equipas. Considerados por, estimularem a equipa a produzir mais e melhor, ultrapassando as expetativas.	
A relação fundamentada na troca, como uma transação. O líder atribui as orientações à equipa e, conforme o que for dado, cada elemento será compensado ou penalizado.	
Espera que sua equipa produza exatamente o que é definido, acompanhando métodos tradicionais e bem determinados.	
Delega atividades à equipa com pouco ou nenhum controlo, só dando as opiniões, meios e instrumentos essenciais.	
Consulta e solicita conhecimentos à equipa, valorizando o feedback (opiniões) do grupo, antes de adotar decisões.	

Outra: _____

8- Na sua opinião qual destas características se identifica com a liderança da Organização:

A aptidão que as pessoas têm para persuadir uma equipa a adquirir reais e definidos objetivos.	
O método de modificar a atitude de um indivíduo ou de uma empresa.	
Fazer autoridade no interior da organização com o objetivo de alcançar a submissão dos trabalhadores.	
Capacidade de manipular indivíduos a trabalhar felizes, pretendendo a obter os objetivos designados como sendo para o bem comum.	
Acontecimento de influência interpessoal executada sobre determinada circunstância pelo meio do procedimento de comunicação, com vista à informação de determinados objetivos.	

Outra: _____

Na tabela que se segue, assinale com uma cruz a sua escolha na escala de 1 a 5, de acordo com o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

Escala:	1. Discordo totalmente	2. Discordo plenamente	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo parcialmente	5. Concordo totalmente
1- Está agradado com o estilo de liderança dos seus superiores?	1	2	3	4	5
2- Os chefes transmitem quanto satisfeitos ou insatisfeitos está com o seu trabalho na empresa?	1	2	3	4	5
3- Os líderes têm em conta as suas perspetivas e apreciações quando as medidas são tomadas?	1	2	3	4	5
4- Os superiores compreendem as suas dificuldades e as necessidades no trabalho que auxiliam no cumprimento dos seus trabalhos?	1	2	3	4	5
5- Os líderes identificam as suas capacidades?	1	2	3	4	5
6- Detém uma boa ligação de trabalho com os seus chefes?	1	2	3	4	5
7- Existe hipótese da sua direção usar o poder que usufrui para o/ a auxiliar a reduzir os problemas no seu trabalho?	1	2	3	4	5

Parte III – Motivação

Na tabela que se segue, assinale a sua escolha na escala de 1 a 5, de acordo com o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

Escala:	1. Discordo totalmente	2. Discordo plenamente	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo parcialmente	5. Concordo totalmente
1- A comunicação com os seus supervisores prejudica a tua motivação?	1	2	3	4	5
2- O seu nível de motivação atinge a sua performance da organização?	1	2	3	4	5
3- Sente-se bastante motivado pelos seus líderes?	1	2	3	4	5
4- Está de acordo com o calendário motivacional usado pela empresa?	1	2	3	4	5
5- Têm uma boa comunicação com os colegas do trabalho?	1	2	3	4	5
6- Sente-se motivado no seu trabalho?	1	2	3	4	5
7- O seu lugar de trabalho tem condições consideráveis que auxiliam e simplificam a realização das suas atividades na rotina?	1	2	3	4	5
8- Há oportunidade de desenvolvimento ou progresso profissional da empresa?	1	2	3	4	5

Adaptado pela tese de: Ribeiro, N. P. (2023). *Liderança e motivação: estudo de caso no Hotel Tivoli de Lisboa* (Master's thesis).