



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
DO PORTO

Sandra Sofia Oliveira Nunes

**A importância da liderança como fator motivacional nas organizações:
Um estudo de caso no ISLA – Gaia**

Trabalho realizado sob orientação da
Professora Doutora Carla Magalhães

Setembro de 2017



Sandra Sofia Oliveira Nunes

**A importância da liderança como fator motivacional nas organizações:
Um estudo de caso no ISLA – Gaia**

Dissertação de mestrado em Gestão defendida
em provas públicas na Universidade Lusófona do
Porto no dia 22/11/2017.

Perante o júri seguinte:

Presidente: Prof. Doutor José Moreira

Vogais: Prof. Doutor Ricardo Moreira

Orientadora: Prof. Doutora Carla Magalhães

Setembro de 2017

Autorizada a reprodução integral desta tese/dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

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

(Ronald Reagan)

Agradecimentos

Agradeço primeiramente à Deus pela vida que me deu e a oportunidade que me concedeu.

Agradeço especialmente à minha mãe pela educação e por motivar e incentivar-me a estudar.

À minha avó pela força e coragem que me tem dado.

Aos meus familiares, pelo apoio, incentivo e coragem.

Ao meu namorado, Edney Ramos, por estar ao meu lado, pelo apoio nos momentos mais difíceis, pela força e coragem que me transmite.

À Professora Doutora Carla Magalhães, minha orientadora, pela disponibilidade incondicional demonstrada durante o meu percurso académico e como orientadora da dissertação.

À todos os professores da Universidade Lusófona do Porto, pelo conhecimento transmitido ao longo do meu percurso académico.

À todos os colaboradores da Universidade Lusófona do Porto.

Agradeço à Universidade Lusófona do Porto pela oportunidade de estudar na instituição.

Aos funcionários do ISLA Gaia pela colaboração no questionário e, em particular, a Rosalina Pires, responsável do serviço académico.

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos os meus familiares pelo apoio que me têm dado ao longo deste percurso académico, especialmente à minha mãe, aos meus irmãos e ao meu namorado.

Resumo

A liderança e a motivação são essenciais para as organizações, pois uma boa liderança leva a uma maior motivação, o que por sua vez conduz a melhores desempenhos. As lideranças, destacam-se como fatores de suma importância nas organizações e um bom líder deve ser o exemplo da organização, sendo ele responsável por gerir funcionários e tomar decisões. O líder não tem poder de motivar ninguém por si só, porque a motivação é algo pessoal e isso depende de cada indivíduo, mas o líder pode cativar e estimular os subordinados para a motivação e deve estar preparado para estimular os seus colaboradores no trabalho e também para influenciar o seu comportamento. A motivação é muito importante, pois é através dela que os colaboradores se sintam felizes no trabalho e conseguem ser mais produtivos.

Deste modo, o presente trabalho apresenta a importância da liderança como fator motivacional nas organizações. Para a obtenção dos resultados foi utilizado um questionário estruturado disponibilizado aos colaboradores do ISLA Gaia. O questionário foi disponibilizado *online* entre o dia 15 de Maio de 2017 e o dia 30 de junho do corrente ano e continha 25 questões, dentre elas os dados sociodemográficos e várias questões sobre os temas em estudo - liderança e motivação. Do total foram respondidos 22 questionários. Dos resultados recolhidos pode constatar-se que a maioria dos funcionários responderam que a liderança influencia as suas motivações, visto que 86% estão de acordo. Porém, há 9% dos colaboradores que não concorda que a liderança influencia as suas motivações e 5% dos colaboradores acham que é indiferente.

Palavras-chave: Liderança, motivação e organização.

Abstract

A good leader should be the organization's example, being responsible for managing employees and making decisions. The leader has no power to motivate anyone by himself, because motivation is personal and it depends on each individual, but the leader can captivate and influence employees for motivation and must be prepared to stimulate them at work and also to influence their behavior. Motivation is very important because it is through it that employees feel happy at work and be more productive.

So, this paper presents the importance of leadership as a motivational factor in organizations. To obtain the results, a structured questionnaire was made available to the employees of ISLA Gaia. The questionnaire was made available online between May 15, 2017 and June 30 of the current year and contained 25 questions, including sociodemographic data and questions about the themes under study - leadership and motivation. Of the total, 22 questionnaires were answered. From the results collected, it can be seen that most employees answered that leadership influences their motivations, since 86% agree, but 9% of the employees do not agree that leadership influences their motivations and 5% of employees think it is indifferent.

Keywords: Leadership, motivation and organization.

Siglas e abreviaturas

CA- Crédito Agrícola

ERC- Existência, Relacionamento e Crescimento

GRH- Gestão de Recursos Humanos

H- Hipótese

ISLA- Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

ULP - Universidade Lusófona do Porto

Índice Geral

1. Introdução.....	1
1.1 Justificação e relevância do tema	3
1.2. Estrutura do trabalho	4
CAPÍTULO 2- REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1. Conceito de liderança	5
2.1.1. Papel da liderança na organização.....	7
2.1.2. Etilos de liderança	8
2.1.3. Teorias de liderança.....	10
2.1.4. Líder carismático	13
2.1.5. Líder coach	14
2.1.6. Diferença entre líder e chefe.....	15
2.2. Conceito de motivação	16
2.2.1 As primeiras visões sobre motivação no trabalho	18
2.2.2. Teorias da motivação.....	20
2.2.3. Crítica à teoria de Maslow.....	34
2.2.4. Tipos de motivação.....	35
2.3. Relações entre Liderança e Motivação.....	36
CAPÍTULO 3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	39
3.1. Pressuposto teórico metodológico	39
3.2. Pergunta de partida	39
3.3. Objetivo da investigação	39
3.3.1. Objetivo geral	39
3.3.2. Objetivos específicos.....	40
3.4. Hipóteses dos estudos.....	40
CAPÍTULO 4: METODOLOGIA DO TRABALHO	42

4.1. Metodologia.....	42
4.1.1 Métodos quantitativos	42
4.2. Tipo de investigação/pesquisa	44
4.2.1. Pesquisa bibliográfica.....	44
4.3. População e Amostra.....	46
4.4. Recolha de dados	48
4.5. Tratamento de dados.....	49
CAPÍTULO 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
5.1. Apresentação dos resultados.....	50
5.2. Análise e discussão dos resultados	71
CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	77
6.1. Conclusões.....	77
6.2. Limitações do estudo realizado	79
6.3. Propostas para estudos futuros	79
ReferênciaS BibliográficaS.....	80
ANEXOS.....	84
Anexo I: Pedido de autorização ao ISLA Gaia para o estudo de caso	84
Anexo II : Questionário aplicado aos colaboradores do ISLA Gaia	85

Índice de Figuras

Figura 1- Triângulo tóxico.....	14
Figura 2- Pirâmide das necessidades de Maslow	22
Figura 3 - Teoria dos dois fatores de Herzberg	24

Índice de Tabelas

Tabela 1- Distribuição numérica e percentual da amostra por género	50
Tabela 2 - Distribuição numérica e percentual da idade dos funcionários da amostra ..	50
Tabela 3 - Distribuição numérica e percentual da categoria profissional dos colaboradores da amostra.....	51
Tabela 4 - Distribuição numérica e percentual de tempo de serviço na empresa.....	51
Tabela 5 - Distribuição numérica e percentual das habilitações literária dos participantes da amostra	52
Tabela 6 - Distribuição numérica e percentual do tipo de vínculo contratual dos participantes da amostra	52

Índice de Quadros

Quadro 1- Estilos de liderança.....	9
Quadro 2 - Diferença entre líder e chefe	15
Quadro 3 - As principais teorias da motivação: processo/conteúdo.....	20
Quadro 4 - Fatores motivacionais de Herzberg.....	25
Quadro 5 - Fatores comuns das teorias do conteúdo/necessidades	29
Quadro 6 - Fatores motivacionais de Vroom.....	30
Quadro 7 - Princípios da Teoria da Equidade.....	31
Quadro 8 - Principais diferenças entre teorias de processo	33

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Na minha opinião é importante a organização ter uma boa liderança	53
Gráfico 2 - Prefiro que a minha liderança supervisione o meu trabalho de forma exaustiva em vez de me dar autonomia.	54
Gráfico 3 - A minha liderança costuma ajudar-me a alcançar metas e objetivos organizacionais.	55
Gráfico 4 - A liderança influencia a motivação dos colaboradores.....	56
Gráfico 5- Um líder deve estimular e motivar os seus colaboradores, de modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos da organização.....	57
Gráfico 6 - A minha liderança aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores....	58
Gráfico 7 - Quando surge um prolema a minha liderança auxilia na resolução do mesmo.	59
Gráfico 8- Sinto-me motivado/a com o meu trabalho.	60
Gráfico 9 - Os funcionários, quando estão motivados, são mais produtivos e dão melhor de si para a organização.....	61
Gráfico 10 - Estou satisfeito/a com a minha instituição.	62
Gráfico 11- Tenho perfeito conhecimento das minhas obrigações nesta instituição.....	63
Gráfico 12 - Penso que a minha liderança está motivada com as funções que exerce. .	64

Gráfico 13 - A minha liderança atual influencia a motivação dos colaboradores nesta organização.....	65
Gráfico 14 - Sinto-me reconhecido/a pela minha liderança	66
Gráfico 15 - Penso que o meu trabalho é importante para o sucesso desta organização	67
Gráfico 16 - A motivação intrínseca, na minha opinião, significa fazer algo por prazer	68
Gráfico 17 - Na minha opinião, a motivação extrínseca tem uma forte relação com fatores externos e está ligada às recompensas materiais.	69
Gráfico 18 - Sinto-me motivado/a com o estilo de liderança da minha instituição.....	70
Gráfico 19 - Qual estilo de liderança se aplica nesta organização?.....	71

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema a importância da liderança como fator motivacional nas organizações. Em contexto profissional, trata-se de uma área à qual se deveria dar mais atenção e reconhecer maior importância.

O conceito de liderança tem tido um grande desenvolvimento causando o aparecimento de muitas visões sobre o tema, sendo um tema de que podemos considerar transversal a todos os ramos da empresa, que quando bem aplicada leva a empresa ao sucesso. Quando a organização tem uma boa liderança todos os membros da organização saem a ganhar com isso. A liderança tem um papel fundamental nas relações humanas e a capacidade de liderar torna-se associada ao sucesso ou fracasso das organizações. Liderar não é uma tarefa simples, exige paciência, disciplina, humildade e compromisso. O papel primordial do líder na organização é influenciar os outros para que voluntariamente alcancem os objetivos definidos. Assim, a liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.

O mundo empresarial vive um período em que o grande desafio é conseguir dominar a mudança. No entanto, as condições em que as mudanças ocorrem são claramente adversas ou, como propõem alguns autores, mais turbulentas, caóticas e desafiadoras do que nunca. Assim, pessoas e organizações vêm-se ao mesmo tempo atónitas e constrangidas ao viver sob a pressão da procura de alguma estratégia que lhes permita dominar os novos desafios (Bergamini, 2003).

A liderança está associada a estímulos, incentivos e impulsos que podem provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, visão e dos objetivos empresariais. Liderança, tal como motivação, remete-nos às questões mais subjetivas dos seres humanos, aquelas que dizem respeito às nossas entranhas, ao que nos move ao que faz sentido para nós, aquilo a que atribuímos significado (Marques, Silva, Estender, Nery, & Bock, 2013).

A autora Bergamini (1994) refere que a liderança pode variar de autor para autor e dentro das organizações pode ter alguns significados diferentes, porém constata-se que a maior

parte dos autores conceitua a liderança como um processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vista à realização de objetivos numa dada situação.

Portanto a liderança é essencial em todos os tipos de organização. O líder necessita de conhecer a motivação de cada colaborador e os instrumentos que o poderão auxiliar na tomada de decisões e valorização dos talentos que integram as equipas de trabalho. A organização necessita de líderes que criem visões de futuros e sejam capazes de inspirar os colaboradores, mas também é importante que proporcione estrutura organizacional eficiente para que seja bem gerida no dia-a-dia.

No processo de liderança, destacam-se, como fatores de suma importância, a forma como os líderes tomam decisões, orientam os liderados e usam a comunicação. Mais do que um bom gestor, um líder deve ser o exemplo da organização. O líder é aquela pessoa que é vista como um ídolo, um mentor a seguir, que se distingue pela sua atitude e pelos seus valores e carisma.

Um funcionário pode possuir todas as qualidades necessárias para o desempenho do cargo, ter as ferramentas necessárias, ter conhecimento na área e ter bom ambiente de trabalho, mas se não estiver motivado a produtividade será baixa. Compreender a motivação humana nunca foi fácil e tem sido um desafio para muitos. Várias investigações têm sido realizadas e diversas teorias tentaram explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agir em prol do alcance de um objetivo.

De acordo com Ecker e Appio (2007), o comportamento dos colaboradores dentro de uma empresa é algo bem complexo, pois todos são únicos e pensam de forma diferente. Deste modo, a forma como irão comportar-se e desempenhar as suas atividades depende de fatores internos e externos.

A motivação é importante para o sucesso da organização, pois o colaborador precisa de se sentir motivado e envolvido com os objetivos da empresa, pois assim trabalhará satisfeito e sentindo-se importante e responsável pelo resultado final, deixando afluir a criatividade e a possibilidade de revelar os seus talentos. Deste modo, é extremamente importante que se tenha um líder eficaz, capaz de motivar a equipa e que conheça as necessidades dos seus colaboradores, para assim estabelecer metas e fazer com que os seus objetivos estejam em comum (Paro, Speretta, & Joviliano, 2015).

Os funcionários podem ser motivados nas organizações onde trabalham de duas formas: através da motivação intrínseca e da extrínseca. Tanto a motivação intrínseca como a

extrínseca podem deixar de o ser de um momento para outro, caso os benefícios e recompensas deixem de corresponder às expectativas do funcionário.

1.1 Justificação e relevância do tema

Quanto à escolha do tema este partiu da importância que a liderança tem como fator da motivação nas organizações. O principal propósito deste estudo consiste em analisar de que forma a liderança influencia a motivação.

O grande desafio que se impõe para as empresas do século XXI será o de investir no desenvolvimento e qualificação dos seus colaboradores, a fim de obter um melhor desempenho. Todas as organizações diferem nos seus objetivos e propósitos, mas são semelhantes quando se trata de alcançar os resultados. Para alcançar resultados com sucesso e eficácia é necessário desenvolver mecanismos para tal e esses dependem do comprometimento dos colaboradores. Desta forma, as organizações devem ter pessoas capazes de desenvolver a liderança e estimular a motivação, uma vez que colaboradores motivados são muito mais produtivos, o que conduz a resultados satisfatórios e mantém um ambiente de trabalho agradável.

A motivação é a chave para o sucesso da organização, mas para tal motivação é preciso que haja uma boa liderança, porque estando numa empresa onde o líder é desmotivante os colaboradores sentem-se desmotivados e isso reflete-se logo na produtividade.

Nos últimos anos a motivação tem dado um contributo para o crescimento e desenvolvimento, quer para as organizações, quer para a auto satisfação dos colaboradores. Os relacionamentos que se estabelecem nas organizações adquirem espaço cada vez mais significativo como fator de estabilidade dos colaboradores nas mesmas. Neste contexto, a liderança assume um papel muito importante, pois cabe-lhe transmitir os princípios e valores que regem a organização.

1.2. Estrutura do trabalho

A presente dissertação encontra-se dividida em seis capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução do tema em investigação, bem como a sua justificação e relevância.

No segundo capítulo é feita a revisão de literatura sobre o tema, que inclui conceito de liderança, papel de liderança, estilos de liderança e tipos de líder, bem como o conceito de motivação, teorias da motivação e tipos de motivação. É ainda feita a relação entre liderança e motivação.

No terceiro capítulo, é feito um enquadramento teórico, que inclui as perguntas de partida, pressupostos teórico metodológico, objetivos da investigação, problema do estudo e as hipóteses do estudo.

De seguida, no quarto capítulo, é apresentada a metodologia do trabalho, nomeadamente métodos quantitativos, tipos de pesquisa, população e amostra, recolha de dados e tratamento de dados.

Posteriormente no quinto capítulo, é apresentada os resultados, análise e discussão dos resultados.

No capítulo seis e último é apresentada as principais conclusões do estudo, as suas limitações e propostas para estudos futuros.

CAPÍTULO 2- REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão da literatura vamos tratar de aspetos que têm a ver com as áreas a serem abordadas no presente estudo, efetuando, sempre que for conveniente, um enquadramento com o objeto de estudo em concreto, ou seja, a importância da liderança como fator da motivação nas organizações, tendo em conta a eficiência e a busca do conhecimento.

Existem centenas de definições sobre liderança, principalmente pela complexidade que o tema revela por parte de vários autores. Veremos algumas delas em seguida.

2.1. Conceito de liderança

O tema liderança é definido por vários autores de formas diferentes, variando, assim, de autor para autor. Portanto, cada autor ou pesquisador tem tentado explicar o conceito conforme o seu ponto de vista.

Liderar é mobilizar pessoas em alguma direção, é, sobretudo, uma habilidade de comunicação que alguns têm mais do que outros. Independente de hierarquia, de autoridade e de poder.

O líder tem uma visão a longo prazo, sobre uma situação que irá acontecer e analisa a melhor forma de resolver.

Botelho e Krom (2010, citando Yukl, 1998) definem a liderança como um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo. Ainda os mesmos autores citando Montana e Charnov (2000) dizem que a liderança é um processo pela qual um indivíduo influencia outros, a alcançar os resultados desejados.

Botelho & Krom (2010, apud Chiavenato, 1999) seguem a mesma linha de definição anterior, afirmando que a liderança é uma influência pessoal, exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação para se alcançar um objetivo específico ou objetivos.

De acordo com Jesuíno (2005) a liderança é assim tematizada como uma função de grupo, como propriedade dum campo de forças em processo de reequilibração, e não como fluxos influenciáveis provenientes dum centro bem localizado.

Segundo Bergamini (1994), a liderança tem sido também estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse aspeto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo

nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas.

Matos (2013), citando Barracho (2012), salienta que quando um chefe manipula ou coage os seus subordinados não há liderança. A liderança é a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução dos objetivos definidos. Para que a liderança se exerça o grupo deve consentir a influência do líder. Para Barracho exercer influência é usar autoridade, influência feita através de aceitação implícita por parte dos membros do grupo.

De acordo com Chiavenato (2006) a liderança é um fenómeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Três elementos podem ser destacados nessa definição de liderança – pessoas, poder e influência. Em primeiro lugar, a liderança envolve pessoas com a disposição para se seguir as orientações de um líder. A liderança envolve o reconhecimento de uma relação entre os líderes e seus subordinados. Sem a percepção e o reconhecimento dessa relação por parte dos liderados, não existiria o papel do líder.

Conforme descreve Bergamini (1994) a respeito das definições de liderança, a mesma apresenta dois elementos comuns que aparecem em todas as definições, onde se percebe um dominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenómeno grupal, que envolvem mais de uma pessoa e o outro fator é de tratar de um processo de influência por parte do líder em relação aos seguidores.

Rego & Cunha (2010) descrevem liderança como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuir para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros. Ainda os mesmos autores salienta que a liderança ocorre apenas se as pessoas são influenciadas para fazer o que é ético e benéfico para o organização e elas próprias. Para esses autores, um bom líder, por definição, é aquela que cria, sustenta, elevada a confiança, o otimismo e o espírito de sacrifício do grupo que lidera. Os líderes dão sentido às pessoas, de modo a que estas se sintam fortes, capazes e empenhadas, permitem que os outros ajam e transmitindo-lhes o seu saber, a sua experiência, reforçam as suas capacidades e dão lhes asas para criarem e sentirem que fazem parte da mesma visão.

Na opinião de Vergara (2007) a liderança é a competência de alguém exercer influência sobre os indivíduos ou grupos de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam alcançados. Como tal expressa-se em um conjunto de conhecimentos, habilidade, atitudes e ações. Esse conjunto caracteriza-se como um processo e não como um produto acabado, que precisa responder às mudanças.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas (Chiavenato, 2000, p.134).

2.1.1. Papel da liderança na organização

A liderança desempenha um papel fundamental nas organizações e o líder deve saber trabalhar com cada um dos seus subordinados, pois cada pessoa humana é diferente, possui desejos e objetivos diferentes e o que motiva um liderado pode não motivar outro. A interação dos líderes com os liderados é de extrema importância na organização.

Os líderes são administradores de conflitos. Quando surgem as desavenças, eles ajudam a processar o conflito. Os líderes são treinadores, definindo os papéis e fazem o necessário para ajudar os membros a melhorar seu desempenho no trabalho (Robbins, 2005).

Moraes (2001) apud Edgar Schein, ao abordar o papel do líder na organização, fez algumas analogias de como deveria ser o seu desempenho para o futuro. Ou seja, na visão do autor, o líder deverá possuir características tais como: 1) ser criador - o líder como animador, ou seja, nos estágios iniciais da criação empresarial, uma função exclusiva da liderança é suprir a energia necessária para que a organização comece a ter bom êxito; 2) ser construtor - o líder como criador de cultura, é quando a organização já possui condições de viver e sobreviver, é quando as crenças e valores de seus líderes são modelos conceituais dos seus subordinados, neste estágio, é vital reconhecer que se a organização é bem-sucedida e o sucesso é atribuído ao líder, a personalidade dele se incorpora à cultura da organização; 3) saber manter - o líder como um sustentador da cultura, pois o que ajudou uma organização a ser bem-sucedida no passado, muitas vezes não é suficiente para conservá-la. O que serviu como energia para a construção, pode ser transformado em problema no presente ou no futuro; 4) saber mudar - o líder como agente de mudança, deve começar a pensar como agentes de mudanças, não somente em adquirir novos conceitos e habilidades.

O papel do líder dentro de uma organização é conservar um clima de harmonia e ser motivador do seu grupo de equipa.

O líder tem forte influência sobre os resultados da organização, é através da liderança que se pode trabalhar o potencial humano nas organizações.

2.1.2. Estilos de liderança

De acordo com Robbins (2005) os líderes eficazes não utilizam um único estilo eles ajustam o seu estilo a cada situação.

Segundo Paro et al. (2015) referindo Banov (2013) um estilo de liderança é a maneira como os líderes se comportam e o que usam para controlar o comportamento dos seus liderados. Esta teoria trata-se de três estilos abordados: 1) Ambiente autocrático: dentre as regras, as atividades, os companheiros de trabalho, os objetivos e as formas a serem executados é o líder que determina, pois o líder era uma pessoa de certo comportamento dominador e pessoal em seus elogios. A avaliação e a atenção dada pelo líder é sempre individual e muito pessoal, com critérios não justificados. Ambiente de total rigidez e controlo. 2) Ambiente democrático: o líder estimula as normas, regras, atividades e execução são discutidas e dedicadas pelo grupo, pois o líder apenas fornece orientações e recomendações e essas avaliações são objetivas, factuais e sempre justificadas, o grupo que determinava as técnicas de execução das tarefas e da sua divisão, porém cada membro tem a liberdade de escolher seus colegas de trabalho. O líder procura sempre ser um elemento normal no grupo, sugerindo quando solicitado e apresentando alternativas para o grupo escolher. 3) Ambiente laissez-faire, com completa liberdade individual e grupal. O líder apenas fornecia o material de trabalho e as informações só são dadas quando fosse procurado, ele porém não participa das atividades ou das suas atribuições, isso fica a cargo do grupo. O líder não avalia e somente quando solicitado faz comentários sobre o grupo.

Segundo Maximiano (2000, p. 343) "estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipa, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo do líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados". O democrático caracterizado por maior influência dos liderados no poder de decisão, o estilo democrático faz referência a orientação para as pessoas, são sensíveis ao sentimento das pessoas, tem a preocupação de que o indivíduo merece toda a atenção dirigindo-o para os objetivos da empresa.

Os estilos de liderança desenvolvem em cada gestor de acordo com as características individuais e conforme a cultura das pessoas da organização.

De acordo com Oliveira (2008, apud Robbins & Coulter, 1998), um dos primeiros estudos sobre o comportamento de liderança foi coordenado por Lewin, que identificou três estilos básicos: o autocrático, o democrático e o laissez-faire. O mesmo autor (apud Cavalcanti, 2006) descreve que o estilo autocrático está ligado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando muita participação para os liderados. Já no Estilo democrático, o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, incentiva a participação de todos, procura delegar autoridade e usa o feedback como uma forma de treinamento de seus subordinados. O líder de estilo laissez-faire procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los.

Segundo Chiavenato (2000, op.cit. Santos et al., s/d, 6), os estilos de lideranças são classificados de acordo com o quadro abaixo.

Quadro 1- Estilos de liderança

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL OU LAISSE FAIRE	PATERNALISTA
O líder é focado apenas nas tarefas	Este tipo de liderança é voltado para as pessoas.	Neste tipo de liderança as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos.	O paternalismo é uma atrofiação da Liderança, onde o Líder e sua equipa têm relações interpessoais similares às de pai e filho.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo.	Há participação dos liderados no processo Decisório	Possivelmente uma equipa madura, auto dirigido e que não necessita de supervisão constante	A Liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, pois numa relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente
Além da tarefa que cada um deve executar, o líder determina ainda qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho	A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho	O equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipa são mais importantes do que um indivíduo.

O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.	O líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.	O líder deve preponderar
--	---	--	--------------------------

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000, op.cit. Santos et al., s/d, 6)

2.1.3. Teorias de liderança

Teorias dos traços

Segundo Rosa (1994, p. 259-260) “...Ser líder consistiria no fato de o indivíduo possuir determinadas características de personalidade, cuja potencialidade se ativa em face de um contexto ou situação determinada. A liderança seria uma capacidade individual intrinsecamente ligada à sua personalidade.” O ponto de vista de que a liderança se liga a traços de personalidade fundamenta a ideia generalizada de que se nasce líder, ou seja, de que o líder seria possuidor de um conjunto de qualidades inatas, que seriam o fundamento do seu carisma.

Segundo a proposta que Bergamini (1994) apresentou pela teoria dos traços o líder deve apresentar qualidades pessoais, podendo concluir assim que o líder já nasce como tal, não podendo fazê-los posteriormente através do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal.

Teorias comportamentais

As teorias comportamentais surgem como resposta a teoria dos traços, que não conseguiu ser eficaz para explicar o fenómeno de liderança.

Segundo Alberton (2002) as características pessoais não são suficientes, para identificar quais os comportamentos que poderiam tornar os líderes mais eficazes. O mesmo autor (apud Robbins, 1999) acrescenta que os estudos da *Ohio State University* realizado na universidade, nos estados unidos na década de 40, por meio de um questionário distribuído a membros de instalações industriais e militares, buscaram medir a percepção dos subordinados do comportamento de liderança de seus supervisores. Os comportamentos encontrados foram classificados em duas dimensões; estrutura de iniciação e consideração. O líder que tem alto nível de estruturação de iniciação tem a probabilidade de definir e estruturar seu papel e de seus subordinados na busca para a realização de metas. Já o líder centrado na consideração é sensível aos sentimentos das pessoas e tenta fazer com que as

coisas sejam agradáveis aos seus liderados. Procura ajudar os subordinados com problemas pessoais, é amigável, disponível e trata todos os liderados como iguais.

□ **Teoria situacional / contingencial**

O líder deve buscar o melhor estilo, conforme a exigência da situação. Desta tática de combinar o nível de desenvolvimento ao estilo de liderança, surgiu conceito de liderança situacional.

Sant`Anna, Campos, & Lótfi (2012, apud Badaracco & Ellsworth, 1989) afirmam que a liderança situacional sustenta que quase tudo seja flexível e possa adaptar-se às demandas das situações, incluindo o estilo dos gerentes. De maneira extrema, esse enfoque resulta num comportamento no trabalho que foi polido, no qual o ator comporta-se de formas que podem não ser consistentes com a personalidade, os valores e a forma de pensar dessas pessoas.

Duarte (2011), referindo Blanchard et al (2007) refere que a liderança deve estar alinhada às necessidades e habilidades dos colaboradores, para que o líder possa lançar mão deste importante diferencial competitivo que é a força das equipas. Para que uma pessoa seja incentivada a dar o melhor de si, a liderança deve se adequar ao nível de desenvolvimento em que essa pessoa se encontra.

Segundo Mainardes, Miranda, & Deschamps (2010) o conceito de liderança situacional está baseado no princípio de que o estilo de liderança depende em maior grau da situação em que é exercida a liderança do que da personalidade do líder que a exerce. De acordo com a liderança situacional, não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. Ainda segundo os mesmos autores (citando Hersey & Blanchard, 1986), o estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar. Ou seja, a liderança situacional pressupõe que não há um estilo de liderança melhor que o outro, mas sim um estilo mais adequado para cada situação e, para isso, é necessário que o líder saiba diagnosticar as diferenças e variações de capacidades, comportamentos e motivações dos liderados.

Benevides (2010, apud Hersey & Blanchard, 1986) também utilizou as dimensões da tarefa e do indivíduo para fundamentar sua teoria batizada como "Liderança Situacional", na década de 70. Para o autor, o estilo de liderança de uma pessoa refere-se ao padrão

comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras pessoas. Assim, a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre: o direcionamento oferecido pelo líder, a quantidade de apoio emocional e o nível de maturidade dos subordinados em relação à tarefa.

Gaspar & Portásio (2009, apud Hersey & Blanchard, 1986) acrescentam que o comportamento é o foco da abordagem situacional tal como é observado, e não alguma habilidade duvidosa ou potencialidade inata ou adquirida de liderança. A ênfase incide sobre o comportamento dos líderes e dos membros dos seus grupos e as distintas situações.

□ **Teoria transformacional**

Burns (1978) foi o primeiro a chamar a atenção para o conceito de liderança transformacional, descrita como o procedimento através do qual os líderes fomentam o empenho e o compromisso dos colaboradores, levando-os a ter comportamentos espontâneos e de entrega total à causa da organização.

O líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, no sentido de satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como pessoa total. O resultado da liderança transformacional é um relacionamento de estímulo mútuo e elevação que converte os seguidores em líderes e pode convertê-los em agentes morais.

Matos (2013, apud Yukl, 1989), refere que a liderança transformacional refere-se ao processo de influenciar grandes mudanças nas atitudes e expectativas dos membros da organização e a construção de compromissos para a missão, os objetivos e as estratégias da mesma. Os líderes transformacionais motivam os seguidores a fazerem mais do que eles próprios pretendiam ao transformarem as expectativas do grupo. O efeito da influência é capacitar os subordinados para participarem do processo de transformação da organização.

Sant`Anna et al (2012, apud Burns, 1978) defendem que a liderança transformacional propõe que a influência ocorra em dupla direção para que se estabeleça o clima de respeito ao outro enquanto pessoa integral. É da convivência com o seguidor que o líder retira a maior fonte de informações de que necessita para o exercício do seu papel.

Bergamini (1994), refere que na liderança transacional, uma troca ocorre entre o líder e o seguidor. A troca poderá ser econômica, política ou psicológica, mas não existiria ligação duradoura entre as partes. Essa troca continua somente à medida que ambas as partes acham que isso vem em benefício próprio. Tais relacionamentos de troca são difundidos

em muitas organizações de trabalho, nas quais os subordinados concordam em aceitar a liderança por parte dos líderes específicos em bases de seu emprego remunerado".

2.1.4. Líder carismático

Para Rosa (1994) o líder carismático usufrui particularmente de um extraordinário fenómeno de comunicação, imagem e adesão social. Não existe explicação racional do fenómeno carismático. O carisma é um atributo que os seguidores dão aos seus líderes baseados nos comportamentos observados. Os comportamentos que suportam a liderança carismática incluem a articulação de uma visão estratégica, a sensibilidade às necessidades dos seguidores, a sensibilidade ao ambiente, a coragem para tomar decisões e enfrentar riscos.

De acordo com Borlot e Marques (2012, apud Robbins, 2005), a liderança carismática é aquela que consegue a adesão dos liderados, tem um poder de articulação que convence mesmo quando o ambiente é desfavorável, é reconhecido muitas vezes como herói, representa uma figura de poder, confiança e dinamismo incomum. Utilizam de metáforas, analogias correlacionadas a fatos reais para persuadir para reforçar a mensagem que transmite.

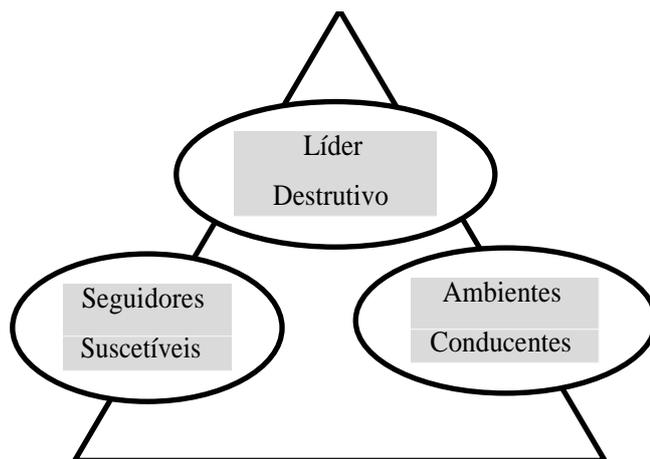
Araújo (2013, apud Kouzes & Posner, 2009) diz que para criar relações carismáticas, não basta aos líderes demonstrar comportamentos inspirados aos seus seguidores, sendo igualmente fundamental dar-lhes a oportunidades de demonstrar competência, partilhar visões e valores. O carisma foca-se nos aspetos afetivos, na ligação emocional dos seguidores com a missão e os valores, evidenciando-se que a motivação dos seguidores resulta

da ligação emocional que o líder detém sobre os seus seguidores e na forma como transmite segurança, autoestima e credibilidade no respeitante à missão e aos valores organizacionais.

Segundo Matos (2013, apud Yukl, 1999), o carisma contém um lado positivo, quando é utilizado na satisfação das necessidades dos seguidores, e um lado encoberto e mais negativo, quando aponta para o autoengrandecimento do líder. O lado negativo da liderança carismática é designado por liderança destrutiva. Ainda Matos citando (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007) refere que a maioria dos líderes destrutivos são carismáticos e desenvolvem a sua liderança baseando num triângulo tóxico.

Através do “Triângulo Tóxico”, analisam-se as consequências negativas da Liderança Destrutiva resultado da confluência de três elementos: líderes destrutivos; seguidores; ambiente organizacional propício (Padilla, et al., 2007).

Figura 1- Triângulo tóxico



Fonte: Adaptado de Matos (2013)

De acordo com Costa (2014, apud Padilla, et al., 2007), na análise da Liderança Destrutiva, existem 5 características críticas de um líder a considerar: carisma, forma de utilização do poder, narcisismo, ideologia de vida negativa e ideologia do ódio.

A liderança carismática foi muito bem caracterizada por Klein e House (1995), estabelecendo uma analogia com o triângulo do fogo. O carisma resulta da conjugação de três elementos: líder (faísca ou temperatura de ignição); seguidores (combustível ou matéria inflamável) e o ambiente propício (oxigênio). A liderança carismática, à semelhança do fogo, ocorrerá apenas na presença dos três elementos (Lourenço, 2012).

2.1.5. Líder coach

Na opinião de Marques (2014) o líder coach é um profissional que conduz sua gestão por meio do exemplo, pois o comportamento de seus liderados é o reflexo de suas próprias ações. Suas atitudes são inspiração e servem de motivação para a equipa diariamente. Em momento de desafio, pressão, stresse ou quando algo não sair como planeado, o líder estimula seus colaboradores a refletirem sobre cada situação, buscando apresentar

ferramentas necessárias para resolver os problemas, seu foco é contribuir para o aprendizado e crescimento de todo profissional. Ainda o mesmo autor acrescenta que ao incorporar o *coaching* ao seu trabalho, comportamentos e atitudes, um líder coach tem ainda mais chances de alcançar sucesso em sua carreira. Deste modo ele pode promover melhorias sistêmicas no ambiente da empresa e fazer com que seus liderados compreendam com mais facilidade a importância de cada um no alcance dos resultados.

Nas organizações, o “Coaching” para lideranças tem-se destacado como uma metodologia que produz resultados excelentes e em muito pouco tempo. Nesse caso, o gerente procura aumentar sua capacidade de desenvolver as competências de seus liderados, reconhecer potenciais, gerar aprendizagem e motivar suas equipas, aumentando assim os resultados da organização (Amaral & Andrade, 2013). Ainda os mesmos autores relatam que o “Líder Coach” possibilita um processo gradativo de reflexões e do aumento da capacidade de cada um olhar para dentro de si e ao mesmo tempo ir acrescentando componentes importantes ao seu plano de vida, da qualidade das suas relações interpessoais, com foco no seu crescimento profissional.

2.1.6. Diferença entre líder e chefe

O quadro que se segue resume a diferença entre um líder e um chefe.

Quadro 2 - Diferença entre líder e chefe

Caraterísticas do chefe	Caraterísticas do líder
Administra	Inova
Foca o sistema e estrutura	Foca as pessoas
Imita	É original
Diz eu	Diz nós
Apoia-se na autoridade	Apoia-se na boa vontade
Conduz empregados	Orienta os empregados
Manda	Pede
Racional	Emotivo
Depende de controlo	Inspira confiança

Fonte: Elaboração Própria

Para Oliveira (2014), o chefe é aquela pessoa que está em uma posição mais elevada dentro da organização. Geralmente, é responsável por um setor, por algum processo ou simplesmente gerenciar um grupo de pessoas. O “*status*” de chefe é alcançado devido ao reconhecimento por seu trabalho dentro da empresa ou pela experiência ou capacidade profissional em realizar determinado trabalho. Seja como coordenador, gestor, diretor ou até mesmo como presidente de uma organização, o propósito do chefe é sempre o mesmo:

o de comandar, gerenciar, governar ou dirigir determinado grupo de colaboradores, sendo respeitado pelo seu cargo, ou mais precisamente, pelo seu poder dentro da organização.

O líder é aquela pessoa que, independentemente de sua posição dentro da hierarquia da empresa, tem o respeito das pessoas a sua volta, de forma que elas o respeitam como um chefe, mesmo não tendo um cargo como tal (Oliveira, 2014).

Ainda o mesmo autor salienta que o papel do líder pode ser exercido por qualquer indivíduo dentro de um grupo de pessoas, mesmo que ele tenha uma posição hierárquica igual ou inferior aos membros do grupo, pois o que qualifica como líder são suas características e suas qualidades que podem ou não interferir em seu desempenho profissional.

Maxwell (2008, referido por Oliveira, 2014) destaca que o propósito da liderança é conduzir outros ao topo e não se beneficiar ou se promover sobre o esforço da própria equipa. Ainda de acordo com Maxwell, os chefes estão mais preocupados em causar uma boa impressão aos seus superiores, em vez de se empenharem em fazer a coisa certa para os seus chefiados. Porém, o real objetivo da liderança é o de causar uma boa impressão para a sua própria equipa, voltando seus esforços para o sucesso de seus subordinados, motivando-os e conduzindo-os ao topo. O bom líder deve formar outros bons líderes.

Oliveira (2014, apud Adair, 2000) completa a definição de um bom líder como aquele que quando está no comando de uma equipa deve sempre estar preocupado para os desafios de sua grandeza, deve sempre ser claro, simples e natural, agindo sempre com sua própria conduta, e nunca deve ser inseguro, pois seu entusiasmo e sua confiança refletem por todo o grupo. Maxwell afirma que a essência da liderança é a disposição de assumir riscos, é o desejo apaixonado de fazer a diferença, é assumir a responsabilidade.

2.2. Conceito de motivação

Com a evolução da sociedade industrial, o estudo da motivação no trabalho evoluiu de uma perspectiva mais filosófica para uma explicação de natureza psicológica, ligada à problemática da gestão.

A motivação pode ser definida como um conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo.

Um importante ponto de partida para a motivação nas organizações é a compreensão das necessidades dos colaboradores, e com isso poderá buscar novas formas de incentivar a motivação; os colaboradores devem ser vistos como indivíduos dotados de habilidades,

capacidade e conhecimento para realizar suas tarefas dentro da organização (D'Avila, 2012).

De acordo com Fontaine (2005, p.11) "...a motivação esta presente no quotidiano, já que a motivação é necessária para iniciar qualquer ação, mantê-la ou terminá-la". A palavra motivação deriva do latim *motivos*, *movere*, que significa mover. Em seu significado original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado ou estimulado por algum tipo de motivo ou razão (Maximiano, 1997).

Chiavenato (1999) argumenta que a motivação esta contida dentro de próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

“A motivação é o resultado de um processo de desenvolvimento que varia conforme as experiencias que cada pessoa tem oportunidade de viver em cada contexto social e histórico, e a implementação pessoal que faz dessas experiencias. Estas interpretações por um lado dependem do sistema de normas e valores em vigor em cada meio de grau de adesão de cada um a este sistema e, por outro, determinam as representações que cada pessoa constrói progressivamente de si próprio, dos outros e do modo, os objetivos que se fixa e as percepções das suas possibilidades de ação e sucesso”.

Segundo Donato, Gonçalves e Sanches (2011, apud Chiavenato, 2003) motivo é aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que da coragem a um comportamento específicos. Se as pessoas são diferentes e possuem motivos para realizar determinada coisa, o que motiva um poderá não motivar o outro, então é preciso conhecer os desejos de cada indivíduo e o grau de satisfação para não cair no erro de achar que o motivou uma pessoa faça o mesmo efeito com os demais.

A motivação é uma variável reconhecida como de extrema importância no estudo do comportamento do homem. A motivação é um termo muito utilizado, nos dias de hoje, por se tratar de um fato que atinge diretamente no desempenho da empresa como todo. Cada vez mais as organizações devem se preocupar com a motivação dos colaboradores, pois ela está intimamente relacionada com a satisfação e a realização dos objetivos e isso e isso contribui para o sucesso da empresa, por isso deve-se buscar alternativas que melhorem a motivação dos colaboradores (D'Avila, 2012).

Segundo Chiavenato (2006) motivação refere-se as forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento.

Ponte (1986) diz que para levarmos as pessoas a assumirem determinados tipos de comportamento é necessário motivá-las. A motivação é o impulso que leva o ser humano a agir. Baseia-se em necessidades não satisfeitas, objetivos não alcançados de cada indivíduo. Cada indivíduo tem diferentes tipos de necessidades, de acordo com seus padrões de comportamento, escala de valores e época, sofrendo influências internas e externas.

Robbins (2002) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

As teorias de motivação que se desenvolveram procuram uma explicação para os comportamentos através do estudo de um conjunto de variáveis, que põem em evidência quer o indivíduo na sua dimensão psicossocial quer a situação na qual o comportamento se desenvolve (Rosa, 1994).

A motivação é um processo, o enfoque atual procura descobrir como ela ocorre. Parte-se do princípio de que se trata de um desencadeamento de momentos interiormente experimentados, que leva o indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existente em seu interior (Bergamini, 2003).

Cardoso (2012, apud Deci & Ryan, 2008) defende que a motivação humana pode ser estudada através dos mecanismos cerebrais e fisiológicos, no entanto, uma vasta parte é função de condições proximais socioculturais em que os indivíduos se encontram. Tais condições influenciam não só o que as pessoas fazem, mas também como se sentem ao agir, assim como as consequências das acções.

2.2.1 As primeiras visões sobre motivação no trabalho

A motivação é muito importante para o bom funcionamento nas organizações, com os colaboradores motivados a organização vai conseguir obter resultados positivos, a produtividade aumenta e com isso a empresa consegue obter grande sucesso, visto que a motivação é passo número um para o grande sucesso da organização.

A motivação na organização é a força influenciada diretamente pelo clima organizacional favorável, que induz os colaboradores a trabalhar de forma motivada, no alcance de objetivos comuns da organização, desta forma, os resultados serão alcançados com maior facilidade.

Escola da Administração Científica

Nos finais do século XIX foi marcado pelo surgimento da concepção científica do trabalho. Os fundamentos da administração científica foram lançados por Frederik Winslow Taylor, engenheiro mecânico que trabalhava como torneiro e no decorrer de sua carreira passou a chefe da equipa e a gerente da ferramentaria. Taylor observou que em quase todas as artes mecânicas, a ciência que rege as operações do trabalho é tao vasto e complexa que o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental. A partir desta observação, Taylor propôs a divisão entre planeamento e execução da tarefa, bem como a repartição de tarefas complexas em tarefas simples, como forma de otimizar o desempenho humano no trabalho. O planeamento e o controle das tarefas deviriam ficar a cargo de uma elite pensante, encarregada de estabelecer os métodos “ótimos” de execução (Bueno, 2002).

Na teoria da administração científica, a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender aos objetivos da organização, o líder concentrava-se nas necessidades da organização, e não na de subordinados.

Escola das relações humanas

Segundo Bueno (2002) a escola das relações humanas surgiu na tentativa de humanizar o trabalho, de liberar o homem de sua condição de escravo da produção. No entanto, a ideia do homo social continuou vinculada a uma situação comportamentalista, ou seja, o homem continuou escravo, mas, dessa vez, das regras e condições impostas pelo grupo informal. O homem não dispunha ainda da liberdade de pensar, de agir, de estabelecer seus próprios limites e objetivos. O grupo moldava o comportamento do homem, subjugando-o uma vez mais o poder estava no grupo.

Segundo Ferreira (2000) Elton Mayo e os seus colegas da Haward Business School foram os pioneiros no uso do método científico em seus estudos sobre as pessoas no ambiente de trabalho e concluíram que uma cadeia complexa havia interferido na produtividade dos operários. Elton Mayo e seus colegas chegaram a conclusão de que não é somente uma

variável que altera a produtividade dos operários, mais sim um conjunto de variáveis interligadas. Ainda o mesmo autor citando Stoner (1999) disse que Elton Mayo e seus colegas concluíram que os empregados trabalhariam mais caso acreditassem que a administração estava preocupada com o seu bem-estar e que os supervisores prestavam atenção especial neles. Portanto, foi a partir deste estudo de Elton Mayo que se criou o conceito de homem social.

A maior contribuição da teoria das relações humanas foi ressaltar a necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, o tratamento mais humano dado às pessoas, a adoção de uma administração mais participativa em que as pessoas possam ter um papel mais dinâmico.

2.2.2. Teorias da motivação

As teorias de motivação estão classificadas em dois grandes grupos: as teorias de conteúdos e as teorias de processo. As primeiras incidem na questão, o que motiva as pessoas e a segunda respondem a questão, como se desenrola o comportamento motivado.

As principais teorias de processo e de conteúdo

O quadro que se segue resume a diferença entre as teorias de processo e de conteúdo.

Quadro 3 - As principais teorias da motivação: processo/conteúdo

Teorias de processo	Teorias de conteúdo
Teoria da equidade – Adams	Teoria dos dois fatores – Herzberg
Teoria da expectativa – Vroom	Teoria ERC – Alderfer
Teoria do estabelecimento de objetivos – Locke	Hierarquia das Necessidades – Maslow
	Teoria das Necessidades Adquiridas – McClelland
Teoria do Reforço – Skinner	Teoria X e Y - McGregor

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2003)

2.2.2.1. Teorias de conteúdo

Teorias de conteúdo também, chamada teoria das necessidades, facto que altera o comportamento. Estes grupos de teorias destaca as necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do esforço por elas realizado para reduzir essas necessidades. Procura explicar o que motiva as pessoas.

Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é um modelo de motivação que apresenta os níveis de necessidades dos seres humanos. Nesta teoria, Maslow apresenta de forma lógica quais são as necessidades que os indivíduos apresentam e em quais níveis elas se encontram (Ecker & Appio, 2007).

Segundo Rodrigues (2012, apud Oliveira, et al., 2009) a teoria proposta por Maslow, pretendia juntar todos os aspetos biológicos, psicológicos, sociais e culturais, no entanto, é necessário satisfazer de maneira satisfatórias as necessidades de uma etapa para se poder passar à etapa seguinte da pirâmide. Desta forma Maslow começa a explicação sobre a sua teoria explicando que existem cinco patamares, o primeiro e sendo ele a base, seria o das necessidades fisiológicas, que se referia as necessidades mais básicas do ser humano, são elas o respirar o comer o beber, o sexo e o conforto de uma casa. Passado este patamar encontra-se as necessidades de segurança, aqui o indivíduo procura a proteção física e um ambiente ordenado, é necessário sentirmo-nos seguros para que possamos viver em permanência com outras pessoas. No meio da hierarquia estão as necessidades sociais, aqui só poderá estar quem já tiver passado pelos dois patamares anteriores, o indivíduo precisa desta fase porque enfrenta a necessidade de criar amizades, precisa de um suporte social em que é necessário a procura de atenção. Em seguida, temos a necessidade de *status* e estima, a necessidade de sermos respeitados e reconhecidos pelos outros, faz desta uma etapa muito importante da pirâmide de Maslow.

Figura 2- Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (1995)

Maslow representou a sua concepção através de uma pirâmide em que, na base, estariam as necessidades fisiológicas, e no topo as necessidades mais elevadas que seriam as de auto-realização.

As necessidades fundamentais seriam as necessidades básicas; as fisiológicas e as de segurança. Só depois de estas necessidades estarem satisfeitas ascende na hierarquia para a satisfação das outras necessidades mais complexas. Todas as necessidades estão relacionadas com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. As necessidades são as seguintes:

Necessidades fisiológicas: são as necessidades inatas, ou biológicas, sendo sua principal característica a premência. Exige satisfação cíclica e reiterada para garantir a preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo.

Necessidades de segurança: surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. A busca de um mundo ordenado e previsível, protegido e seguro são manifestações típicas dessa necessidade e leva o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo, quando essas necessidades não são satisfeitas, causam incerteza e insegurança.

Necessidades sociais: surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas são as necessidades de associação, participação e aceitação por parte dos colegas. A amizade, o afeto e o amor são pontos altos.

Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com o auto avaliação e auto estima, quando não são satisfeitas podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência.

Necessidades de auto realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia, esta relacionadas com autonomia, independência, autocontrole e competências.

No âmbito de trabalho, as necessidades fisiológicas estão ligadas com o salário e benefícios, ou seja, a pessoa começa a trabalhar para ter o que comprar, o que vestir e ter como se sustentar. As necessidades de segurança estão vinculadas com segurança no trabalho, planos de saúde, seguros. Por exemplo a pessoa trabalha para ter segurança e comprar imóvel, associa-se a um plano de saúde familiar. As necessidades sociais estão associadas a um senso de participação, amizade, presteza a colegas de trabalho e possibilidade de crescimento. Os fatores sociais podem ser vistos no trabalho em equipa, na conquista da meta, superação de desafios. As necessidades de auto-estima podem ser satisfeitas pelo reconhecimento e elogio por parte de supervisores e gerentes, juntamente com perspectivas de obter ascensão. As necessidades de auto-realização podem ser atingidas quando se proporcionam trabalhos gratificantes e interessantes, nos quais as habilidades são utilizadas de maneira ampla (D´Avila, 2012).

A teoria de Maslow tem implicações no comportamento no trabalho: quando a remuneração e a segurança são escassas, os indivíduos centram-se nos aspetos do trabalho necessário para preencherem as suas necessidades básicas. Esta teoria também prognostica que, à medida que os indivíduos sobem na hierarquia, são motivados para aumentar as suas necessidades de níveis superiores. Uma vez ativada e satisfeita a necessidade de autorrealização, ela estimula um desejo ainda maior por satisfação, pelo que uma organização nunca pode preencher completamente as necessidades individuais de crescimento e de desenvolvimento (Matos, 2013).

Teoria dos dois fatores (bifatorial) de Herzberg

Herzberg, na sequência de Maslow, desenvolveu a teoria dos dois fatores. Os fatores higiênicos só afectam a motivação quando ausentes; o segundo – factores motivacionais – levam à satisfação no trabalho.

Figura 3 - teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Chiavenato (1995)

Segundo Lobos (1975) esta teoria tem sido substancialmente apoiada em alguns círculos de administração de empresas. A teoria expressa, basicamente, que existem dois grupos de fatores: "fatores motivadores" (que são "fontes determinantes da satisfação no trabalho") e "fatores de manutenção" (que atuam como "agentes de insatisfação no trabalho"):

Fatores Higiênicos: são factores extrínsecos ao indivíduo e que previnem a insatisfação. Estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abordagem as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho.

Fatores Motivacionais: são factores intrínsecos, associados a sentimentos positivos e relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Estes fatores, ao contrário dos factores higiênicos, podem ser controlados pelo indivíduo, pois estão diretamente ligados à execução das suas tarefas.

Quadro 4 - Fatores Motivacionais de Herzberg

Fatores Extrínsecos ou Higiênicos (que produzem descontentamento)	Fatores Intrínsecos ou Motivacionais (que produzem satisfação)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A política de administração da empresa <input type="checkbox"/> As relações com o superior imediato e/ou subordinados. <input type="checkbox"/> A remuneração. <input type="checkbox"/> As relações com os colegas. <input type="checkbox"/> As condições de trabalho. <input type="checkbox"/> As competências técnicas do enquadramento. <input type="checkbox"/> O estatuto da empresa. <input type="checkbox"/> A vida pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A realização pessoal. <input type="checkbox"/> O reconhecimento. <input type="checkbox"/> O conteúdo de trabalho. <input type="checkbox"/> A responsabilidade e promoção.

Fonte: Sousa et al. (2006)

Quando insatisfeitos, os indivíduos tendiam a atribuir a causa a fatores extrínsecos, como, política da organização, estilo de chefia, relacionamento com o superior, condições de trabalho, salário, relações interpessoais. Destes resultados e contrariando as visões tradicionais, sugere o autor, ser a não satisfação o oposto de satisfação, e a não insatisfação o oposto da insatisfação.

Os fatores intrínsecos são os verdadeiramente motivadores e referem-se ao conteúdo intrínseco ao desempenho, tendo paralelo com as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade. Quando são ótimos, elevam substancialmente a satisfação, quando são precários provocam ausência de satisfação. Os meios para os incentivar consistem em delegar responsabilidades, em permitir margem de liberdade na execução do trabalho, o pleno uso das capacidades e o enriquecimento do cargo.

Os fatores extrínsecos referem-se ao contexto do trabalho e como tal são periféricos e extrínsecos ao trabalho em si. Quando existem em grau elevado, apenas evitam a insatisfação, mas quando são precários geram insatisfação. Relacionam-se com os níveis

inferiores da hierarquia de Maslow e constituem o que o autor chama fatores higiênicos, referindo o caráter preventivo e profilático dos mesmos.

Chiavenato (1995), afirma que de acordo com Herzberg, é possível um empregado estar descontente e satisfeito ao mesmo tempo. Por exemplo, ele pode estar insatisfeito com a política da empresa em relação as férias, mas verdadeiramente satisfeito com seu desempenho profissional ao ver uma carta elogiosa de um cliente afixado no quadro de aviso de sala de funcionários. Para esse autor, identificar os fatores higiênicos e motivacionais é a base para definir a sua motivação do colaborador. Ele reconheceu que cada um enfrenta uma situação de vida diversa e possui o seu próprio conjunto de propriedades, mas estava convencido de que o dinheiro não era o principal motivo que fazia os colaboradores permanecerem em uma empresa durante certo período de tempo.

Teoria das necessidades adquiridas de - McClelland

Na década de 1960, David McClelland (citado por Robbins, 2002) tomou como eixo, assim como Maslow, a questão de necessidades e as identificou como sendo três: poder, afiliação e realização. A diferença entre essa teoria e a de Maslow é que McClelland diz que tais necessidades podem ser aprendidas, não são inatos, são adquiridas socialmente.

Poder refere-se a relações com pessoas, *status*, prestígio.

Afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto.

Realização é relativo a auto estima e a auto realização.

Esta teoria sustenta que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a existência de qualquer deles em especial o da realização.

Segundo Sousa, citando McClelland, esta teoria nasce da constatação de que algumas pessoas têm uma forte necessidade de realização, embora outras, talvez a maioria, não pareçam ter essa necessidade. Ainda de acordo com o autor, esta necessidade de realização pessoal encontra-se em indivíduos que perante uma tarefa conseguem delinear objetivos moderadamente difíceis mas alcançáveis, e fazem-no, sempre, desde que consigam ter influência sobre os resultados. São as pessoas que não evitam correr riscos, mas fazem-no na expectativa de que os seus esforços e capacidades irão provavelmente influenciar os resultados.

A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow aproxima-se dos factores motivacionais de Herzberg e, a exemplo, também não teve pressupostos comprovados cientificamente.

Teoria X e Y - McGregor

Douglas McGregor, na década de 50, apresenta duas teorias, teorias X e Y, abordagem que reflete fenómenos históricos, culturais, económicos, sociais e tecnológicos.

As teorias X e Y mostram a possibilidade de gerir a produtividade humana nas organizações, assim como, visualizar o comportamento dos colaboradores dentro da mesma.

A teoria X representa o controlo existente sobre os recursos humanos da organização. Segundo esta teoria, os seres humanos, em geral não gostam de trabalhar ou pretendem trabalhar o mínimo possível, a grande parte dos trabalhadores têm que ser coagidos, vigiados e ameaçados com castigos a fim de alcançar os objetivos da empresa. Os empregados evitam responsabilidades, preferem ordens formais sempre que possível.

Segundo Rosa (1994) o ser humano tem uma aversão natural ao trabalho e evita-lo-á sempre que possível. A maioria das pessoas precisa de ser coagida, vigiada, orientada e ameaçada com castigos, de ter funções rigidamente definidas, e de uma supervisão estreita, de modo a obter delas o esforço necessário à realização dos objetivos da empresa.

O ser humano prefere ser dirigido e procura evitar as responsabilidades, é pouco ambicioso e pretende acima de tudo segurança.

A teoria Y baseia-se num conjunto de hipóteses totalmente diferentes, fundamentada na evolução de empresas e na integração do homem no trabalho, numa época em que a tónica da gestão tinha evoluído da preponderância da produção para uma importância crescente da comercialização e do mercado, apelando para a agressividade criativa crescente (Rosa, 1994).

Na perspectiva da teoria do homem. Segundo Câmara, Guerra & Rodrigues (s/d) o homem pode ver o trabalho de forma tão natural como descansar ou distrair-se, deseja atingir objetivos e tem capacidade de iniciativa, aceita responsabilidades, possui criatividade, imaginação e capacidade de decidir e resolver problemas, para além da segurança, deseja ver satisfeitas as suas necessidades sociais, de auto estima e de auto-realização.

A teoria Y vai reforçar a ideia de que pode existir uma outra forma de gerir as organizações e de motivar os indivíduos, diferente do que era definida pela teoria clássicas. Segundo Ribas (2011) a teoria X (Administração Científica), os trabalhadores se comportam de maneira preguiçosa, limitada e resistentes à mudança. A motivação se dá por prémio ou punição. O papel do líder é comandar – dizer o que tem que ser feito- depois remunerar, ou punir o trabalhador. A teoria Y (Relações humanas), para os trabalhadores o trabalho é natural, são motivados por objetivos comuns e flexíveis à mudança. Nesta situação a motivação se dá pela união do grupo em torno do compartilhamento de objetivos. O papel do líder é coordenar e motivar a todos em torno de um propósito comum da empresa. Ainda segundo Ribas (2011) para McGregor, não há um modo certo ou errado de agir, mas, mais eficaz, em função do padrão de comportamento do trabalhador. Surge então o aspeto da liderança na motivação, que irá definir qual a estratégia de motivação adotar em função deste padrão de comportamento.

Teoria ERC – Alderfer

A teoria de Alderfer constitui uma perspectiva mais atual do estudo da motivação humana, principalmente nas sociedades industriais avançadas, nas quais existe um forte peso do setor terciário. “É assim que procura estudar as necessidades humanas num ambiente empresarial” (Rosa, 1994, p. 2006).

De acordo com esta teoria seguindo de perto a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, condensa-a em três categorias fundamentais:

- Necessidades de existência.
- Necessidades de relacionamento.
- Necessidades de Desenvolvimento,

As necessidades de existência englobam todas as manifestações de natureza material ou fisiológica, relacionadas com as necessidades básicas do indivíduo e da espécie, particularmente: a alimentação, o vestuário, a habitação e a reprodução.

Em termos empresariais o seu correspondente é o salário base, os benefícios materiais e as condições físicas do trabalho. As necessidades de existência abrangem as necessidades fisiológicas de Maslow e quase totalidade das necessidades de segurança.

As necessidades de relacionamento incluem toda a dimensão interpessoal e intergrupar no local de trabalho. Comparando com a teoria de Maslow, as necessidades de relacionamento correspondem às necessidades sociais e às necessidades da auto-estima.

As necessidades de desenvolvimento dizem respeito ao esforço que o indivíduo possa desenvolver no seu local de trabalho, com vista a atingir um desenvolvimento pessoal e criativo, gerador da satisfação.

As necessidades de auto-realização de Maslow podem ser comparadas às necessidades de desenvolvimento de Alderfer.

Segundo Robbins (2005), Alderfer desenvolveu a teoria ERG, esta desenvolveu a ideia de que há três grupos de necessidades essenciais: (E) existência, (R) relacionamento e (G) crescimento.

Existência refere-se aos requisitos matérias básicas, que inclui necessidades fisiológicas e de segurança que corresponde aos dois níveis da pirâmide. Relacionamento é o desejo de manter importantes relações com interpessoais, comparando com a necessidade social de Maslow e aos elementos classificados como estima. Comparado ao terceiro e quarto nível da pirâmide de Maslow. Crescimento que é o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, em conformidade com Maslow são os componentes intrínsecos da categoria estima como também da necessidade de auto-realização, corresponde ao quinto nível (topo da pirâmide).

Quadro 5 - Fatores comuns das teorias do conteúdo/ necessidades

Necessidades	Maslow	Herzberg	Alderfer	McClelland
Alimento, repouso e abrigo	Necessidades fisiológicas	Fatores higiénicos	Necessidades de existência	Necessidades de Afiliação
Segurança e proteção	Necessidades de segurança	Fatores higiénicos	Necessidades de existência	Necessidades de Afiliação
Relacionamento, aceitação, amizade e consideração	Necessidades sociais	Fatores higiénicos	Necessidades de relacionamento	Necessidades de Afiliação

Progresso, reconhecimento e admiração pelos outros	Necessidades de estima	Fatores motivacionais	Necessidades de crescimento	Necessidades de poder
Realização e desenvolvimento pessoal	Necessidades de auto-realização	Fatores motivacionais	Necessidades de crescimento	Necessidades de realização

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005)

2.2.2.2. Teorias de processo

Teoria da expectativa de Vroom

Sousa et al. (2006, apud Vroom, 1964) apresenta a teoria do modelo contingencial de motivação, que se restringe à motivação para produzir. Para o autor, existiriam três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir.

Quadro 6 - Fatores motivacionais de Vroom

Expetativas	Objetivos individuais. O desejo de atingir determinados objetivos.
Recompensas	Relação percebida entre a produtividade e o alcance dos seus objetivos individuais.
Relações entre Expetativas e Recompensas	Capacidade de o indivíduo influenciar o seu nível de produtividade.

Fonte: Adaptado de Sousa et al. (2006)

Vroom propõe um modelo de motivação que se baseia em objetivos intermédios – meios, que conduz a um objetivo final – fins. A motivação é aqui um processo que comanda as escolhas entre comportamento alternativos. Os indivíduos percebem as consequências de cada alternativa de comportamento e agem em conformidade.

Os indivíduos procuram um resultado intermédio (produtividade elevada) para alcançar o resultado final (dinheiro, promoção, aceitação...).

Como os indivíduos são diferentes, ocupam postos de trabalho diferentes e as situações organizacionais são também diferenciadas, têm níveis de motivação diferentes.

Lobos (1975) defende que a teoria das expectativas baseia-se na premissa geral de que a motivação para o desempenho que um indivíduo possui apoia-se na antecipação que ele faz de eventos futuros. Em outras palavras, o indivíduo tem expectativas acerca dos resultados que advirão em consequência de suas ações. Ainda mais, devido à preferência de certos resultados a outros por parte do indivíduo, a teoria indica que ele faz a escolha entre as condutas alternativas de acordo com as probabilidades de ocorrência e o valor que se atribui a estes resultados.

Teoria da equidade de Adams

Sousa et al, (2006, apud Adams, 1965), afirmam que, se os indivíduos perceberem uma relação entre os resultados obtidos e as suas recompensas, estarão motivados a agir. Os indivíduos não se preocupam apenas com a qualidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a comparação que fazem em relação às recompensas obtidas pelos outros.

Quadro 7 - Princípios da Teoria da Equidade

Recompensas pessoais	Comparação de equidade	Recompensas dos outros
Contribuições pessoais		Contribuições dos outros

Fonte: Adaptado de Sousa et al. (2006)

Segundo Sousa et al. (2006, apud Robbins, 2004) a integração de algumas das teorias da motivação, considerando que muitas delas são complementares. O núcleo desta teoria baseia-se no modelo de Vroom, embora introduza outros fatores que reforçam e influenciam a rede de relações entre as variáveis motivacionais.

Para Gomes (2014, apud Cunha et al., 2007) equidade resulta da semelhança entre o rácio ganhos/investimentos do colaborador e do rácio de referência. A iniquidade pode assumir duas formas: iniquidade favorável ou desfavorável. É favorável quando o colaborador considera ter sido beneficiado face ao seu referente. Esta situação pode levar o colaborador

a revalorizar os seus investimentos ou ganhos, repondo a situação de equidade. No caso de situação desfavorável, o colaborador considera que está a ser prejudicado em relação ao seu termo de comparação, o que torna difícil a gestão desta situação, tendo em conta que, não fica só pelo nível cognitivo da revalorização dos ganhos e dos investimentos, passando também, para o plano da justiça. Nesta situação, os colaboradores tendem a reagir contra e a desfavor da organização, podendo desenvolver um conjunto de atitudes: a insatisfação constante, os futuros, o agravamento do desempenho individual, o absentismo, elevados níveis de conflitualidade e redução dos comportamentos extra funções.

Teoria do estabelecimento de objetivos – Locke

Locke e Latham (2002, referido por Matos, 2013) defendem que a melhor forma de aumentar a produtividade dos indivíduos passa pelo estabelecimento ou definição de objetivos e pelo controlo dos resultados a eles associados. Os indivíduos e equipas que têm um melhor desempenho são aqueles a quem são estabelecidos objetivos mais difíceis de atingir e que exige melhor esforço e empenho.

Segundo Nascimento (2013) esta teoria é baseada no princípio de que o comportamento é regulado por valores e metas. Os valores são convicções pessoais, fortemente enraizados, como a dignidade ou a honestidade. As pessoas agem de acordo com os seus valores. Por exemplo, se um empresário valoriza a honestidade irá tentar contratar trabalhadores honestos. A meta é um fim ou um objetivo que o individuo pretende atingir.

Ainda de acordo com Nascimento (2013, apud Locke, 1968) trabalhar para atingir objetivos é a principal fonte de motivação no trabalho. Segundo Edwin Locke existem características dos objetivos que motivam, como a dificuldade, considerando que quanto mais difícil é atingir um objetivo (sempre dentro das habilidades, conhecimentos e aceitação do indivíduo) mais motivante se torna. O feedback é outro dos conceitos inseridos nesta teoria, sendo provado que o feedback conduz a um melhor desempenho que a falta dele, no entanto metas muito difíceis podem diminuir a desempenho e conduzir à frustração.

Teoria do Reforço de Skinner

Rodrigues, citando Marc (1995), refere que a teoria do reforço criado por Skinner, considerado por muitos o pai da psicologia comportamental, consistia em mostrar que a probabilidade de um comportamento se refletisse em algo desejável. Ou seja, um acontecimento repetido teria que ter um retorno agradável, uma ação trás uma ação positiva, assim no mundo organizacional a motivação traduz-se num conjunto de recompensas e penalizações, e o individuo tende a diminuir as penalizações e aumentar as gratificações.

De acordo com Cravid (2015) o precursor desta teoria aponta quatro reforços para que se possa gerir a motivação das pessoas no ambiente laboral, nomeadamente: reforço positivo, a fuga, extinção e punição. O reforço positivo e a fuga são reforços de comportamentos desejáveis, ao passo que a extinção e a punição são reforços de comportamentos indesejáveis. Ainda o mesmo autor, referindo Certal (2010, p. 15) afirma que “o reforço positivo tende a ser uma recompensa, ou seja, pode ser um aumento salarial, um elogio público, prémios de produtividade e promoções, no intuito de aumentar a motivação e o desempenho dos funcionários”. Paralelo a isto, a fuga acontece quando pretende-se evitar determinados comportamentos que poderão ser prejudiciais para os funcionários.

Quadro 8 - Principais diferenças entre teorias de processo

Teorias	Fonte de motivação	Processo de motivação no comportamento
Teoria da Equidade	Injustiça ou iniquidade	O indivíduo tentará reduzir qualquer tipo de iniquidade apercebida.
Teoria do Reforço	Consequências do comportamento	O indivíduo tentará a repetir o comportamento recompensando e a eliminar o comportamento punido.
Teoria da Definição de Objetivos	Objetivo a alcançar	Os indivíduos tentarão satisfazer os objetivos (fonte de emoções e desejos).

Teorias das Expetativas	Valencia positiva e expetativas positivas	O indivíduo tentará a realizar as tarefas quando maior for o valor atribuído à recompensa e a probabilidade de realizar essa mesma tarefa.
-------------------------	---	--

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005)

2.2.3. Crítica à teoria de Maslow

Embora a teoria das necessidades seja uma das mais populares no assunto da motivação, muitas são as críticas que lhe são feitas, principalmente no que diz respeito à rigidez dos níveis hierárquicos de necessidades, de acordo com Ferreira, Demutti e Gimenez (2010, citando Robbins, 2002).

Ainda os mesmos autores referindo Bergamini (2008) afirmam que a teoria das necessidades de Maslow teve irrestrita aceitação, embora, paradoxalmente, tenha sido apoiada em evidências insuficientes de pesquisa empírica. O seu princípio e enunciado não sofreram praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática.

Já Sampaio (2005), alerta sobre o que pode acontecer na prática quando uma empresa adota a teoria de Maslow como subsídio para sua política de gestão:

Há dois empregos possíveis: um deles é acreditar na hierarquia das necessidades a priori como pirâmide e implementar inúmeras ações e programas. Não chega a ser desastroso, mas a empresa perderá a oportunidade de criar condições reais para aumentar a satisfação e o comprometimento dos empregados. Outra situação é aceitar que a motivação tem as diversas dimensões apontadas por Maslow, que variam da remuneração e da segurança do emprego à realização pessoal e à aprendizagem das pessoas, e admitir que sua inobservância pode criar insatisfação. Vista desta forma, a teoria de Maslow é benéfica, pois ajuda muito a entender o que necessitam e desejam os diversos colaboradores de uma organização e como agir para motivá-los.

Segundo Rosa (1994) a teoria de Maslow teve e continua a ter grande aceitação na sociologia da empresa. Isto deriva da sua estruturação simples e de constituir um esquema facilmente orientador do pensamento do gestor. O próprio Maslow procurou ampliar a sua teoria, fazendo ressaltar a importância dos dois fatores determinantes do desenvolvimento

de uma hierarquia de necessidades, dando relevo aos aspetos de personalidade e influência do meio cultural e organizacional.

Investigações mais recentes têm posto em causa a divisão das necessidades em cinco níveis e o seu posicionamento segundo um modelo hierarquizado.

Parecem identificar-se não cinco, mas apenas dois níveis de necessidades: o nível biológico e um nível de necessidades globais, que compreende uma ordem de necessidades mais elevadas.

O esquema de Maslow apresenta-se dentro de uma sucessividade mecânica, na qual a satisfação de um nível dá lugar à procura de satisfação a outro nível.

Segundo Robbins (2005) a abordagem de Alderfer crítica à teoria de Maslow referindo que uma necessidade não precisa obedecer a uma escala rígida na hierarquia das necessidades, pois de acordo com a teoria ERG nem sempre existira uma só necessidade.

2.2.4. Tipos de motivação

A motivação pode ser abordada de várias maneiras, mais a principal diferenciação consiste em classificá-la como intrínseca ou extrínseca.

Segundo Guimarães e Boruchovitch (2004) citando Deci e Ryan (2000) centenas de estudos foram desenvolvidos a partir dessa etapa sendo que, em sua maioria, buscavam comparar a motivação intrínseca com a motivação extrínseca. Os resultados dessas investigações indicavam que as recompensas materiais prejudicariam a motivação intrínseca, reduzindo o envolvimento na atividade para níveis menores do que os apresentados antes da introdução das recompensas.

2.2.4.1. Motivação intrínsecas

Segundo Robbins (2005) as pessoas precisam de perceber que os esforços que realizam conduzem a uma avaliação de desempenho favorável e que essa avaliação vai resultar em recompensas que elas valorizam.

De acordo com Lemos & Silva (2010, apud Ryan & Deci, 2008), a motivação intrínseca envolve um interesse reflexivo por todas as possibilidades e escolhas, como também um compromisso ativo e desejado com as tarefas, que são avaliadas como interessantes,

espontaneamente satisfatórias, fonte de prazer e que, por sua vez, promovem o crescimento pessoal.

Guimarães e Boruchovitch (2004, apud Deci & Ryan, 2000), a motivação intrínseca é o fenómeno que melhor representa o potencial positivo da natureza humana.

Segundo Lopes, Pinheiro e Abreu (2015, apud Ryan & Deci, 2000) a motivação intrínseca se estabelece como um importante constructo relacionado com a pensão humana para o aprendizagem e assimilação, a motivação intrínseca apresenta como características a alta qualidade do aprendizagem e a criatividade diante dos fatores e forças que a concebem, bem como o fato do indivíduo agir por diversões ou desafios. A motivação intrínseca relaciona-se em fazer algo por prazer, em certo sentido existe dentro dos indivíduos e, em outro sentido, existe a relação entre indivíduos e atividades. Assim são intrinsecamente motivados para algumas atividades e para outras não.

A motivação intrínseca move-nos a participar em atividades pelo própria prazer que a tarefa oferece e não por uma recompensa tangível que possamos obter (Cardoso, 2012).

2.2.4.2. Motivação extrínsecas

A motivação extrínseca esta ligada às recompensas materiais.

Segundo Lopes et al. (2015, apud Ryan & Deci, 2000) a motivação extrínseca, representa os tipos de formas empobrecidas de motivação e os tipos de motivação ativa e por intervenção de terceiros (*agentic states*), quando o indivíduo não age de forma autônoma, mas por intervenção de ordem superior. A motivação extrínseca tem uma forte relação com fatores externos, resulta em desenvolver uma atividade a fim de atingir um determinado resultado.

A motivação extrínseca, leva-nos a participar numa atividade por uma recompensa tangível (Cardoso, 2012).

2.3. Relações entre Liderança e Motivação

Liderança e motivação um completa o outro, tanto um como o outro esta inserido nas organizações. Os indivíduos possuem suas próprias motivações, mas o líder tem um papel fundamental no desenvolvimento ou retração destas forças internas que motivam em buscar algo. Não existe liderança sem a motivação, porque um líder tem que ser individuo

com motivação para poder influenciar e estimular sua equipa para a motivação, um líder motivado e motivador é de suma importância para a empresa.

Segundo Loenert (2003) os estudos sobre motivação e liderança já acontecem há muito tempo nas organizações. A Administração Científica de Taylor e seus seguidores baseavam-se no “*homo economicus*”, cujo estudo tinha como base apenas o comportamento do homem motivado pelo dinheiro, recompensas salariais e materiais do trabalho. Assim sendo, toda abordagem clássica da Administração era voltada para este modelo de motivação. Havia conflitos entre empregados e engenheiros devido aos estudos de tempos e movimentos realizados pelos engenheiros da época.

A presença de um líder na organização é fundamental, pois é através dele que os resultados são alcançados em função da motivação, isto se a organização tiver um bom líder, um líder que sabe influenciar e estimular a motivação, um líder que vê os liderados como ser humano e não como uma mera máquina de trabalho, quando liderança e motivação são fracas as organizações sofrem com rotatividade dos funcionários, diminuição da produtividade. Se os líderes desejam melhorar os resultados de uma organização, precisam dar atenção aos níveis de satisfação dos subordinados, direcionando seu esforço para alcance objetivos.

Os processos sociais e comportamentais da motivação e da liderança estão interligados. Os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo. O líder propõe uma tarefa ou missão aos seguidores, porque é de seu interesse realizá-las. Os seguidores podem concordar desde que a realização da tarefa também seja de seu interesse. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa. A liderança está associada a estímulos, incentivos e impulsos que podem provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais. A ligação entre os processos de motivação e liderança revela que o líder sempre é um instrumento do grupo. O entendimento das motivações dos seguidores explica o processo social da liderança e também possibilita o desenvolvimento de líderes. Quem quiser se candidatar a posições de liderança deve aprender a transmitir mensagens sintonizadas com os problemas e interesses do grupo potencial de seguidores (Freitas & Rodrigues, 2008).

Bergamini (1994), ao analisar a relação entre liderança e motivação, constata que esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa efeito. A autora salienta, entretanto, que a função do líder não é motivar seus liderados, pois a motivação é uma força intrínseca, mas

cabe ao líder manter seus liderados motivados. Ainda a mesma autora acrescenta que considerando liderança e motivação como dois assuntos tão entrelaçados, é possível concluir que guardam uma ligação de parentesco forte entre si, a ponto de serem considerados como sinônimos.

Entretanto não é sempre que um líder irá encontrar uma equipe voluntariamente motivada, muitas vezes ele precisa saber criar um ambiente no qual o trabalhador possa despertar o seu potencial motivacional. Esta tarefa é muito mais difícil do que apenas manter o trabalhador motivado, todo o esforço no sentido de manter o líder motivado é fundamental para a liderança.

Segundo Munch (2007) a motivação também envolve relacionamento entre líderes e seguidores. O líder não pode esquecer que cada pessoa é diferente, é única, assim os fatores que as motivam também diferem entre si. Neste ponto vimos a importância do líder como motivador de seus seguidores para o sucesso da empresa. Como não existe uma fórmula pronta de motivação, o talento do líder em descobrir como motivar cada um dos seus liderados é indispensável nos dias atuais.

Segundo Donato et al. (2011), a liderança deve descobrir as competências de cada pessoa e aproveitar o melhor possível para agregar valor à organização, com isso motivará as pessoas a um desempenho pessoal e organizacional, o líder precisa conhecer as necessidades de seus liderados para satisfazê-los, porque do contrário eles não estarão motivados para desempenhar suas funções de acordo com os objetivos da organização.

Nas palavras de Borlot e Marques (2012) o líder que deseja despertar a motivação dos liderados para manter-se motivado, precisa estar em constante mudança, se auto conhecer e desenvolver aprimorando suas habilidades e competências necessárias. Ainda os mesmos autores (apud Maximiano, 2006, p.285), defendem que para motivar é essencial que esteja motivado, destaca que alguns líderes ocupam essa função “[...] não por causa de suas habilidades, mas porque gostam de liderar [...]”, o que McClelland define como necessidade de poder conceituando como a alta preocupação em influenciar pessoas.

A liderança e a motivação são aspetos essenciais no alcance do sucesso da organização, os líderes alcançaram um papel de destaque nas organizações quer através de tomadas de decisões estratégicas, quer na motivação dos colaboradores.

Feita a revisão de literatura, segue-se agora o enquadramento teórico.

CAPÍTULO 3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Inicia-se este capítulo, com o enquadramento do tema em estudo, onde é definido o problema que se pretende estudar, objetivo do estudo e na sequência são definidas as hipóteses deste estudo.

3.1. Pressuposto teórico metodológico

Durante a pesquisa para a dissertação foi encontrada uma tese de doutoramento sobre o papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores da CCAM, de Maria Heliadora Vieira Geraldês de Matos, da universidade do Minho, a qual serviu de ponto de referência para este estudo, sendo que, posteriormente serão comparados os resultados de ambos os trabalhos.

3.2. Pergunta de partida

Só se inicia uma pesquisa se existir uma pergunta, uma dúvida para a qual se quer buscar a resposta. Pesquisar é buscar ou procurar resposta para alguma coisa. As razões que levam à realização de uma pesquisa podem ser agrupadas em razões intelectuais e razões práticas (desejo de conhecer, com vista a fazer algo de maneira mais eficaz).

A pergunta de partida deste estudo é a seguinte:

Qual a importância da liderança na motivação dos colaboradores na organização ISLA Gaia?

3.3. Objetivo da investigação

Destacam-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

3.3.1. Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo principal esclarecer, dentro do contexto organizacional do ISLA Gaia, a importância que a liderança tem como fator de motivação dos colaboradores.

3.3.2. Objetivos específicos

- Realizar uma revisão de literatura sobre a importância da liderança como fator da motivação nas organizações.
- Mostrar a relação entre liderança e a motivação, na teoria e na prática, e de que forma esta influencia a motivação dos colaboradores na organização em estudo.
- Comparar os dados obtidos no estudo de campo com a revisão de literatura.
- Analisar como é o relacionamento dos colaboradores da organização em estudo com o atual líder da organização.

3.4. Hipóteses dos estudos

Depois de identificado o problema do estudo, parte-se para uma tentativa de resposta através de um conjunto de hipóteses que permitem fornecer à investigação um fio condutor.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), as hipóteses são proposições que estabelecem, num primeiro momento, uma relação entre dois termos (que podem ser fenómenos ou conceitos) em que essa se verifica no momento do tratamento de dados.

A hipótese de um trabalho científico é a suposição que fazemos, na tentativa de explicar o que desconhecemos e o que pretendemos demonstrar, testando variáveis que poderão legitimar ou não o que queremos explicar ou descobrir. A hipótese é uma possível resposta ao problema da pesquisa e orienta a busca de outras informações. A hipótese pode ser definida como uma suposição que antecede a constatação dos fatos (Prodanov & Freitas, 2013).

As hipóteses deste estudo foram formuladas com base no método dedutivo, que parte do geral para particular. Com base nos fenómenos e situações estudadas, uma lista de sequências é deduzida como hipóteses.

As hipóteses dedutivas decorrem de um determinado campo teórico e procuram comprovar deduções implícitas das mesmas teorias.

Com as hipóteses parte-se de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis, possibilitando chegar a conclusões de maneira puramente formal, em virtude de sua lógica (Gerhardt & Silveira, 2009).

O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas. Por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chega a uma conclusão (Silva & Menezes, 2001).

As hipóteses (H) deste estudo são:

H1- Quando surge um problema o líder auxilia na resolução desse problema.

H2- Os funcionários quando estão motivados são mais produtivos e dão melhor de si para a organização.

H3- O líder atual influencia a motivação dos colaboradores.

H4- O líder aceita críticas e sugestões vindas dos seus colaboradores.

Assim as hipóteses formuladas sujeitam-se a confirmação ou negação, contribuindo, desta forma, para organização da informação obtida no decorrer da investigação.

Terminando o enquadramento teórico passa-se de seguida para a metodologia do trabalho.

CAPÍTULO 4: METODOLOGIA DO TRABALHO

Iniciamos este capítulo com uma descrição geral das metodologias de investigação, destacando os processos e instrumentos de recolha de dados utilizados no desenvolvimento deste estudo.

4.1. Metodologia

A metodologia é a explicação exigente, cuidadoso e detalhada de toda execução desenvolvida no método do trabalho de pesquisa.

A metodologia engloba todos os passos realizados para o trabalho científico, que vai desde a escolha do procedimento para obtenção de dados, identificação de métodos até análise de resultados de dados recolhidos.

Metodologia refere-se às formas e procedimentos para atingir determinado fim (Vergara, 2000).

Baraňamo (2004), refere que um trabalho científico tem dois momentos: um, pessoal, porque a experiência de investigação serve sempre, não pelo tema ou trabalho a desenvolver, mas, sim, pela preparação que se impõe, isto é, pelo rigor científico seguido e pela capacidade para a organização da informação; o outro momento é o contributo que se dá para a comunidade científica.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009, apud Fonseca, 2002) a metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

4.1.1 Métodos quantitativos

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi adotado o método quantitativo para proceder a uma análise da liderança como fator da motivação no ISLA Gaia. Os procedimentos foram selecionados a partir do objetivo do trabalho.

A pesquisa quantitativa centra-se na objetividade. Os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa (Gerhardt & Silveira, 2009).

4.1.2. Questionário

O questionário é o instrumento que consiste num conjunto de perguntas sobre um determinado assunto ou problema em estudo, cujas respostas são apresentadas por escrito e permite obter informação básica ou avaliar o efeito de uma intervenção quando não é possível fazê-lo de outra forma.

O questionário, de acordo com Borlot & Marques (2012, citando Cervo et al. 2007), refere-se a um meio de obter respostas as questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

O questionário é um instrumento de recolha de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está a ser perguntado (Gerhardt & Silveira, 2009).

Com o intuito de dar resposta aos objetivos do estudo foi realizado um questionário, apresentado no anexo 2, constituído por 25 perguntas, estruturado em duas partes. A primeira parte apresenta os dados sociodemográficos e a segunda parte é constituída por questões sobre a liderança e a motivação; a segunda parte do questionário é composta por 19 questões fechadas de escolha múltipla, usando-se para o efeito uma escala de Likert, que permite escolher uma das seis alternativas apresentadas, as quais, por sua vez, indicam o grau de concordância ou discordância com as afirmações que lhes são apresentadas.

A escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, sendo a mais usada em pesquisa de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os inquiridos especificam o seu grau de concordância com uma afirmação de escolha múltipla.

Esta estrutura de questionário foi a escolhida porque permite comparações, é mais fácil de ser tratada quantitativamente e é mais fácil de responder.

4.2. Tipo de investigação/pesquisa

Santos (2000, p. 21) explica que as pesquisas podem ser caracterizadas como exploratórias, descritivas ou explicativas. Comenta que “a pesquisa exploratória é quase sempre feita com o levantamento bibliográfico, entrevista com profissionais que estudam ou atuam na área, visitas à web etc”.

Gil (1999, p. 43) afirma que a pesquisa tem um caráter pragmático, visto que é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego do procedimento científico”.

Para este trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica, o estudo de caso e o estudo de campo.

4.2.1. Pesquisa bibliográfica

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material acessível ao público em geral: livros, revistas, jornais e internet (Vergara, 2000).

A pesquisa bibliográfica foi elaborada a partir de material já publicado, constituído por livros, revistas e materiais acessíveis ao público e foram ainda recolhidos dados em fontes primárias e secundárias. Este tipo de pesquisa tem como objetivo conhecer diferentes formas de contribuição científica que servem de apoio para o desenvolvimento desta pesquisa sobre importância da liderança como fator de motivação na organização.

Durante a investigação bibliográfica é necessário e importante fazer a seleção de leituras que devem ser realizadas com muita atenção.

Segundo Cardoso (2010) cada investigador analisa minuciosamente os trabalhos de investigadores que o procederam e, só então, compreendido o testemunho que lhe foi confiado, parte equipado para a sua própria aventura.

Como afirma Almeida (2014, citando Lakatos, 2010) a pesquisa é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenómenos.

Gerhardt e Silveira (2009, apud Fonseca, 2002) a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrónicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho

científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

A pesquisa bibliográfica procura identificar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte de uma pesquisa descritiva ou experimental.

Nesta pesquisa bibliográfica os temas investigados foram os seguintes: liderança e motivação.

4.2.2. Estudo de caso

É circunscrito a uma ou poucas unidades de investigação, que podem ser: uma pessoa, uma família, uma organização e um produto (Vergara, 2000).

Gerhardt e Silveira (2009, apud Fonseca, 2002) mencionam que um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

É uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando explicar o que há nela de mais essencial e característico e, deste modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse (Ponte, 2006).

Neste estudo o caso em análise é a influência que a liderança tem na motivação dos colaboradores do ISLA Gaia.

4.2.3. Estudo de campo

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza a recolha de dados junto a pessoas, com o recurso a diferentes tipos de pesquisas (Gerhardt & Silveira, 2009).

Neste estudo de campo foi aplicado um questionário pela internet entre os dias 15/05/2017 e 30/06/2017. O questionário foi enviado para o serviço académico do ISLA Gaia, onde a responsável - Rosalina Pires - enviou para os colaboradores e docentes da instituição.

4.3. População e Amostra

4.3.1. Universo/ população

Um universo é um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo (Vergara, 2000).

O universo deste estudo é o ISLA Gaia. Os dados que se seguem foram retirados do *site* da <http://www.islagaia.pt>

A organização em estudo tem um total de 60 colaboradores.

O edifício do ISLA Gaia está situado na Rua Cabo Borges, nº 55, junto à Av. da República. Possui, pelo menos, duas Unidades Orgânicas de ensino, com a designação de Escolas Superiores, e uma de investigação, de acordo com as suas atribuições.

A organização e funcionamento das Unidades Orgânicas e dos demais serviços centrais constam de regulamentação própria.

De acordo com os seus estatutos, são os órgãos do ISLA:

- a) O presidente;
- b) O administrador;
- c) O conselho geral;

O presidente que representa o instituto politécnico é um professor doutorado, nomeado pela entidade instituidora com um mandato de quatro anos.

Presidente: António Manuel de Andréa Lencastre Godinho.

Os Administradores é o órgão destinado a assegurar o normal funcionamento do Instituto, sendo coadjuvada por um administrador-delegado, por si designado, que exerce os poderes que aquela nele delegar, com um mandato de quatro anos.

O Conselho Geral é o órgão do Instituto a quem compete coordenar as atividades científicas, pedagógicas e de investigação das unidades orgânicas, congregando as atividades e deliberações dos respetivos Conselhos Técnico-Científicos e Pedagógicos.

Visão - com a contribuição de todos e com grandes perspetivas de sucesso, o ISLA continuará com a sua visão para 2025. O ISLA Gaia adotou o Plano ISLA-Gaia 2025 – plano estratégico para a sua reconstituição e reposicionamento como Instituição de Ensino Superior de prestígio nacional.

Valores - a credibilidade, confiança, sustentabilidade social e financeira.

A instituição possui, cada vez mais, uma oferta formativa consistente e de qualidade, verdadeiramente adequada às necessidades do mercado, proporcionando um crescente leque de oportunidades a todos os níveis, assente em fortes laços de cooperação com empresas e instituições de Ensino Superior, nacionais e estrangeiras.

Missão e Objetivos - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e empreendedor, bem como do pensamento reflexivo;

Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção nos diversos sectores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade, e colaborar na sua formação contínua;

Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, das humanidades e das artes, e a criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que se integra;

Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos, que constituem património da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

Estimular o conhecimento dos problemas do mundo de hoje, num horizonte de globalidade, em particular os regionais, nacionais e europeus, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

Estabelecer formas de cooperação com empresas e organizações, nacionais e estrangeiras, tendo em vista uma mais fácil inserção profissional dos seus estudantes e diplomados e a participação em projetos de investigação e desenvolvimento;

Promover e valorizar a língua e a cultura portuguesas, designadamente através do estímulo das relações com os países de língua oficial portuguesa.

4.3.2. Amostra

Segundo Gil (1993: 92) uma amostra é “o subconjunto do universo da população, por meio da qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.”

A amostra é parte da população ou de universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano. Refere-se ao subconjunto do universo ou da população por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características desse universo ou da população. A amostra pode ser probabilística ou não probabilística (Prodanov & Freitas, 2013).

A amostragem pode ser dividida em amostragem probabilística e não probabilística. Neste estudo foi utilizada a amostragem não probabilística por acessibilidade.

A amostra deste estudo é constituída por 22 colaboradores do universo (60), que responderam aos questionários.

A amostra não probabilística tem como característica principal não fazer o uso de formas aleatórias de seleção (Marotti et al., 2008).

Na amostra por acessibilidade o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar um universo.

Estas amostras são empregues quando se deseja obter informações de maneira rápida e barata (Marotti et al., 2008).

4.4. Recolha de dados

Para Quivy e Campenhoudt (1998) o termo “método” é entendido como o de dispositivo específico de recolha ou análise das informações, destinado a testar hipóteses de investigação.

A recolha de dados geralmente é realizada nos estudos por entrevistas que apresentam variáveis distintas e relevantes para a pesquisa, em que as análises são geralmente apresentadas por tabelas ou gráficos.

A recolha de dados compreende o conjunto de operações por meio das quais o modelo de análise é confrontado com os dados coletados. Ao longo dessa etapa, várias informações são, portanto, recolhidas. Elas serão sistematicamente analisadas na etapa posterior (Gerhardt & Silveira, 2009).

A recolha de dados foi feita no ISLA Gaia durante o mês de Maio e Junho do corrente ano, utilizando como instrumento um questionário de perguntas fechadas, que foi enviado para os colaboradores por correio eletrónico.

Com o intuito de se proceder à análise de toda a informação recolhida através da técnica do questionário, foi utilizada a análise estatística dos dados, com a qual os dados recolhidos são pré-codificados e não têm um significado por si mesmos.

Os dados daqui resultantes foram analisados e interpretados de forma a poderem ser transformados em resultados e conclusões.

4.5. Tratamento de dados

Numa investigação, depois da fase da recolha de dados passamos para a fase de tratamento dos mesmos.

Existem duas formas para o tratamento dos dados: a quantitativa e a qualitativa.

Este estudo assenta na forma quantitativa, com recurso à estatística descritiva, tendo por base o questionário de perguntas fechadas.

Após a receção dos questionários procedeu-se ao tratamento dos dados estatísticos.

O *software* escolhido para o tratamento de dados foi o Excel, que permite a análise estatística dos mesmos. Para construir o ficheiro de dados em Excel, começou-se por codificar o questionário utilizado na recolha de dados.

O Excel é uma ferramenta muito importante, que para além de múltiplas funcionalidades, permite-nos ainda fazer análise estatística de dados, através de um conjunto de funções e procedimentos avançados.

Terminando aqui a apresentação da metodologia, segue-se agora a apresentação, análise e discussão de resultados.

CAPÍTULO 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo mostra-nos os resultados da pesquisa e a análise das perguntas de forma isolada, com o auxílio de gráficos. A análise foi baseada nas respostas aos questionários respondidos pelos colaboradores do ISLA Gaia.

5.1. Apresentação dos resultados

Em seguida apresenta-se a amostra, através dos dados sociodemográficos.

Tabela 1- Distribuição numérica e percentual da amostra por género

Sexo	Frequência (n)	Percentagem (%)	Percentagem acumulada
Feminino	8	36.37	36.37
Masculino	14	63.63	100
Total	22	100	

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os resultados obtidos pelo questionário, verifica-se que há um maior índice de trabalhadores do sexo masculino, que corresponde 63,63% do total dos colaboradores e 36,37% de sexo feminino.

Tabela 2 - Distribuição numérica e percentual da idade dos funcionários da amostra

Idade	Frequência (n)	Percentagem (%)	Percentagem Acumulada
18-25	1	4.55	4.55
26-35	2	9.09	13.64
36-45	8	36.37	50.01
46-55	7	31.81	81.82
Mais de 56	4	18.18	100
Total	22	100	

Fonte: Elaboração própria

Também se verifica, quanto à idade, que 36,37% dos colaboradores têm entre 36-45 anos, 31,81% entre 46-55 anos, 18,18% têm mais de 56 anos, 9,09% estão entre os 26-35 anos e 4,55% estão entre os 18-25 anos. A maioria dos colaboradores está na faixa etária entre os 36-45 anos.

Tabela 3 - Distribuição numérica e percentual da categoria profissional dos colaboradores da amostra

Cargo Profissional	Frequência (n)	Percentagem (%)	Percentagem Acumulada
Operário	1	4.55	4.55
Administrativo	4	18.18	22.73
Técnico	3	13.63	36.36
Gestor Intermédio	2	9.09	45.45
Gestor de Topo	4	18.18	63.63
Docente	8	36.37	100
Total	22	100	

Fonte: Elaboração própria

Em termos de cargos na empresa, constata-se que 4,55% dos colaboradores ocupam o cargo de operário, 18,18% ocupam o cargo administrativo, 13,63% de técnico, 9,09% de gestão intermédia, 18,18% de gestão de topo e 36,37% são docentes da instituição.

Tabela 4 - Distribuição numérica e percentual de tempo de serviço na empresa

Tempo de serviço	Frequência (n)	Percentagem (%)	Percentagem Acumulada
Menos de 1 ano	1	4.55	4.55
De 1 a 5 anos	7	31.82	36.37
Mais de 5 anos	14	63.63	100
Total	22	100	

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao tempo de serviço na empresa, verifica-se que 63,63% dos funcionários têm mais de 5 anos na empresa, 31,82% estão na empresa entre 1-5anos e 4,55% estão na há menos de 1 ano.

Tabela 5 - Distribuição numérica e percentual das habilitações literária dos participantes da amostra

Habilitações Literária	Frequência (n)	Percentagem (%)	Percentagem Acumulada
1º Ciclo do ensino básico	0	0	0
2º Ciclo do ensino básico	0	0	0
3º Ciclo do ensino básico	2	9.09	9.09
Ensino secundário	3	13.63	22.72
Ensino superior	17	77.28	100
Total	22	100	

Fonte: elaboração própria

Quanto às habilitações literárias, 9,09% dos colaboradores possuem o 3º ciclo do ensino básico, 13,63% do ensino secundário e 77,28% dos colaboradores têm o ensino superior.

Tabela 6 - Distribuição numérica e percentual do tipo de vínculo contratual dos participantes da amostra

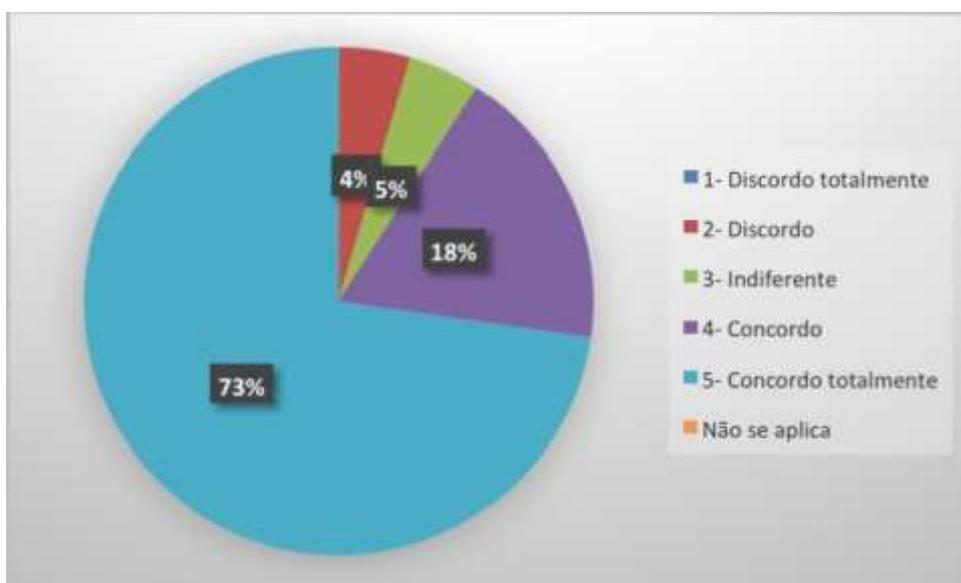
Tipo de contrato	Frequência (n)	Percentagem (%)	Percentagem Acumulada
Contrato a termo certo	10	45.46	45.46
Contrato sem termo	9	40.91	86.37
Contrato a termo incerto	3	13.63	100
Total	22	100	

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao vínculo contratual, observa-se que 45,46% dos colaboradores têm contrato a termo certo, 40,91% têm contrato sem termo e 13,63% dos colaboradores têm contrato a termo incerto.

Analisando até aqui os dados sociodemográficos, passamos para a segunda parte da análise dos dados quantitativos (questionário) que fala sobre a liderança e a motivação.

Gráfico 1- Na minha opinião é importante a organização ter uma boa liderança



Fonte: Elaboração própria

Quanto à opinião sobre a organização ter uma boa liderança, 73% dos colaboradores concorda totalmente que é importante a organização ter uma boa liderança, 18% concorda, 5% dos colaboradores achar que é indiferente e 4% discorda.

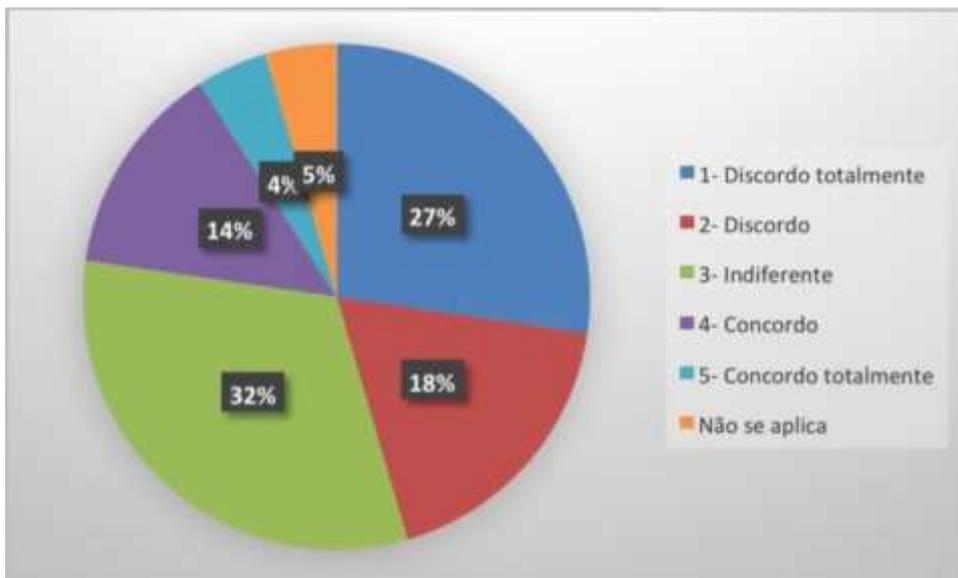
Os dados mostram que a maioria dos colaboradores concorda totalmente com a questão, ou seja, que é importante a organização ter uma boa liderança.

Uma boa liderança na organização, estimula e motiva os colaboradores, conduzindo-os a um alto desempenho, o que por sua vez gera resultados positivos para organização.

Portanto a liderança é muito importante em todos os tipos de organização.

A organização necessita de líderes que criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os colaboradores e também é importante que a proporcione uma estrutura organizacional eficiente e que seja bem gerida no dia-a-dia.

Gráfico 2 - Prefiro que a minha liderança supervisione o meu trabalho de forma exaustiva em vez de me dar autonomia.

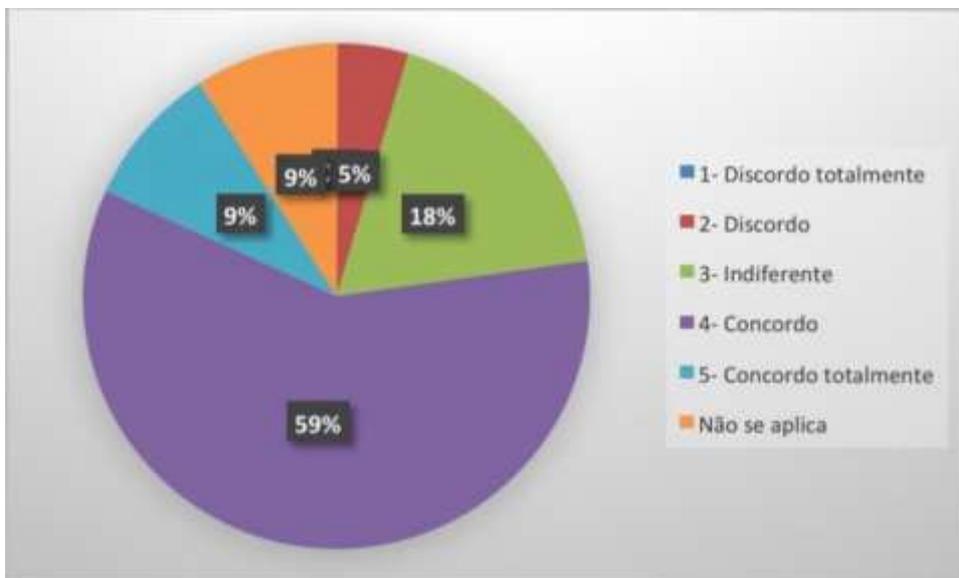


Fonte: Elaboração própria

A análise desta questão mostra que 32% dos colaboradores responderam que é indiferente a liderança supervisionar o seu trabalho de forma exaustiva em vez de lhes dar autonomia, 27% dos colaboradores responderam que discordam totalmente com isso e apenas 14% dos colaboradores concordam.

Nota-se que a maioria dos colaboradores não prefere que a liderança supervisione o seu trabalho de forma exaustiva.

Gráfico 3 - A minha liderança costuma ajudar-me a alcançar metas e objetivos organizacionais.

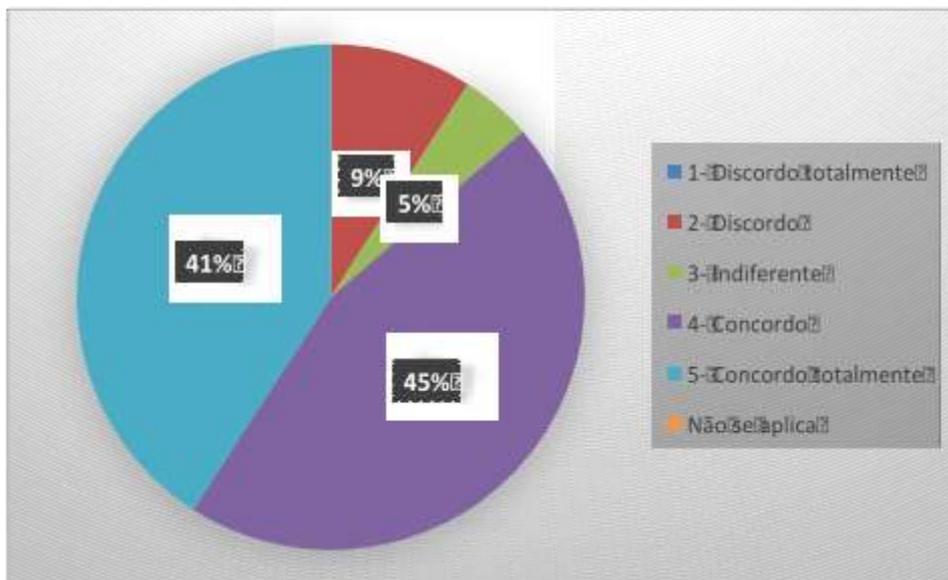


Fonte: Elaboração própria

Analisando esta questão os resultados apontam que mais de metade dos colaboradores concorda que a liderança da organização ajudou a alcançar metas e objetivos organizacionais; isto prova que há uma boa relação entre o líder e os subordinados.

De facto, a liderança é uma influência pessoal, exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação para se alcançar um objetivo específico ou objetivos.

Gráfico 4 - A liderança influencia a motivação dos colaboradores.

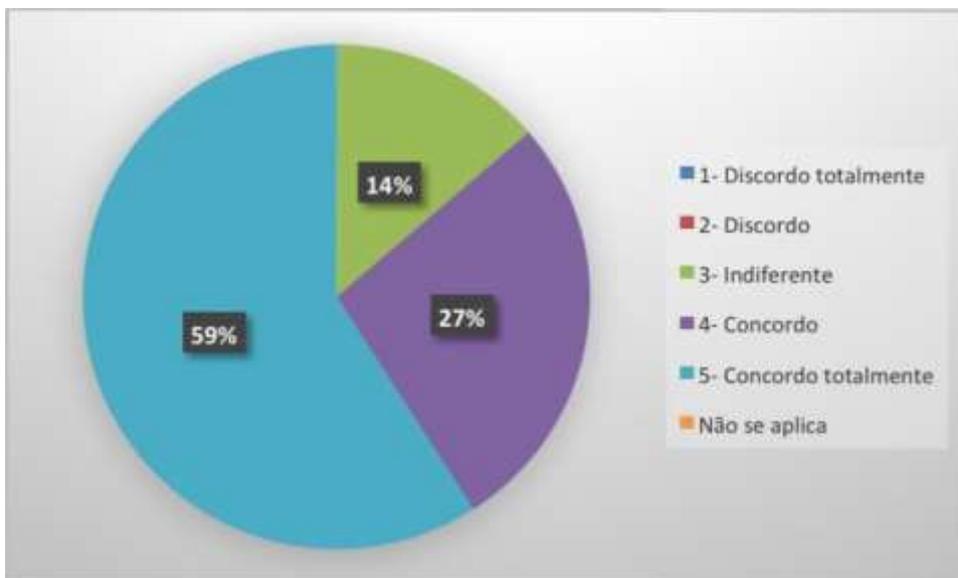


Fonte: Elaboração própria

Quanto a esta questão, percebe-se que 45% dos colaboradores afirma que concorda, isto é, que a liderança influencia a motivação dos colaboradores, 41% concorda totalmente, 9% dos colaboradores discorda com esta questão e ainda assim, verifica-se que 5% dos colaboradores acham que é indiferente.

Com efeito, a liderança está associada a estímulos, incentivos e impulsos que podem provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais (Marques, Silva, Estender, Nery, & Bock, 2013).

Gráfico 5- Um líder deve estimular e motivar os seus colaboradores, de modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos da organização.



Fonte: Elaboração própria

Na opinião dos inquiridos, nota-se que a maioria acha que um líder deve estimular os seus colaboradores, de modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos da organização. 59 % dos inquiridos concorda totalmente, 27% concorda e 14% pensa que é indiferente.

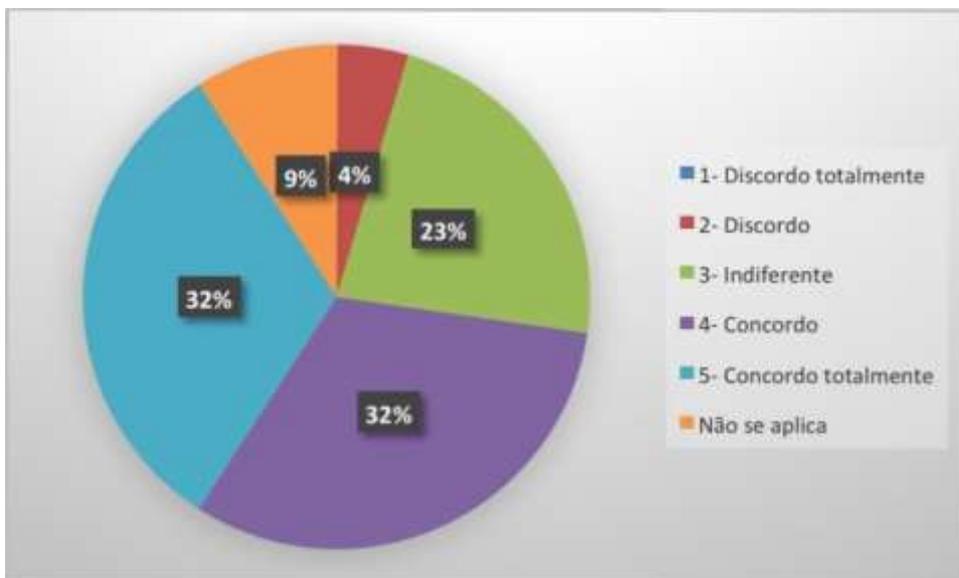
Rego & Cunha (2010) descrevem a liderança como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuir para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros.

Não é sempre que um líder irá encontrar uma equipa voluntariamente motivada, pois muitas vezes ele precisa de saber criar um ambiente no qual o trabalhador possa despertar o seu potencial motivacional.

A organização tem os seus objetivos e o líder está no meio, entre esta e colaboradores; o líder desempenha o seu papel fundamental no processo da motivação, que é o de estimular e cativar os liderados e isso faz com os eles sejam mais comprometidos com os objetivos da organização.

Para Bergamini (1994) quanto mais se aprofunda o estudo da liderança e da motivação humana relacionada com o trabalho, mais se percebe que esses dois temas se cruzam com frequência cada vez maior. Já se está a chegar a um momento no qual falar de um assunto implica necessariamente, abordar o outro também.

Gráfico 6 - A minha liderança aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores.

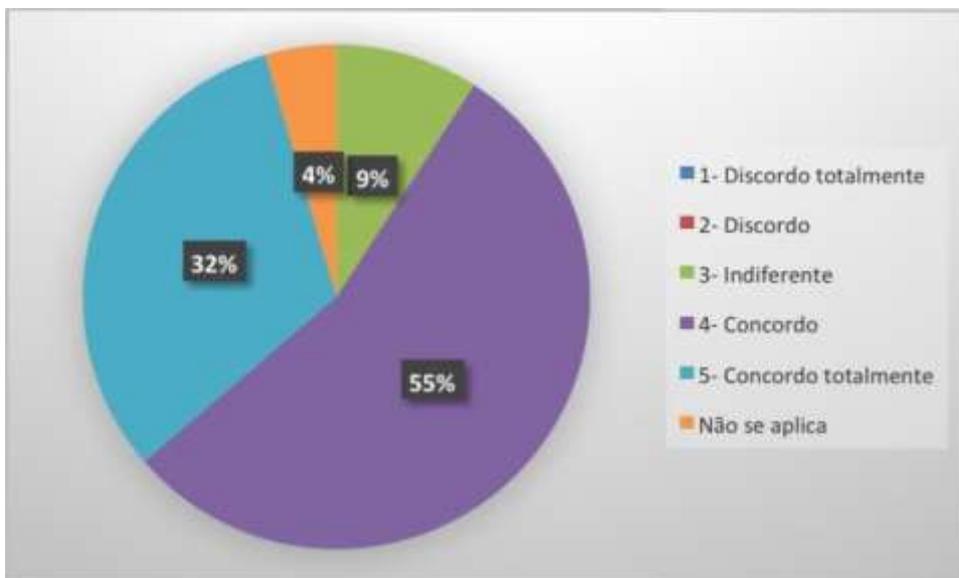


Fonte: Elaboração própria

Relativamente a esta questão, verifica-se que a maioria dos colaboradores acha que a liderança do ISLA Gaia aceita críticas e sugestões dos colaboradores.

Isto prova que o estilo de liderança na organização não é autocrático e que os colaboradores têm liberdade de expressão, direito de dar as suas opiniões e o líder está disposto a ouvi-los.

Gráfico 7 - Quando surge um problema a minha liderança auxilia na resolução do mesmo.

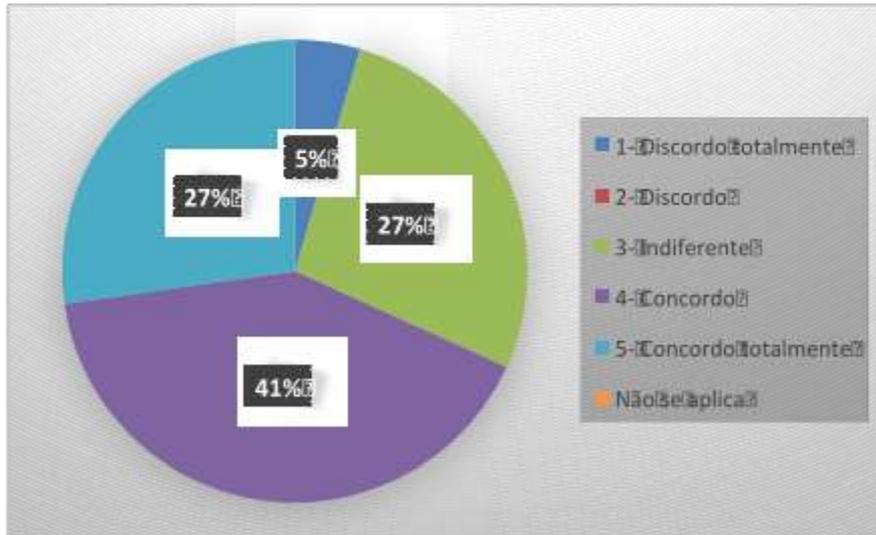


Fonte: Elaboração própria

Relativamente a esta questão, mais de metade dos inquiridos responderam que estão de acordo que a liderança auxilia na resolução dos problemas.

A ação do líder reconhecidamente eficaz faz sentir a importância da sua presença. Sob esse aspeto, o líder sabe que pode contar com as necessidades interiores originárias da busca de realização pessoal e da prevenção da autoimagem daqueles que aceitam ser dirigidos por ele. Essas predisposições naturais são interpretadas pelo líder como forças que organizam as nossas perceções, julgamentos e ações para atingir a competência (Bergamini, 1994).

Gráfico 8- Sinto-me motivado/a com o meu trabalho.

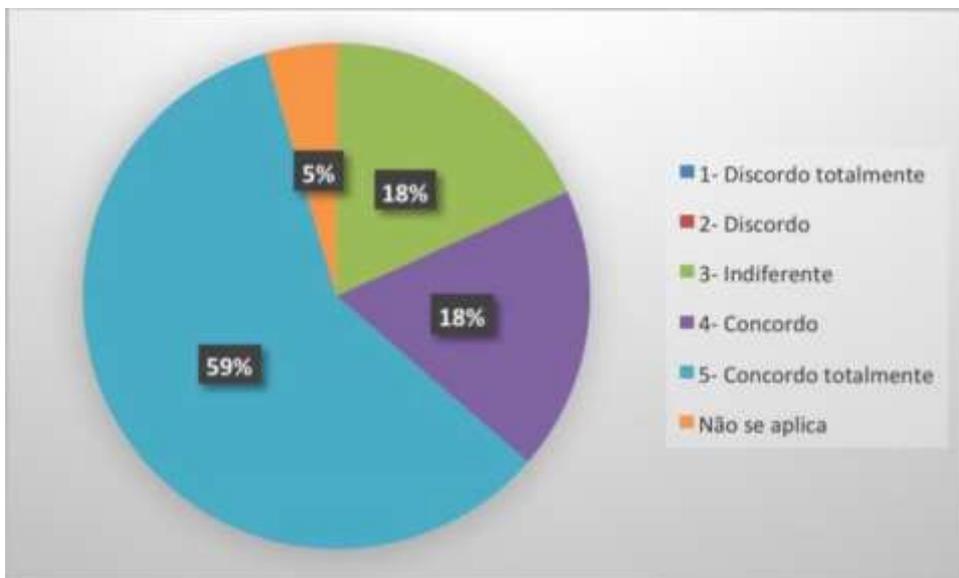


Fonte: Elaboração própria

Nota-se que a maioria dos inquiridos concorda que se sente motivado/a com o seu trabalho, visto que 41% responderam que concorda, 27% marcaram o campo de resposta que concorda totalmente, 27% acreditam que é indiferente e apenas 5% discorda totalmente.

Robbins (2005) define motivação como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcance de uma determinada meta. A motivação depende do trabalho que os profissionais realizam, pois quando se realiza um trabalho do qual se gosta sente-se uma maior motivação e o inverso pode gerar a desmotivação.

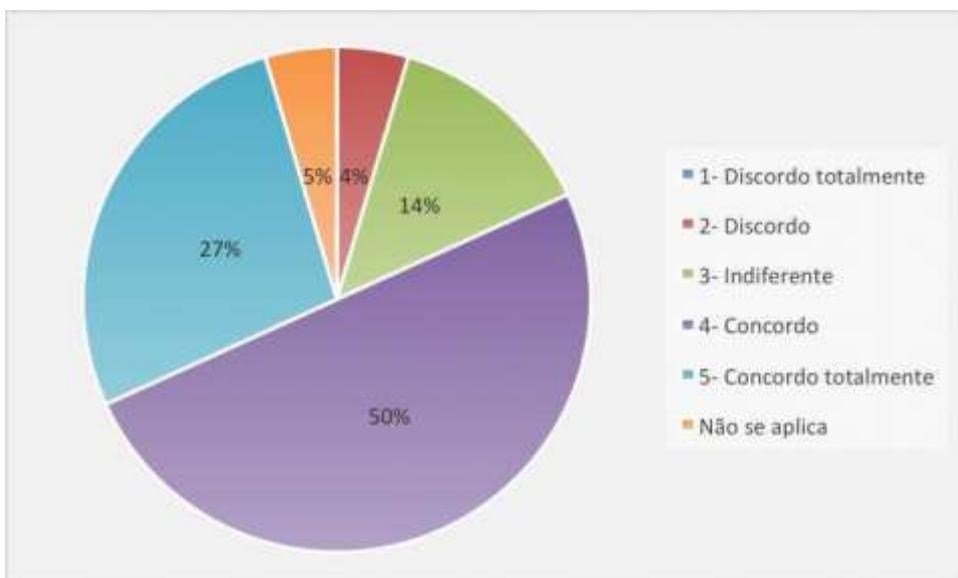
Gráfico 9 - Os funcionários, quando estão motivados, são mais produtivos e dão o melhor de si para a organização.



Fonte: Elaboração própria

A maioria dos colaboradores concorda totalmente, que os funcionários, quando estão motivados, são mais produtivos e dão melhor de si para a organização, mais ainda há 18% dos colaboradores que não concorda e nem discorda, simplesmente acham que é indiferente com esta questão.

Gráfico 10 - Estou satisfeito/a com a minha instituição.

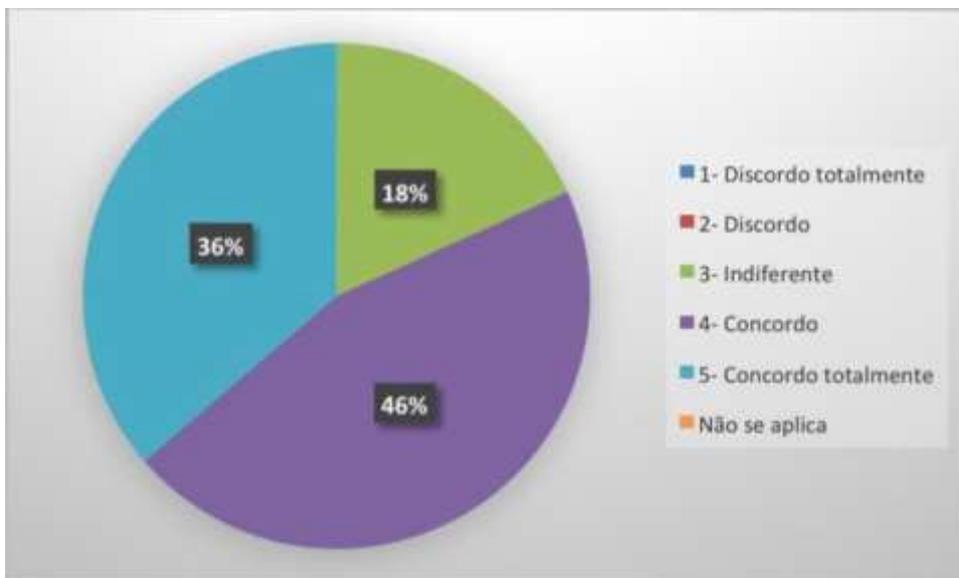


Fonte: elaboração própria

Observando esta questão, averiguamos que a maioria se considera satisfeita com a instituição, representando uma proporção de 50% dos colaboradores que concorda; de seguida, 27% está totalmente satisfeita, 14% acha que é indiferente, 5 % assinalou que não se aplica e há 4% dos inquiridos que não concorda com a questão.

Os dados mostram que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com a organização, o que é muito bom, porque quando alguém confortável no seu local de trabalho o desempenho é positivo.

Gráfico 11- Tenho perfeito conhecimento das minhas obrigações nesta instituição.



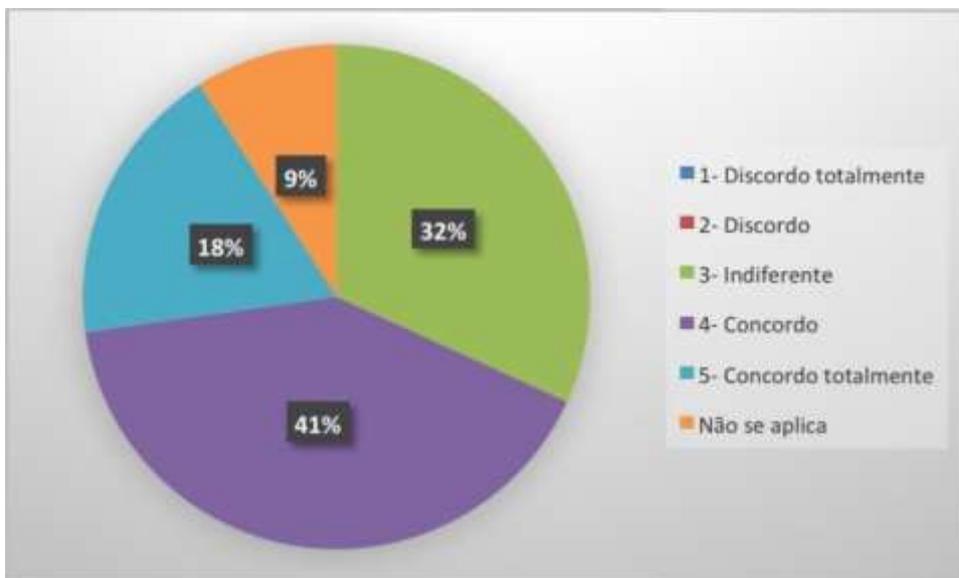
Fonte: Elaboração própria

Com base nas respostas aqui dadas os colaboradores mostram que têm um perfeito conhecimento sobre as suas obrigações na instituição, visto que 46% está de acordo, 36% totalmente de acordo, mas ainda há 18% que preencheram o campo de indiferente.

Em relação a esta questão, a organização tem que definir de forma claramente os objetivos de cada colaborador para que cada um possa saber com exatidão quais são as suas obrigações, uma vez que ainda há 18% dos colaboradores que mostram que estão confusos com as suas responsabilidades na organização.

Ao analisar esta questão concluímos também que os profissionais da instituição têm conhecimento das suas obrigações, uma vez que 82% dos inquiridos assim o demonstraram.

Gráfico 12 - Penso que a minha liderança está motivada com as funções que exerce.

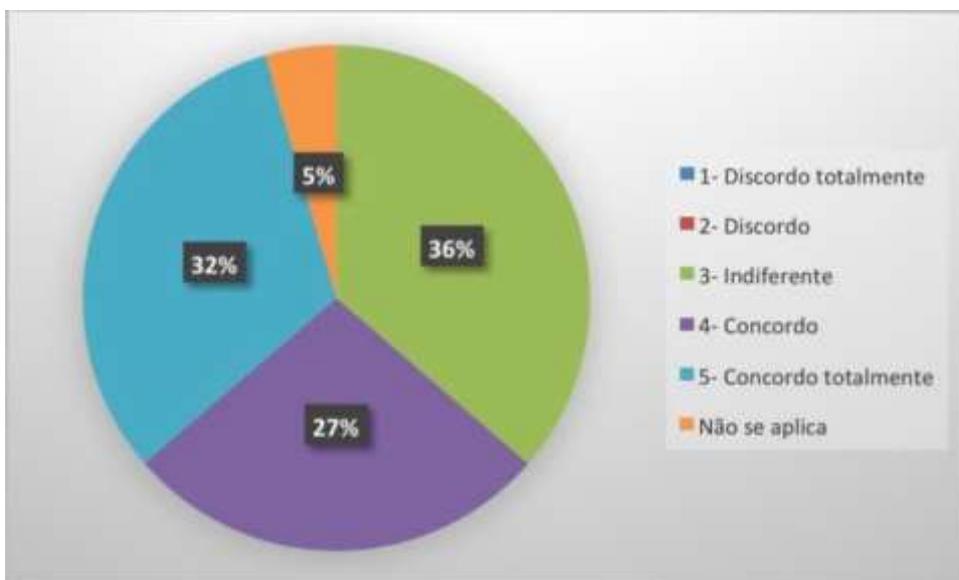


Fonte: Elaboração própria

Os resultados acima retratam que 41% dos colaboradores concorda, 32% pensa que é indiferente, 18% concorda totalmente e 9% assinalaram o campo de não se aplica.

É importante que o líder esteja motivado com a função que exerce, porque o líder tem que estar motivado para poder estimular os liderados e para poder ter a capacidade de influenciar os liderados para a motivação.

Gráfico 13 - A minha liderança atual influencia a motivação dos colaboradores nesta organização.



Fonte: Elaboração própria

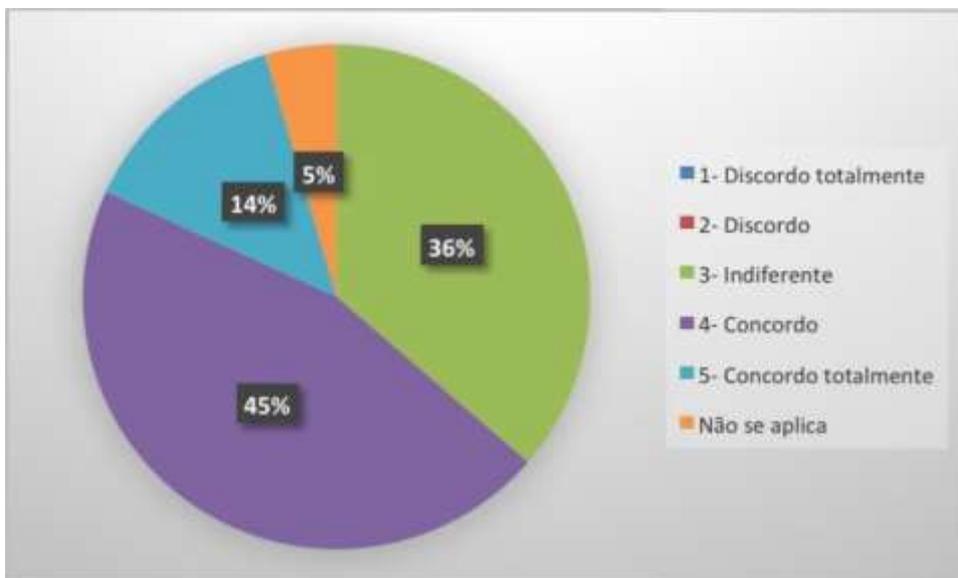
Analisando a questão, verifica-se que a maioria dos colaboradores está de acordo que a liderança atual influencia a motivação dos colaboradores nesta organização, mais ainda há uma elevada percentagem dos colaboradores que não concorda e nem discorda, simplesmente acha que é indiferente.

Na opinião de Vergara (2007) a liderança é a competência de alguém exercer influência sobre os indivíduos ou grupos de modo a que as tarefas, estratégias e missões sejam realizadas e os resultados sejam obtidos. Como tal expressa-se num conjunto de conhecimentos, habilidade, atitudes e ações.

Rego & Cunha (2010) descrevem a liderança como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuir para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros.

O líder deve ser um agente de transformação, uma fonte de referência e inspiração e, acima de tudo, ter capacidade para influenciar os liderados. Um bom líder tem que saber cativar e estimular os subordinados, de forma a que eles se sintam bem e motivados na organização.

Gráfico 14 - Sinto-me reconhecido/a pela minha liderança



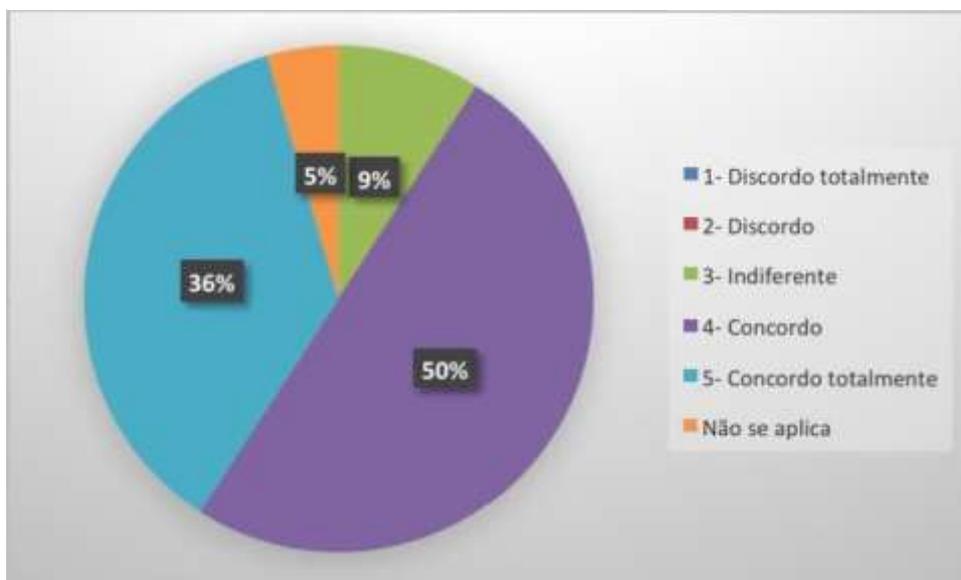
Fonte: Elaboração própria

Analisando esta questão, constata-se que 45% dos colaboradores responderam que estão de acordo com esta questão, 36% responderam que é indiferente, 14% está totalmente de acordo e 5% preencheram o campo não se aplica.

Embora a maioria dos colaboradores concorde que se sente reconhecido/a pela liderança da organização, é importante não ignorar os 36% que não concorda e nem discorda com o reconhecimento da liderança, pois isto pode implicar na sua motivação e ter um impacto negativo no seu desempenho e produtividade.

O líder, para mostrar reconhecimento aos seus colaboradores, deve acompanhar de perto o seu trabalho, comunicar com os mesmos, elogiar o seu desempenho e implementar programas de incentivos, pois isso faz com que os funcionários sintam reconhecidos pela liderança.

Gráfico 15 - Penso que o meu trabalho é importante para o sucesso desta organização.



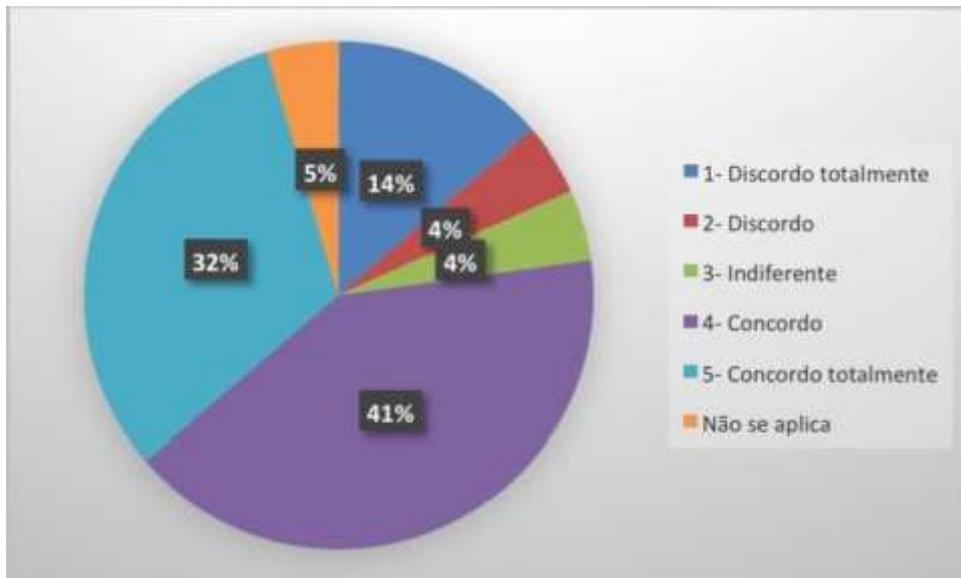
Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados representados, os resultados apontam que 50% dos colaboradores está de acordo que o seu trabalho é importante para o sucesso do ISLA Gaia, 36% concorda totalmente, 9% pensa que é indiferente e 5% assinalaram o campo de não se aplica.

Este resultado de uma forma geral é bom, porque mais de 80% dos colaboradores estão conscientes de que o seu desempenho contribui para o sucesso da organização.

Segundo Paro, Speretta, e Joviliano (2015) o colaborador precisa de se sentir motivado e envolvido nos objetivos da empresa pois, sendo assim, trabalhará satisfeito e sentirá que é responsável pelo resultado final, deixando afluir a criatividade e a possibilidade de revelar talentos.

Gráfico 16 - A motivação intrínseca, na minha opinião, significa fazer algo por prazer.



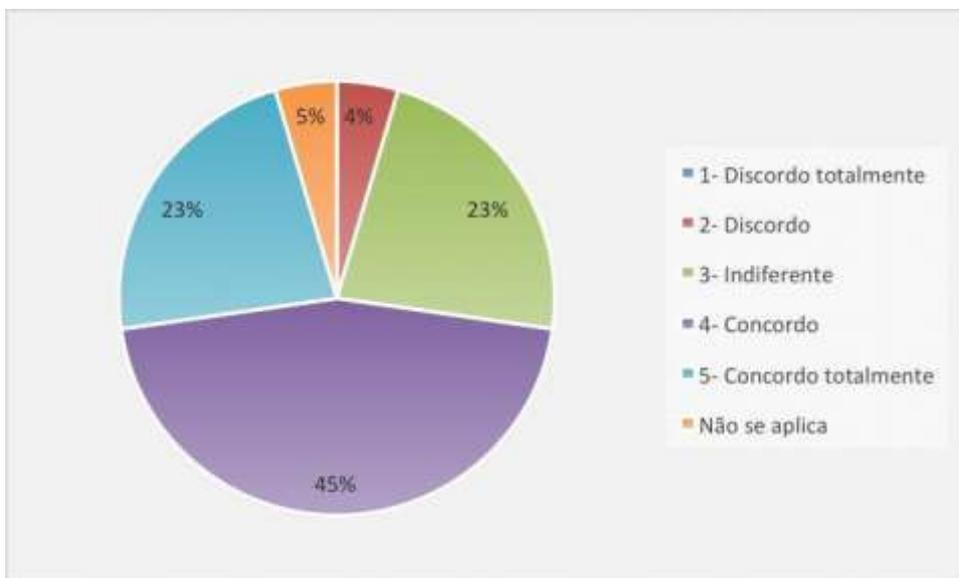
Fonte: Elaboração própria

No âmbito desta resposta 41% dos funcionários concorda e 32% dos funcionários concorda totalmente, o que significa que a maioria dos funcionários estão de acordo que a motivação intrínseca significa fazer algo por prazer.

Segundo Lopes, Pinheiro e Abreu (2015, apud Ryan e Deci, 2000), a motivação intrínseca relaciona-se em fazer algo por prazer e, em certo sentido, existe dentro dos indivíduos e, noutra sentido, existe a relação entre indivíduos e atividades. Na mesma linha de raciocínio Cardoso (2012) refere que a motivação intrínseca move-nos a participar em atividades pelo próprio prazer que a tarefa oferece e não por uma recompensa tangível que possamos obter.

Pode dizer-se que um indivíduo intrinsecamente motivado é aquele que realiza uma atividade por escolha própria ou por prazer.

Gráfico 17 - Na minha opinião, a motivação extrínseca tem uma forte relação com fatores externos e está ligada às recompensas materiais.

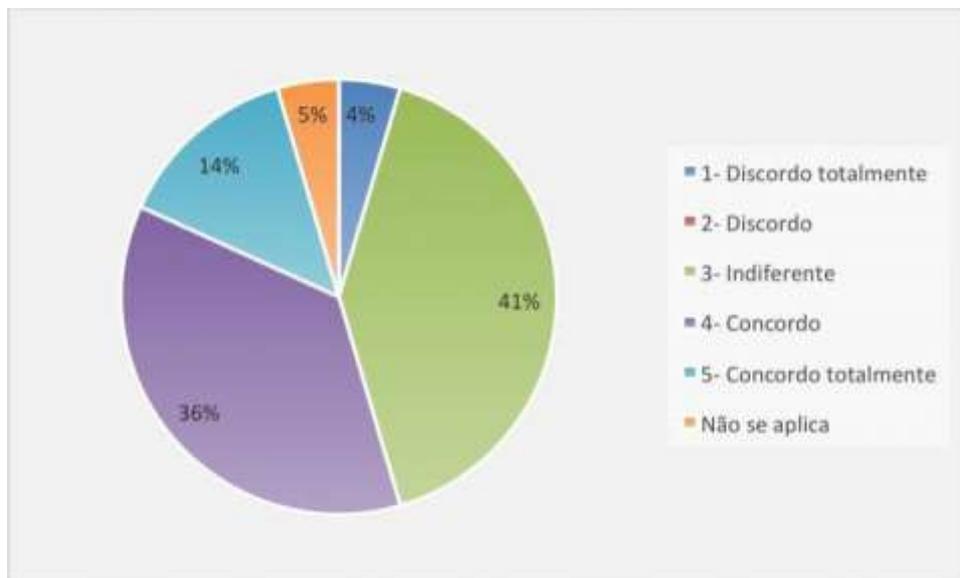


Fonte: Elaboração própria

Em relação à motivação extrínseca, 45 % dos funcionários concorda que esta está ligada às recompensas materiais, 25% concorda totalmente, 25% acha que é indiferente, 5% respondeu não se aplica e 4% dos colaboradores reponderam que discorda com a questão. Assim, a maioria dos funcionários está de acordo que a motivação extrínseca está ligadas a recompensas materiais.

Segundo Lopes et al. (2015, apud Ryan e Deci, 2000) a motivação extrínseca tem uma forte relação com fatores externos e resulta em desenvolver uma atividade a fim de atingir um determinado resultado.

Gráfico 18 - Sinto-me motivado/a com o estilo de liderança da minha instituição.



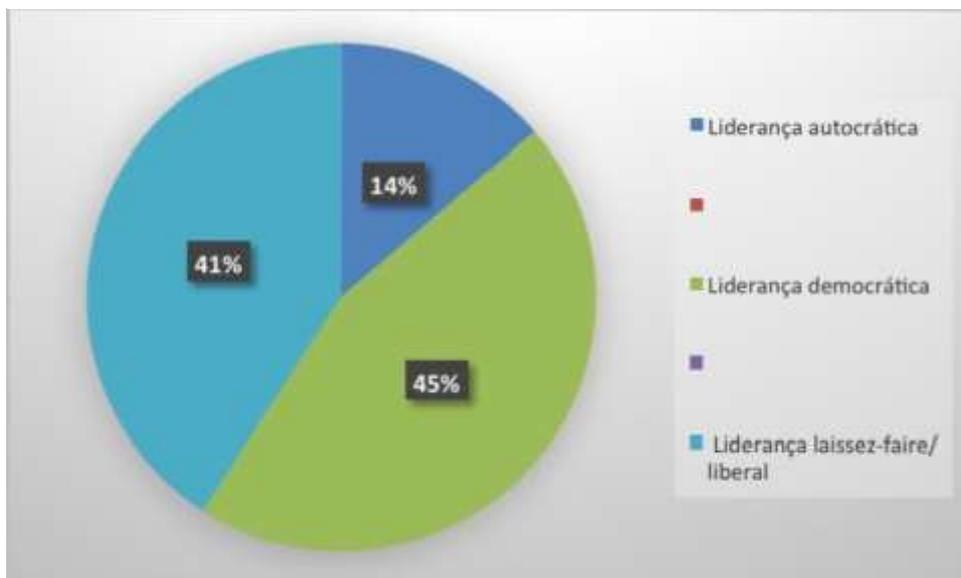
Fonte: Elaboração própria

No que se refere a esta questão verifica-se que 41% dos colaboradores defende que é indiferente a sua motivação com o estilo de liderança da instituição, 36% dos inquiridos está de acordo, 14% está totalmente de acordo, 5% não concorda e 4% dos inquiridos discorda totalmente.

Conforme já tinha sido referido anteriormente, para Maximiano (2000, p. 343) um "estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipa, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa".

A motivação não pode ser imposta mas sim estimulada, pois ela surge dentro das pessoas. Para estimular a motivação não basta o uso das palavras, é necessário criar condições que mobilizem o colaborador como um ser responsável e realizador.

Gráfico 19 - Qual o estilo de liderança que se aplica nesta organização?



Fonte: Elaboração própria

Em relação a esta pergunta, verifica-se que 45% dos funcionários responderam que o estilo de liderança aplicada na organização é o democrático, 41% responderam que é o estilo laissez-faire/liberal e 14 % dos funcionários acharam que é o estilo autocrático.

Segundo Oliveira (2008, apud Cavalcanti, 2006) o estilo autocrático está ligado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando muita participação para os liderados. Já no estilo democrático, o líder envolve os seus colaboradores nos processos decisórios, incentiva a participação de todos, procura delegar autoridade e usa o feedback como uma forma de desenvolver os funcionários. O líder de estilo laissez-faire procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los.

5.2. Análise e discussão dos resultados

O presente estudo tem como objetivo descobrir a importância que a liderança tem como fator da motivação nas organizações e em particular no ISLA Gaia.

A amostra deste estudo é constituída maioritariamente por indivíduos do sexo masculino e 36 % dos inquiridos encontra-se na faixa etária de 36-45 anos.

Quanto a habilitações literárias, a amostra inquirida é detentora, na sua maioria, de ensino superior (77%).

Em relação ao vínculo contratual, observa-se que a maioria (45% dos inquiridos) tem contrato a termo certo.

Para além destes resultados sociodemográficos, os dados recolhidos demonstram que os colaboradores do ISLA Gaia estão satisfeitos com a liderança da instituição, a maioria respondeu que a liderança os ajuda a alcançar metas e objetivos na organização e está totalmente de acordo com o facto de o líder dever estimular e motivar os seus colaboradores, de modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos organizacionais. No que refere à questão “A minha liderança aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores”, a maioria dos respondentes referiu estar de acordo, mas ainda há 23% dos inquiridos que respondeu ser indiferente com a situação. Numa organização, quando o líder aceita críticas e sugestões vindas dos subordinados, significa que aquele se relaciona bem com os liderados e que há troca de feedback. A liderança tem sido também estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais (Bergamini, 1994).

No gráfico 4, no que diz respeito à questão sobre a liderança influenciar a motivação dos colaboradores, verificamos que 86% dos inquiridos está de acordo com a mesma. Segundo Cunha & Rego (2010, p. 40) a liderança é “a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuir para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”. A liderança é vista como sendo um fenómeno de influência nos relacionamentos interpessoais, sendo exercida num determinado contexto e dirigida através da comunicação, de forma a orientar e a enquadrar os liderados, tendo por objetivo proporcionar, preservar e incentivar comportamentos favoráveis para a organização.

Ao analisar a questão “Prefiro que a minha liderança supervisione o meu trabalho de forma exaustiva em vez de me dar autonomia”, verifica-se que a maioria dos colaboradores discorda com ela, o que deu a entender que os colaboradores preferem trabalhar sem ser supervisionados de forma exaustiva, pois apenas 18% dos inquiridos concorda com esta afirmação.

A liderança exerce uma forte influência no comportamento humano e na tomada de decisões e um papel fundamental dentro da organização, pois um líder é responsável por organizar as equipas de trabalho. A liderança deve descobrir as competências de cada colaborador e aproveitar o melhor possível para agregar valor à organização, pois isso motivará as pessoas a desenvolverem um maior desempenho pessoal e organizacional.

Quanto ao estilo de liderança aplicado na organização, os dados apontam que se situa entre o estilo democrático e o estilo laissez-faire/liberal, já que a diferença não é muito significativa, visto que 45% dos colaboradores marcaram o campo de estilo liberal e 41% estilo democrático. Já o estilo autocrático é pouco referenciado.

Com efeito, os resultados vão ao encontro de Robbins (2005) que defende que os líderes eficazes não utilizam um único estilo, mas sim ajustam o seu estilo a cada situação. Conforme apontam os dados, a organização em estudo não utiliza um único estilo de liderança, oscilando entre o democrático e o laissez-faire.

Numa liderança nem sempre um estilo adotado será eficaz para todas as situações, pois às vezes, numa ocasião, pode resultar bem, e noutra pode ser ineficaz.

Segundo Chiavenato (1999), na liderança democrática, o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas, preocupando-se igualmente com o trabalho e com o grupo. Este líder atua como um orientador para o grupo, ajudando-o nas definições dos problemas e nas soluções, coordenando as atividades e apresentando ideias.

Através do estudo de campo e comparando com a pesquisa bibliográfica realizada, podemos concluir que o líder e a sua forma de liderar têm total influência na motivação dos colaboradores desta organização.

Assim, percebemos que a liderança é um recurso de extrema importância dentro da organização, no processo de manter um bom clima organizacional. É importante a organização ter um bom líder porque o líder é o representante máximo dentro da empresa e deve dar bons exemplos para os colaboradores, pois a maioria dos colaboradores estão de acordo que é muito importante a instituição ter uma boa liderança.

Quanto à motivação, conforme apontam os dados, a maioria dos inquiridos sente-se motivado/a com o seu trabalho e isto é muito bom tanto para organização como para os colaboradores, porque a motivação é a chave para o sucesso da organização, já que um indivíduo motivado consegue ser mais produtivo.

A motivação é bastante complexa, pois nem todas as pessoas são iguais, sendo que cada um tende a motivar-se de forma diferente, dependendo da situação. Colaboradores motivados possuem mais foco, portanto, conseguem organizar melhor as suas tarefas no trabalho e isso ajuda-os a perfeição o seu tempo produtivo. Porém, nota-se que há um elevado número de inquiridos que responderam que é indiferente sentir-se motivado/a com o estilo de liderança da instituição e isso é preocupante, porque quando não se concorda nem se discorda, ficamos sem perceber se estão satisfeitos ou não com a situação.

Em relação às hipóteses de estudo observamos que:

Hipótese 1 foi confirmada, pois identificou-se que quando surge um problema o líder auxilia na resolução do mesmo. Verifica-se que 87% dos colaboradores estão de acordo que o líder auxilia na resolução do problema.

Hipótese 2 foi comprovada, pois os dados confirmam que 77% dos colaboradores acredita que os funcionários quando estão motivados são mais produtivos e dão o melhor de si para a organização.

Hipótese 3 também foi confirmada, visto que 86% dos colaboradores responderam que o líder atual influencia a motivação dos colaboradores.

Hipótese 4 ficou confirmada com 64% a comprovar que o líder aceita críticas e sugestões vindas dos seus colaboradores.

Comparando agora o resultado deste trabalho com o já referido estudo de Maria Heliadora Vieira Geraldes de Matos em 2013, este foi realizado numa instituição bancária de base cooperativa que se integra num modelo com presença relevante nos sistemas financeiros da União Europeia. No que desrespeita a dados sociodemográficos os resultados foram os seguintes: quanto ao género verifica-se que a proporção dos respondentes é quase equivalente no que respeita ao sexo, embora o feminino seja predominante (50,3% feminino e 49,7% masculino). Relativamente às idades, a classe etária mais representativa é a dos [36-45] que agrega 41,8% dos colaboradores, seguida pela classe dos [26-35] com 37,6%. As classes etárias com menos elementos são as dos 56 anos ou superior e 18-25. No que respeita ao nível de habilitações, a parcela mais numerosa confirma possuir o 12º ano de escolaridade e 47 elementos são licenciados. Verifica-se ainda a existência de 11,5% a frequentarem a universidade à data do preenchimento do questionário. Constatase que 6 elementos possuem mestrado e 3 detêm o 9º ano de escolaridade. Quanto ao vínculo laboral dos participantes do estudo, a grande maioria está nos quadros do CA na condição de efetivo, ao passo que apenas 13,9% encontram-se com contrato a prazo. Quando se questionou os funcionários do CA sobre o seu tempo de trabalho desde que ingressaram na Banca, 21,8% dos elementos estão na Banca entre 1 e 5 anos, enquanto 21,2% estão entre 6 e 10 anos e 20% encontram-se há mais de 20 anos.

O estudo de Matos chegou à conclusão que a liderança nas equipas do CA transmite orientação e foco em direção àquilo que é pretendido, existindo clarificação em torno da comunicação usada entre ambos. Para os liderados, ocorrem situações de tratamento parcial dos subordinados, algo que para a maior parte dos líderes não existirá. Os liderados demonstram sentirem-se satisfeitos com a organização. Quanto à motivação, no estudo de Matos verificou-se que a maioria dos colaboradores estão motivados e participam nos rituais de reconhecimento social do CA.

Matos chegou a observar que há uma correlação negativa muito forte entre o número de anos no CA e a perceção do trabalho efetuado pelos liderados como sendo o ideal. Assim, confirma que quanto mais anos trabalham os liderados no CA, menos vêm a função desempenhada como sendo o trabalho ideal, ao passo que aqueles que há menos tempo estão na organização, mais se identificam com o trabalho que fazem como sendo o ideal.

No caso do presente estudo, a instituição em estudo é uma instituição de ensino superior e tem como objetivo formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção nos diversos sectores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade, e colaborar na sua formação contínua.

Quanto aos dados sociodemográficos, os resultados do presente estudo foram os seguintes: verifica-se que há um maior índice de trabalhadores do sexo masculino, que corresponde 63,63% do total dos colaboradores e 36,37% de sexo feminino. Quanto à idade, 36,37% dos inquiridos têm entre 36-45 anos, 31,81% entre 46-55 anos, 18,18% têm mais de 56 anos, 9,09% estão entre os 26-35 anos e 4,55% estão entre os 18-25 anos. Quanto às habilitações literárias, 9,09% dos colaboradores possuem o 3º ciclo do ensino básico, 13,63% do ensino secundário e 77,28% dos colaboradores têm o ensino superior. Em relação ao vínculo contratual, observa-se que 45,46% dos colaboradores têm contrato a termo certo, 40,91% têm contrato sem termo e 13,63% dos colaboradores têm contrato a termo incerto. Quanto ao tempo de serviço na empresa, verifica-se que 63,63% dos funcionários têm mais de 5 anos na empresa, 31,82% estão na empresa entre 1-5anos e 4,55% estão na há menos de 1 ano.

Neste estudo chegou-se à conclusão que a liderança influencia a motivação dos colaboradores segundo os resultados obtidos pelo questionário, verificando-se que há comunicação entre ambos (líderes e liderados), porque 64% dos inquiridos confirma que o líder aceita críticas e sugestões vindas deles, 77% dos colaboradores demonstraram estar

satisfeitos com a instituição e a maioria dos inquiridos estão de acordo que quando surge um problema a liderança auxilia na resolução do mesmo.

Em ambos os estudos a faixa etária mais representativa é a de 36-45 anos e uma das menos representativas é a de 18-25 anos. Nas restantes variáveis sociodemográficas, os resultados não são tão equivalentes, o que torna ainda mais interessante o facto das conclusões de ambos os estudos serem semelhantes, uma vez que ambos concluem que a liderança tem uma forte e importante influência na motivação dos funcionários.

CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

6.1. Conclusões

A realização deste trabalho foi de uma extrema importância, na medida em que permitiu um maior conhecimento sobre o tema (liderança e motivação).

Após analisar o ponto de vista de vários autores, em diferentes épocas, torna-se impossível não reconhecer a extrema importância da liderança na motivação dos colaboradores.

Os participantes da amostra mostraram claramente que têm conhecimento sobre a liderança e a motivação.

O presente estudo buscou compreender a importância que a liderança tem como fator da motivação nas organizações e em particular no ISLA Gaia.

A liderança numa organização está diretamente ligada à motivação e ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores. O comportamento dos líderes induz o comportamento dos seus colaboradores e isso influencia proporcionalmente na obtenção das metas e resultados na organização.

Os dados recolhidos foram fundamentais para a elaboração do estudo e obtenção de informações que possibilitaram ao trabalho alcançar uma resposta ao problema.

O desenvolvimento de lideranças permite ao líder compreender os problemas dos trabalhadores e concentrar-se em resolver tais problemas. Também permite que os líderes saibam a importância da motivação dos trabalhadores, que certamente é a principal razão para a produtividade dos funcionários (Marques et al., 2013).

Bueno (2002) deu ênfase à bibliografia de Maslow, pois entendeu que sem a sua valiosa contribuição não teríamos chegado a um melhor entendimento sobre a complexidade da motivação humana. Maslow teve muitos críticos, como é comum entre os homens que criticam mas não fazem melhor, ou não tiveram competência para criar primeiro. Todavia, é necessário situar o contexto histórico em que Maslow desenvolveu a sua teoria da motivação.

Ao relacionar liderança com motivação, chegou-se à conclusão de que alguns estilos de liderança se relacionam com as teorias da motivação: o estilo autocrático está mais relacionado com a motivação extrínseca. De acordo com Santos et al. (2000), no estilo

autocrático o líder é focado apenas nas tarefas, determina as técnicas para a execução das tarefas e determina ainda qual o seu companheiro de trabalho; comparando este estilo de liderança com a motivação este está mais próximo da motivação extrínseca porque o líder, neste caso, pensa sobretudo nas recompensas extrínsecas e os liderados acaba por executar as tarefas, mesmo sem ser por vontade própria, o que muitas vezes pode ser desmotivante. Comparando o estilo autocrático com a teoria da motivação, este relaciona-se com a teoria X de McGregor, que representa o controlo existente sobre os recursos humanos da organização.

O estilo autocrático também relaciona com as teorias do processo, que olham para a motivação numa perspetiva dinâmica e procuram criar uma relação causal entre o tempo e os acontecimentos, na medida que se relaciona com o comportamento humano no local de trabalho.

Porém, conforme o estudo de campo, o estilo de liderança predominante na organização não é o autocrático, mas sim o democrático e o laissez-faire.

Com esta pesquisa conclui-se que a motivação está dentro das pessoas, porém pode ser facilmente influenciada pelo ambiente externo. A motivação está relacionada com a personalidade do homem e com o seu desenvolvimento emocional, profissional e social.

A motivação vem da importância que cada um tem com o seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade e a cada colaborador que procura o seu referencial e auto conhecimento. A motivação é uma palavra muito interessante na vida do ser humano pois, qualquer pessoa, para atingir qualquer objetivo, precisa de ter motivação. Logo, no nosso dia-a-dia a motivação está sempre presente. A motivação também pode vir em forma de elogio, reconhecimento e promoção.

Com este estudo, concluiu-se que é importante a organização ter uma boa liderança, sendo que a maioria dos participantes da amostra concorda com este facto.

Foi possível apurar que há uma boa relação entre o líder e os liderados, visto que o líder atual ajuda os liderados a alcançar metas e objetivos organizacionais e os resultados indicam que há troca de feedback entre líder e liderados, porque a maioria confirma que o líder aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores e isso é um ponto fundamental numa organização, porque quando há troca de ideias as coisas funcionam melhor.

Os objetivos deste trabalho foram alcançados, pois identificou-se que a liderança e a motivação são fundamentais para o bom funcionamento e desempenho dos colaboradores do ISLA Gaia e conseguiu-se analisar como é o relacionamento dos colaboradores da

instituição com o atual líder. Após a pesquisa realizada sobre a liderança e a motivação dos colaboradores na organização, conseguimos comprovar que as hipóteses do estudo foram todas confirmadas e responder à pergunta formulada.

6.2. Limitações do estudo realizado

No decorrer deste trabalho surgiram algumas dificuldades, primeiramente na delimitação de objetivos, posteriormente no manuseamento das bases de pesquisa e no acesso e seleção das informações acerca do tema, pois trata-se de um tema abrangente, sendo inúmeros os estudos e os autores que se debruçaram sobre esta matéria, o que dificultou ainda mais a seleção da informação.

Não obstante, a pesquisa sobre liderança e motivação possibilitou uma maior compreensão dos comportamentos humanos na organização e foi muito gratificante poder realizar este trabalho, de modo a concluir o presente mestrado.

6.3. Propostas para estudos futuros

Sugerem-se outros estudos comparativos entre o ISLA Gaia e outras universidades do grupo Lusófona, como a Universidade Lusófona do Porto, relativamente às práticas de liderança e motivação nas instituições.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberton, L. (2002). *Uma Contribuição para a Formação de Auditores Contábeis Independentes na Perspectiva Comportamental*. Universidade Federal de Santa Catarina. Retrieved from <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84483/185854.pdf?sequence=1> consultado em 22 de março de 2017.
- AlRe
Ge, 8(1
consultado em 18 de janeiro de 2017.
- Amaral, R. C. B., & Andrade, S. R. F. S. (2013). Líder Coach: O aumento dos resultados institucionais com a humanização de trabalho - experiência na secretaria de fazenda de minas, onde líderes e equipes ultrapassaram fronteiras. Retrieved from http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/863/1/C6_TP_LÍDER COACH O
- Araújo, C. dos S. (2013). *A Liderança: Uma Análise sobre o Clima Organizacional*. (Master's thesis, Instituto Superior de Línguas e Administração). Retrieved from http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4332/Mestrado_Final.pdf?sequence=1
- Ba
de
Be
pe.
Empresas). Retrieved from [http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR LUCIANO A. BENEVIDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR_LUCIANO_A_BENEVIDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y). consultado em 28 de janeiro de 2017.
- Bergamini, C. W. (1994). A importância da credibilidade na liderança eficaz. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114. <http://doi.org/10.1590/S003475901994000300009>. consultado em 5 de janeiro de 2017.
- Bergamini, C. W. (2003). Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 1(2), 63–67. Retrieved from <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf>
- BoGe
Contemporânea, 2(2), 69–92. Retrieved from <http://www.unoparsetelagoas.com.br/praticasdelideranca/download/artigo>
- Boruchovitch, E. (2008). Escala de Motivação para Aprender de Universitários (EMA-U): Propriedades Psicométricas. *Avaliação Psicológica*, 127-134. <http://www.redalyc.org/html/3350/335027184003/>. consultado em 22 de fevereiro de 2017.
- Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). Os http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf consultado em 18 de março de 2017.
- Bueno, M. (2002). As Teorias de Motivação Humana e a sua Contribuição para a Empresa Humanizada: Um Tributo a Abraham Maslow. *Revista Do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC*, 1–25. Retrieved from file:///C:/Users/ust/Desktop/fot_10529as_teobias_de_motivayyo_humana_e_sua_contbibuiyyo_o_paba_a_empbesa_humanizada_pdf.pdf. consultado em 25 de janeiro fe 2017.
- Camara, P., Guerra, P, B., & Rodrigues, J, V. (s/d). Recursos Humanos e sucesso empresarial: Humanator. (2ª. Ed). Lisboa.
- Cardoso, F. M. A. A. (2012). A contribuição do programa novas oportunidades para o desenvolvimento da motivação e auto-estima dos formandos que o frequentam: Estudo de Caso. (Master's thesis, Universidade Portucalense). Retrieved from <http://repositorio.uportu.pt:8080/bitstream/11328/107/2/TMPS>

abril de 2017.

Chiavenato, I. (1999). *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. (4ª. Ed.). São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria geral da Administração*. São Paulo: Campus.

Chiavenato, I. (2006). *Administração Geral e Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Costa, J. J. P. G. (2014). *A percepção dos funcionários de organizações familiares relativamente a práticas de liderança destrutiva*. (Master's thesis, Lisboa School of Economics & Management). Retrieved from

<https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=519666&method=getFile>

5 de abril de 2017.

Cr

Na

Segurança Interna). Retrieved from https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15410/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Crauid1415.

D'

Grande do Sul-UFRGS). Retrieved from <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71345/000870849.pdf?sequence=1>

co

Donato, C. J., Gonçalves, J. A. T., & Sanches, M. A. R. (2011). A Liderança como Ferramenta de Motivação e Crescimento da Equipe de Vendas. *ETIC-Encontro de Iniciação Científica*, 7(7), 1–19. Retrieved from

<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/revista/index.php/ETIC/article/view/3859/3619>

co

Duarte, G. A. (2011). A Utilização da Liderança Situacional Como Diferencial Estratégico Para as Organizações Contemporâneas. *Revista de Administração Da UFSM*, 4(3), 1–14. Retrieved from <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/2123/2600>

de 2017.

Ecker,

Ambiente Produtivo. *Synergismus Scyentifica UTFPR*, 02(4), 1–4. Retrieved from <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/SysScy/article/viewFile/108/37>

de

Fe

A XI

Se,

FeBi

Temática Do Empreendedor – Sebrae, 1–28. Retrieved from <file:///C:/Users/ust/Downloads/AdministraoCincia-ArtigoBibliotTemti.pdf>. consultado em 5 de março de 2017.

Fontaine, A. M. (2005). *Motivação em contexto escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

Freitas, N. G., & Rodrigues, M. G. (2008). Uma Reflexão Sobre Liderança E Motivação Sob Enfoque organizacional. *Seget*, 1–12. Retrieved from

http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/32_Nati_publicacao-final.pdf

de

Ga

orRe, 13 <http://doi.org/10.17921/14156571.2009V13N18P17-41>. consultado em 15 de janeiro de 2017.

Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <http://doi.org/10.1590/S167754492006000400001>. consultado em 4 de abril de 2017.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Gomes, A. F. de C. (2014). *Influência da Liderança Autêntica na Motivação dos colaboradores dos serviços de saúde*. (Master's theisis, Instituto Politécnico de Tomar, Escola Superior de

- <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/13251>
abril de 2017.
- Guimarães, S.
Intrínseca dos *Psicologia*:
Reflexão E Crí, 17 <http://doi.org/10.1590/S0102-79722004000200002>
consultado em 17 de abril de 2017.
- Jesuíno, J. C. (2005). Processos de liderança. (2ª. Ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Lemos, M. S. De, & Silva, V. A. (2010). Motivação no Contexto Psicoterapêutico. *Actas Do VII Simpósio Nacional de Investigação Em Psicologia Universidade Do Minho*, 745–759.
Retrieved from <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/21498/2/84549.pdf>
consultado em 12 de fevereiro de 2017.
- LoRe,
15 <http://doi.org/10.1590/S0034-75901975000200002> consultado em 7 de dezembro de 2016.
- Loenert, M. A. (2003). Motivação e Liderança: Um Trabalho em Equipe nas Organizações. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 1(2), 1–8.
<http://doi.org/10.5329/RECADM.20020102003>
- Lo
ex
daRe, 5(1
from file:///C:/Users/ust/Desktop/motivação extrínseca.pdf. consultado em 17 de abril de 2017.
- Lourenço, R. J. da S. (2012). *A Liderança Distribuída: Um estudo exploratorio na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto sobre a Materialização da Liderança entre os Diferentes Agentes*. (Master`s thesis, Faculdade de Economia Universidade do Porto).
consultado em 27 de fevereiro de 2017.
- Mainardes, E. W., Miranda, C. M. . S., & Deschamps, M. (2010). A Coordenação de Cursos de Graduação da Universidade Regional de Blumenau/FURB: Estilos de Liderança. *REA-Revista Eletronica de Administração (Online)*, 9(2), 1–17. Retrieved from <http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/view/485/459>
abril de 2017.
- Ma
(2Re
Universidade Cidade de São Paulo, 20(2), 186–194. Retrieved from [http://arquivos.cruzeirosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/maio_a_gosto_2008/Unicid_20\(2_12\)_2008.pdf](http://arquivos.cruzeirosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/maio_a_gosto_2008/Unicid_20(2_12)_2008.pdf). consultado em 12 de março de 2017.
- Ma
DeSE,
<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf>
de março de 2017.
- Matos, M. H. V. *O papel das lideranç desenvolvimento pes*.
(Doctoral dissertation, Universidade do minho). Retrieved from https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/27290/1/Maria_Heliodora_Vieira_Ge
- Maximiano, A.C.A. (2000). Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. (2ª. Ed). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (1997). Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas.
- Moraes, M. L. S. (2001). *Motivação para o trabalho como de criatividade e incremento de produção em empresas de médio porte - O caso aceplac*. (Master`s thesis, Escola Brasileira de Administração Pública). Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3656/000333014.pdf?sequence=1>.
- Mumo. un

- Escola de Administração*. (Master`s theisis, Universidade Federal do Rio Grande do Sul Escola de Administração). Retrieved from file:///C:/Users/ust/Desktop/000649738.pdf. consultado em 2 de abril de 2017.
- Nascimento, M. da C. F. (2013). *O papel dos objetivos de trabalho no desempenho dos trabalhadores: Estudo de caso*. (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Gestão). Retrieved from [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/12942/1/Tese - Mónica Nascimento.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/12942/1/Tese_Mónica_Nascimento.pdf). consultado em 24 de março de 2017.
- Oliveira, G. de. (2014). As Características Comportamentais Que Diferem Chefes E Líderes. *REASP - Revista de Administração Do Sul Do Pará*, 1(1), 55–73. Retrieved from <http://www.reasp.fesar.com.br/index.php/REASP/article/view/20> consultado em 10 de novembro de 2016.
- Oliveira, M. A. (2008). Exposição de temas atuais e experiências bem-sucedidas e importantes para a formulação de políticas públicas e a prática da gestão pública. *Revista de Gestão Pública/RGP/DP*, 2(2), 1–96. Retrieved from http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Estados_Brasileiros/Distrito_Federal/Revistas/revista_gestao_publica_vol_2_n_2.pdf#page=32. consultado em 20 de março de 2017.
- Paro, D. S., Speretta, J. A., & Joviliano, R. D. (2015). A Influência Da Liderança Na Motivação. *Revista Fafibe On-Line, Bebedouro SP*, 8(1), 441–450. Retrieved from <http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015191256>
- Po
- Prme
- Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Retrieved from file:///C:/Users/ust/Desktop/Nova pasta/Metodologia_do_Trabalho_Científico_Mét.pdf. consultado em 5 de fevereiro de 2017.
- Rego, A & Cunha, M. (2010). *Liderança Positiva*. (2ª. Ed.). Lisboa.
- Ribas, R. (2011). A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação, 5(1), 1–19.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rodrigues, R. A. S. (2012). *Estudo da Motivação e Produtividade Laboral*. (Master`s thesis, universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Faculdade de Psicologia). Retrieved <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/3536>
- L. (1994). *Cultura Empresarial* (1ª. Ed.).
- na, A. de S., Campos, M. S., & Lótfi, Brasileiros Sobre o Tema? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 13(6), 48–76. <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/2884/3891> consultado em 2 de janeiro de 2017.
- Silva, E. L. da, & Menezes, E. M. *UFSC/PPGEP/LED*<http://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005> 10 de dezembro de 2016.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G & Gomes, J (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. (6ª.Ed). Métodos e Práticas: Lisboa.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill
- Vergara, S. C. (2007). A liderança aprendida. *GV Executivo*, v.6, n.1, 6(1), 61–65. Retrieved from <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol6-num1-2007/lideranca-aprendida> consultado em 8 de dezembro de 2016.
- Quivy, R & Campenhoudt, L. (1998), *Manual de investigação em ciências sociais*. (2ª Ed), Gradiva.

SÍTIOS DA INTERNET

<http://www.islagaia.pt/pt/>. Consultado em 20 de Janeiro de 2017.

<http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2014/10/18-frases-inspiradoras-sobre-lideranca.html>.consultado em 28 de agosto de 2017.

ANEXOS

Anexo I: Pedido de autorização ao ISLA Gaia para o estudo de caso

Sandra Nunes

Travessa Nova do Covelo, nº 54 R/c Dtº 4200-417

Telem: 920130556

E-mail: sson120588@gmail.com

Ex. ma Senhora:
Dra. Rosalina Pires,
Responsável pelo serviço académico de
ISLA- Gaia
Rua Cabo Borges, 55 Vila Nova de Gaia 4430-646

Porto, 15 de Novembro de 2016

Pedido de autorização para a realização do estudo de caso

Ex. ma. Sra. Dra. Rosalina Pires,

Eu, Sandra Sofia Oliveira Nunes, aluna do mestrado de Gestão na Universidade Lusófona do Porto (ULP), com objetivo de conclusão do mesmo, estou a elaborar uma dissertação na área de Gestão de Recursos Humanos, com o tema “A importância da liderança como fator motivacional nas organizações”, sob orientação da Professora Doutora Carla Magalhães. Considerando o ISLA Gaia uma excelente entidade, gostaria de aí realizar o meu estudo de caso, tentando perceber de que forma a liderança é importante na motivação dos colaboradores. Neste sentido, venho por este meio, mui respeitosamente, requerer a autorização para este estudo de caso, através do qual vai ser aplicado um questionário, que será anónimo e garanto total sigilo no tratamento das respostas.

Agradecendo desde já a atenção dispensada por V^a Ex^a, apresento os meus melhores cumprimentos.

Sandra Nunes

Anexo II : Questionário aplicado aos colaboradores do ISLA Gaia

QUESTIONÁRIO

O presente questionário faz parte de um estudo que estou a realizar no âmbito da minha dissertação do mestrado em Gestão, na Universidade Lusófona do Porto, e somente será utilizado para este fim. O objetivo é analisar a influência que a liderança tem na motivação dos colaboradores desta instituição.

Agradeço, desde já, a sua colaboração, respondendo às questões abaixo indicadas. O questionário é anónimo e garanto total sigilo no tratamento das respostas.

Nas questões que se seguem assinale com uma cruz a sua opção de resposta, por favor.

1. Sexo: M () F ()

2. Idade: 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () Mais de 56 ()

3. Tempo de serviço na empresa: Menos de 1 ano () 1 a 5 anos () Mais de 5 anos ()

4. Habilitações Literárias:

1º ciclo do Ensino Básico ()

2º ciclo do Ensino Básico ()

3º ciclo do Ensino Básico ()

Ensino Secundário ()

Ensino Superior ()

5. Cargo/Função:

Docente () Administrativo () Técnico () Gestão intermédia () Gestão de topo ()

Outro () Qual? _____

6. Tipo de vínculo contratual:

Contrato a termo certo ()

Contrato a termo incerto ()

Contrato sem termo ()

Prestação de serviços ()

Outro. Qual? _____

Assinale o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, tendo por base a escala que se segue:

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Indiferente

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

NA – Não se aplica

7. Na minha opinião é importante a organização ter uma boa liderança.

1 2 3 4 5 NA

8. Prefiro que a minha liderança supervisione o meu trabalho de forma exaustiva em vez de me dar autonomia.

1 2 3 4 5 NA

9. A minha liderança costuma ajudar-me a alcançar metas e objetivos organizacionais.

1 2 3 4 5 NA

10. A liderança influencia a motivação dos colaboradores.

1 2 3 4 5 NA

11. Um líder deve estimular e motivar os seus colaboradores, de modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos da organização.

1 2 3 4 5 NA

12. A minha liderança aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores.

1 2 3 4 5 NA

13. Quando surge um problema a minha liderança auxilia na resolução do mesmo.

1 2 3 4 5 NA

14. Sinto-me motivado/a com o meu trabalho.

1 2 3 4 5 NA

15. Os funcionários, quando estão motivados, são mais produtivos e dão o melhor de si para a organização.

1 2 3 4 5 NA

16. Estou satisfeito/a com a minha instituição.

1 2 3 4 5 NA

17. Tenho perfeito conhecimento das minhas obrigações nesta instituição.

1 2 3 4 5 NA

18. Penso que a minha liderança está motivada com as funções que exerce.

1 2 3 4 5 NA

19. A minha liderança atual influencia a motivação dos colaboradores nesta organização.

1 2 3 4 5 NA

20. Sinto-me reconhecido/a pela minha liderança.

1 2 3 4 5 NA

21. Penso que o meu trabalho é importante para o sucesso desta organização.

1 2 3 4 5 NA

22. A motivação intrínseca, na minha opinião, significa fazer algo por prazer.

1 2 3 4 5 NA

23. Na sua opinião, a motivação extrínseca tem uma forte relação com fatores externos e está ligada às recompensas materiais.

1 2 3 4 5 NA

24. Sinto-me motivado/a com o estilo de liderança da minha instituição.

1 2 3 4 5 NA

25. Qual estilo de liderança se aplica nesta organização?

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

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

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

Muito obrigada pela sua colaboração!