

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA
EMPRESARIAL

**Impacto dos Estilos de Liderança na Motivação dos
Colaboradores do Setor Público em Angola**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Mário António Diogo Matias

Orientadora: Professora Doutora Denise Capela dos Santos

Número do candidato: 20151282

Janeiro de 2018

Lisboa

Impacto dos Estilos de Liderança na Motivação dos Colaboradores do Setor Público em Angola

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas especialidade em
Planeamento e Estratégia Empresarial

Mestrando: Mário António Diogo Matias

Orientadora: Professora Doutora Denise Capela dos Santos

Lisboa, janeiro 2018

Dedicatória

Dedico o presente trabalho aos meus avós **Domingos Francisco Matias e Josefa João De Lemos**, sei que lá do céu têm olhado por mim, e ajudam e apoiam para que o que foi sonho, hoje seja uma realidade.

Agradecimentos

Fazer a menção a cada um destes elementos, surge como uma homenagem sentida, que se traduz num agradecimento sincero a todos aqueles que ao longo dos últimos anos me ajudaram e apoiaram na grande aventura do conhecimento. Deste modo, agradeço:

Primeiramente a DEUS, por me dar saúde e inteligência para que eu possa alcançar os objectivos por mim traçados.

À família Diogo, Matias e Silva, por todo o apoio. Ser-vos-ei eternamente grato.

Aos meus pais, Maria Matias e António Matias, pela atenção e por serem referências motivacionais para que eu alcance os meus objectivos.

Aos meus irmãos, Vado, Djene e Adilson, por me motivarem a nunca desistir dos meus objectivos.

O agradecimento especial dirige-se à Professora Doutora Denise Capela dos Santos, pela constante disponibilidade para me ajudar, assim como pela orientação séria e meticulosa do meu trabalho. Muito Obrigada, Professora!

Aos meus grupos de amigos, Culpados do Poster, Força Suprema, Sn Gang, Rádio Du Guetto, SoladyBusiness, Steasy Story, Bad Company. Vocês sabem o quanto vos estimo e admiro. Obrigada por cada palavra de ânimo e incentivo.

Aos docentes do curso de mestrado de Planeamento Estratégia Empresarial (2015/2016), pelos ensinamentos, sem eles não seria realizado deste trabalho.

À professora Maria Nunes pelo rigor, clareza e total disponibilidade na colaboração do tratamento dos dados estatísticos, em solucionar os problemas e dúvidas que foram surgindo ao longo da realização desta investigação.

Graças a vocês cheguei onde estou hoje!

Resumo

A necessidade de modernização da função pública angolana, assente nos novos paradigmas de gestão, onde os serviços prestados aos cidadãos devem ser pautados pela qualidade e eficiência, conduziram-nos à realização desta investigação.

O nosso principal objetivo foi estudar o impacto que os diferentes estilos de liderança têm na motivação dos colaboradores do setor público angolano.

Para alcançar este objetivo fez-se uma pesquisa bibliográfica e um estudo empírico, que se traduziu na aplicação de um inquérito por questionário a 110 colaboradores do Ministério do Ambiente de Angola. Os dados recolhidos foram tratados estatisticamente usando o SPSS, versão 22.0.

Os resultados indicam que o estilo de liderança do tipo autocrático não contribui para o aumento da motivação extrínseca, nem por consequência para melhores níveis de produtividade. Por outro lado, os estilos de liderança democrático e o liberal, apresentam correlações altas com a motivação extrínseca dos colaboradores, sendo a mais alta associada ao estilo democrático.

Testou-se ainda a relação entre os estilos de liderança e a recompensa recebida após avaliação de desempenho e concluiu-se que o estilo que melhor sabe recompensar é o estilo de liderança liberal.

Os resultados indicam ainda uma relação positiva forte entre a recompensa e a motivação, e uma relação igualmente forte entre a motivação e a produtividade.

Apesar dos níveis de motivação encontrados propõe-se realização de formações para os líderes com o objetivo de gerar competências no domínio da liderança, com vista a alteração de atitudes comportamentais face a estratégias motivacionais conducentes a melhores e mais eficientes níveis de desempenho das atividades, gerados pelo incremento da motivação dos colaboradores.

Palavras-chave: Motivação, Liderança, Sistema de Recompensas, Avaliação de desempenho

Abstract

The need for modernization of the Angolan civil service, based on the new management paradigms, where the services provided to the citizens must be guided by the quality and efficiency, led us to carry out this research.

Our main objective was to study the impact that different leadership styles have on the motivation of Angolan public sector employees.

To achieve this goal, a bibliographic research and an empirical study were carried out, which resulted in the application of a questionnaire survey to 110 employees of the Angolan Ministry of the Environment. The collected data were treated statistically using SPSS, version 22.0.

The results indicate that the autocratic style of leadership does not contribute to the increase of the extrinsic motivation, nor consequently to better levels of productivity. On the other hand, democratic and liberal leadership styles are highly correlated with extrinsic employee motivation, the highest being associated with democratic style.

The relationship between leadership styles and the reward received after performance evaluation was also tested and it was concluded that the style that best knows how to reward is the liberal style of leadership.

The results also indicate a strong positive relationship between reward and motivation, and an equally strong relationship between motivation and productivity.

In spite of the levels of motivation found it is proposed to carry out formations for the leaders with the objective of generating competences in the field of leadership, with a view to changing behavioral attitudes towards motivational strategies leading to better and more efficient levels of performance of the activities generated by the increase in employee motivation.

Keywords: Motivation, Leadership, Rewards System, Performance Evaluation

Índice

Dedicatória	ii
Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Índice de Figuras	viii
Índice de Gráficos	ix
Índice de Quadros	x
Índice de Tabelas.....	xi
I. Introdução	1
I.1. Delimitação do Estudo	1
I.2 Objetivos Gerais e Específicos	3
I.3 Justificação.....	4
I.4 Estrutura da Dissertação.....	5
II. Revisão de Literatura.....	6
II.1 Conceito de Motivação.....	6
II.1.1 Principais Teorias da Motivação Humana.....	12
II.1.1.1 Teoria da Hierarquia de Maslow	15
II.1.1.2 Teoria de Herzberg	17
II.1.1.3 Modelo ERG de Alderfer	19
II.1.1.4 Teoria de McClelland	19
II.1.1.5 Teoria de Katz e Kahn.....	21
II.1.1.6 Teoria X e Y de McGregor.....	22
II.1.1.7 Teoria da Expectativa de Vroom	24
II.1.1.8 Teoria de Porter e Lawler	25
II.1.1.9 Teoria de Adams.....	27
II.1.1.10 Teoria de Locke e Latham.....	28
II. 2 Sistemas de Recompensas	29
II.2.1 A Recompensa como elemento da Motivação.....	32
II.3 Conceito de Liderança	34
II.3.1 Teorias de liderança.....	37
II.3.1.1 Abordagem dos Traços e Competências.....	38
II.3.1.2 Abordagem Comportamental	41
II.3.1.3. Abordagem Contingencial ou situacional.....	46

II.3.1.4. Abordagem Integrativa	51
II.3.1.5 Abordagem Contemporânea	56
II.3.2 Ser líder	60
II.4. Produtividade.....	62
II.5. Avaliação de desempenho	63
II.5.1 Avaliação de desempenho e produtividade	64
II.5.2 A Motivação e a Avaliação de Desempenho.....	65
II.6. Modelo Conceptual.....	66
III. Metodologia	68
III.1 Execução da pesquisa bibliográfica	68
III.2 O Instrumento de Medida.....	69
III.3 Caracterização da organização	70
III.4 Procedimentos de Aplicação e Análise Estatística dos Dados	73
IV. Análise de Resultados	74
IV.1 Classificação e Qualificação da amostra.....	74
V.2. Teste de Fiabilidade.....	77
V.3. Descrição das variáveis	81
IV.4. Estudo das correlações entre as variáveis	84
IV. 5 Regressão linear	85
IV. 6 Validação das hipóteses e discussão	98
V. Conclusões	100
V1. Conclusões teóricas	100
V.2. Implicações para a gestão empresarial e para a ciência.....	101
V.3 Limitações ao estudo e propostas de estudos futuros	102
Bibliografia	104
Anexos.....	108

Índice de Figuras

Figura 1 - O processo de motivação	8
Figura 2 - Pirâmide de Maslow	15
Figura 3 - Modelo de Motivação de Porter e Lawler	26
Figura 4 - Traços dos líderes eficazes	40
Figura 5 - Modelo de liderança da Universidade de Ohio.....	42
Figura 6 -O carisma segundo Klein e House.....	53
Figura 7 - Modelo Conceptual	66
Figura 8 - Organograma do Ministério do Ambiente de Angola	70

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género dos inquiridos	74
Gráfico 2 -Género dos inquiridos	75
Gráfico 3 - Habilitações académicas	75
Gráfico 4 -Tempo de antiguidade na Instituição	76
Gráfico 5 - Tempo de antiguidade no posto de trabalho atual	76
Gráfico 6 - Número de colaboradores no local de trabalho.....	77
Gráfico 7 - Respostas da variável liderança autocrática.....	81
Gráfico 8 - Respostas da variável liderança democrática.....	81
Gráfico 9 - Respostas da variável liderança liberal	82
Gráfico 10 - Resposta da variável recompensas	82
Gráfico 11 - respostas da variável Motivação	83
Gráfico 12 - Respostas da variável produtividade.....	83

Índice de Quadros

Quadro 1 - Autores e Correntes da Motivação.....	14
Quadro 2 - As necessidades de Maslow.....	16
Quadro 3 - Fatores da Teoria de Herzberg.....	18
Quadro 4 - Modelo de ERG de Alderfer.....	19
Quadro 5 - Teoria dos Motivos.....	20
Quadro 6 - Os Padrões de Motivação de Katz e Kahn.....	21
Quadro 7 -Descrição das variáveis condicionadoras da motivação.	25
Quadro 8 - Pilares da Teoria de Locke.....	28
Quadro 9 - Evolução dos estudos de liderança.....	35
Quadro 10 - Tipos de Abordagens de Liderança.....	37
Quadro 11 - Estilos de Liderança de Lewin.....	38
Quadro 12 - Estilos de Liderança de Likert.....	44
Quadro 13 - Tipos de Líderes de Blake e Mouton.....	46
Quadro 14 - Fatores situacionais.....	48
Quadro 15 - Situações derivadas dos três fatores de controlo e influência do líder.....	48
Quadro 16 - Modelo Contingencial de Fiedler da eficácia da liderança.....	49
Quadro 17 - Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade.....	51
Quadro 18 - Descrição dos três elementos.....	52
Quadro 19 - Características dos líderes carismáticos.....	53
Quadro 20 - Componentes da liderança transaccional e transformacional.....	55
Quadro 21 - Fases do Processo de construção da liderança.....	58
Quadro 22 - Quatro tipos de liderança de House.....	59
Quadro 23 - Funções do gestor.....	61
Quadro 24 - Validação das hipóteses.....	98

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Output SPSS nº 1 - Teste de fiabilidade para a variável Liderança autocrática.....	77
Tabela 2 - Output nº 2 - Teste de fiabilidade da variável Liderança Democrática.....	78
Tabela 3 - Output nº 3 - Teste de Fiabilidade para a Liderança Liberal.....	79
Tabela 4 - Output nº 4 - teste de Fiabilidade para a variável Recompensas.....	79
Tabela 5 - Output nº 5 - teste de fiabilidade da variável Motivação	80
Tabela 6 - Output nº 6 - Teste de Fiabilidade para a Produtividade.....	80
Tabela 7 - Output nº 7 - Valores de Estatística descritiva para as variáveis	84
Tabela 8 - Output nº 8 - Matriz de correlações	84
Tabela 9 – Output nº 9 Coeficiente de correlação e de determinação do modelo	86
Tabela 10 – Output nº 10 Tabela ANOVA	86
Tabela 11 –Output nº 11 Determinação dos coeficientes de regressão	87
Tabela 12 - Output nº 12 - Liderança autocrática como variável independente.....	87
Tabela 13 - output nº 13 - liderança democrática como variável independente.....	88
Tabela 14 - Output nº 14 Tabela ANOVA do modelo	88
Tabela 15 - output nº 15 Determinação dos parâmetros.....	89
Tabela 16 - output nº 16 liderança liberal como variável independente	89
Tabela 17 - output nº 17 Tabela ANOVA.....	90
Tabela 18 - output nº 18 Determinação dos parâmetros.....	90
Tabela 19 - output nº 19 Coeficiente de correlação	91
Tabela 20 - Tabela ANOVA	91
Tabela 21 - Determinação dos coeficientes do modelo.....	92
Tabela 22 - output nº 22 Coeficiente de correlação	92
Tabela 23 - output nº 23 Coeficiente de correlação	93
Tabela 24 - Tabela ANOVA	93
Tabela 25 - output nº 25 Determinação dos coeficientes do modelo	94
Tabela 26 - output nº 26 Coeficiente de Correlação.....	94
Tabela 27 - Output nº 27 Tabela ANOVA	95
Tabela 28 - Output nº 28 Determinação dos parâmetros do modelo.....	95
Tabela 29 - Output nº 29 Coeficiente de correlação.....	95
Tabela 30 - Output nº 30 Tabela ANOVA	96
Tabela 31 - Output nº 31 Determinação dos parâmetros do modelo.....	96
Tabela 32 - Output nº 32 Coeficiente de correlação.....	97
Tabela 33 - Output nº 33 Tabela ANOVA	97
Tabela 34 - Output nº 34 - Determinação dos coeficientes	97

I. Introdução

I.1. Delimitação do Estudo

Angola viveu nas últimas décadas, com o início do período de paz, uma grande evolução socioeconómica acompanhada pelo desenvolvimento tecnológico e esperança em relação ao futuro. Simultaneamente, a globalização veio acompanhada de modificações estruturais, com influência em toda a sociedade, alterando aquilo que se tomava como certo. Também a crise vivenciada, desde 2014, têm provocado alterações nas estruturas existentes e no modo como é feita a gestão dos recursos escassos.

Podemos afirmar que todas estas transformações socioeconómicas provocaram mutações no mercado laboral, repercutindo-se na motivação das pessoas face ao trabalho e na forma como encaram o estilo de liderança vigente na organização onde trabalham.

Surge a necessidade de encontrar novos modelos de organização do trabalho com gestão por objetivos e uma administração mais eficaz e eficiente dos recursos humanos, que se querem cada vez mais qualificados e com múltiplas competências. A reorganização dos processos é urgente, bem como é urgente encontrar uma liderança com visão no futuro, sendo a motivação essencial para a inovação e desenvolvimento das organizações. Não perdendo de vista o desenvolvimento pessoal ao longo da vida e a satisfação no trabalho.

Para alcançar tudo isso é necessário uma liderança eficaz, potenciadora e motivadora de todos, que ao mesmo tempo funcione como motor de criatividade e inovação.

Encontra-se aqui o elo de ligação entre liderança e motivação, uma vez que para a gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos há que ter em atenção as suas motivações. É sobre esta temática que nos iremos debruçar nesta dissertação.

Como outras organizações, os Ministérios e outras Instituições Públicas possuem regras e uma hierarquia de liderança, que é competente para estabelecer objetivos, neste

caso de acordo com as políticas do Governo, e estratégias motivadoras que conduzam os seus colaboradores a envolverem-se nas metas e na busca pela eficácia e eficiência.

Um colaborador motivado atribui uma importância relevante ao seu trabalho, fazendo-o com maior cuidado e dedicação, sendo muito difícil dissociar os interesses pessoais, competências, valores e a motivação de cada colaborador da liderança presente e do clima organizacional. Desta forma entendemos que o tipo de liderança presente está relacionado com o nível de motivação dos colaboradores e ainda, que os líderes são responsáveis pela tomada de decisões estratégicas que devem influenciar de forma positiva a motivação de cada colaborador e da organização como um todo, levando ambos ao seu desenvolvimento.

Considerando a importância do tema em causa, pretende com esta investigação conhecer melhor o clima organizacional do Ministério do Ambiente Angolano, em especial no que respeita à liderança e a motivação no local de trabalho, esperando que este estudo seja um ponto de referência para a gestão de recursos humanos nos Ministérios angolanos.

Neste sentido indicaremos a pergunta de partida que servirá de fio condutor a esta investigação.

Qual o Impacto do Estilo de Liderança na Motivação dos Colaboradores do Setor Público em Angola?

A relação existente entre colaboradores e o líder ou chefe de cada equipa influencia o desempenho de cada uma das partes. Quer isto dizer que, as diferentes atitudes tomadas por parte dos líderes e por parte de cada elemento da equipa influenciam a eficácia e eficiência da execução das tarefas de dia a dia.

Na comunidade académica, são diversos os investigadores que questionam a aplicabilidade das teorias da gestão a países onde a cultura é distinta da cultura base onde essas teorias tiveram origem. Tais críticas e questões sobre a influência do ambiente sociocultural levaram-nos a refletir sobre as diferenças da cultura existente em Angola e a cultura de onde surgem as teorias sobre a gestão, quase sempre de países cuja cultura é anglo-saxónica. Após uma pesquisa sumária sobre bibliografia académica existente, constatou-se que não existem muitas reflexões teóricas nem estudos

científicos sobre temas de gestão em Angola, o que desde logo já justificaria a necessidade de investigar o que ocorre em Angola.

No entanto, considerando que é ainda mais escassa a informação e os estudos sobre a Administração Pública em Angola, mais se justifica essa necessidade de investigar, razão de se apresentar o presente projeto, o qual pretende dar resposta ao problema e questões constantes do ponto seguinte desta introdução, bem como contribuir para o conhecimento prático da gestão dos serviços públicos em Angola.

A elaboração de um estudo sobre a liderança e a motivação, no Ministério do Ambiente em Angola prende-se com o facto de o autor ter prestado serviço neste Ministério. O objetivo desta investigação é clarificar alguns pontos relativos aos recursos humanos, pelo que se antevê que ela será pertinente, interessante e atual.

I.2 Objetivos Gerais e Específicos

Geral

Avaliação da relação entre os estilos de liderança e a motivação no contexto da Administração Pública Angolana.

Para alcançar este objetivo geral, é necessário dar resposta a vários objetivos específicos, que se anunciam de seguida.

Específicos

1. Determinar os comportamentos mais frequentes do líder, avaliando o estilo de liderança prevalente.
2. Analisar a relação entre o estilo de liderança prevalente e a motivação extrínseca dos colaboradores.
3. Perceber a relação entre o estilo de liderança e a recompensa recebida associada à avaliação de desempenho.
4. Determinar a relação entre a recompensa recebida e a motivação extrínseca dos colaboradores.
5. Relacionar a motivação extrínseca com a produtividade dos colaboradores.

I.3 Justificação

Como já foi referido, o objetivo desta investigação é clarificar alguns pontos relativos aos recursos humanos, pelo que se antevê que ela será pertinente, interessante e atual.

Pretende-se uma melhor compreensão do papel dos líderes nas organizações institucionais angolanas, para a motivação, bem como verificar o seu contributo para o crescimento da produtividade dos colaboradores, que é independente da dimensão da organização. Por esta razão é importante a realização de uma investigação que estude a problemática da motivação dos colaboradores a par da análise da importância das relações entre líder-subordinados sobre esta mesma motivação.

Acreditamos que é importante desenvolver uma investigação que avalie a motivação dos colaboradores e faça uma análise sobre a importância da liderança para os níveis de motivação encontrados, bem como relacione a forma como a motivação influencia a produtividade dos colaboradores e de que modo as recompensas estão influenciando o nível de motivação.

A partir da Revisão de Literatura realizada no capítulo seguinte, sobre a motivação pudemos perceber que a generalidade dos autores está de acordo com a existência de uma correlação positiva entre o nível da motivação e a eficácia ou eficiência com que se atinge os objetivos.

Neste sentido pretendemos utilizar um instrumento que caracterize o perfil de liderança dominante, em especial no que respeita aos comportamentos dos líderes e atitudes que influenciam, diretamente, a motivação dos colaboradores, com base nas suas perceções pessoais, bem como a influência das recompensas e da avaliação de desempenho.

E uma vez que se trata de um estudo exploratório, transversal e correlativo, procuramos fazer a ligação entre as construções teóricas apresentadas e a realidade percebida pelos envolvidos. Podemos então afirmar que o objetivo final é conhecer qual o estilo de liderança observado e os níveis de motivação da população em análise com base numa amostra de inquiridos.

Para atingir esta finalidade utilizamos um instrumento de trabalho que possa clarificar as percepções de cada inquirido por meio de afirmações que representam comportamentos e sentimentos, e que a partir do momento em que são lidas possibilitam aos inquiridos identificar se viveu ou não a situação e com que frequência.

Isto é, os comportamentos e sentimentos foram colocados sob a forma de afirmação, colocadas de acordo com uma escala temporal, com o objetivo de conduzir os inquiridos a responder em que medida se encontram perante estes fenómenos.

Com o questionário procura-se identificar os perfis de atitudes e de reações, que são mensurados, através das respostas da amostra e tratamento e análise dos dados.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação é constituída por cinco capítulos. O primeiro capítulo é composto pela introdução do tema, objetivos e estrutura da tese.

No segundo capítulo é efetuada a revisão da literatura, que serviu de base ao desenvolvimento da dissertação, apresentando-se os conceitos de liderança e de motivação laboral, teorias que fundamentam esta temática e o modelo conceptual.

O terceiro capítulo tem como principal propósito apresentar a Metodologia utilizada na recolha de informação.

No quarto capítulo são analisados e interpretados os resultados do inquérito efetuado dentro do Ministério do Ambiente de Angola.

Por fim, as conclusões, limitações do estudo e perspetivas de trabalho futuro fazem parte do quinto capítulo.

II. Revisão de Literatura

II.1 Conceito de Motivação

A palavra motivação é de origem latina “motivus” e “movere”, corresponde, em primeiro lugar, a um despertar de interesse por algo, que normalmente provoca movimento de algo ou de alguém.

No século XX, a organização deixa de ser vista como uma máquina e é dada importância crescente às pessoas que dela fazem parte, nomeadamente, referimos a preocupação com as condições de trabalho, aposta na delegação de autoridade e ainda na crescente autonomia que é dada a cada colaborador, para que este possa mostrar as suas habilidades e competências, revelando soluções eficientes, eficazes e inovadoras. Isto significa que a Psicologia passou a ocupar-se da gestão das organizações.

Os primeiros estudos sobre motivos e motivação foram desenvolvidos por um investigador do comportamento britânico McDougall (1920). Este investigador chamou os motivos de “instintos” e definiu-os como “forças irracionais, compulsórias, herdadas, que dão forma virtualmente, a tudo o que as pessoas fazem, sentem ou dizem”, conforme é referido por Fachada (2012, p. 292).

Durante a II Guerra Mundial surgiram diversos estudos sobre a motivação, tendo o conceito sido relacionado com a produtividade e o desempenho dos colaboradores.

De acordo com Freitas (2016, p.5) “são inúmeras as definições deste conceito, sendo que alguns autores referem-se à motivação como o conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de determinada forma”.

O estudo da motivação aumenta, quando se percebe a sua relação direta com o desempenho, isto é com a produtividade. Descobriu-se, no século passado, que uma das formas de aumentar a produtividade é justamente um melhor uso dos recursos que podia ser feito através da gestão dos recursos humanos, quer pelo aumento das suas capacidades ou motivação.

Começamos por apresentar a definição de Pinder (1998, p. 11) citada por Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2007, p.102) em que a motivação é “como um conjunto de

forças energéticas originárias no indivíduo, mas também fora dele, e que molda o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”.

Por esta razão, Pereira (2009), afirma que a motivação é um processo, uma ação que desencadeia uma atitude consciente, determinando a conduta ou comportamento, um movimento na procura por algo, sempre com o intuito de atingir o objetivo que impeliu esse movimento.

De acordo com o mesmo autor, a motivação é uma das variáveis explicativas do comportamento humano, sendo que a motivação é o que determina a forma como uma pessoa age para alcançar um objetivo, seguindo esta ação até conseguir alcançá-lo.

No dicionário Aurélio (2000, p. 473) podemos observar que: “1. Motivação é o ato ou efeito de motivar. 2. Exposição de motivos ou causa. 3. Conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (...)”.

Para Alves (2015, p. 32) “ a motivação é fundamental para as organizações por ser o processo responsável pela intensidade, direção e persistência do empenhamento para o alcance das metas”.

Segundo a mesma autora é imprescindível conhecer as formas como se pode manter os colaboradores motivados para a realização do seu trabalho, só assim é possível maximizar a qualidade, o sucesso e a produtividade.

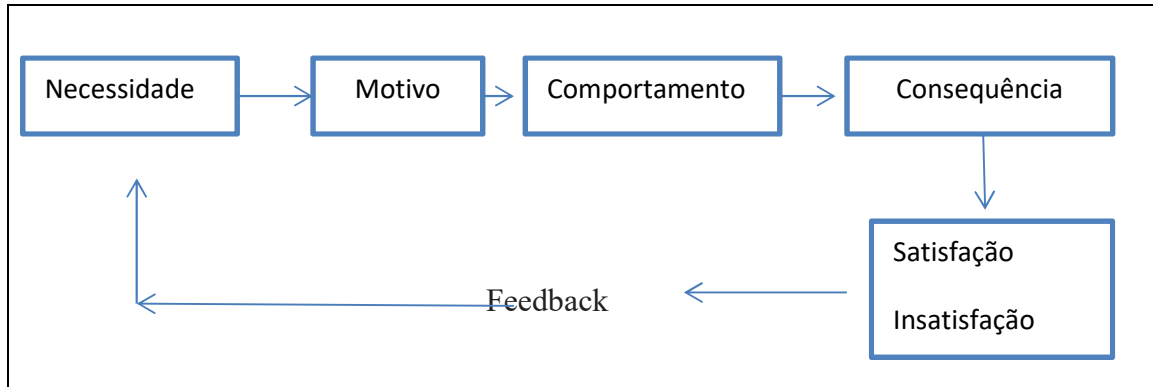
Para Cunha et al (2007) e Deci & Ryan (2008) a motivação pode ser extrínseca ou intrínseca ao próprio ser humano. Sendo classificados como comportamentos de motivação extrínseca aqueles que têm como objetivo último obter uma recompensa que pode ser material, social ou ainda como prevenção a uma punição. Uma característica comum será o facto de estes serem realizados para o exterior e terem tendência a desaparecer logo que o fator motivador desaparece.

A intrínseca dirá respeito, segundo estes autores, a comportamentos de trabalho que são estimulados pela paixão e entusiasmo que cria em quem o executa, sendo, portanto, interno à própria pessoa e por esta razão estende-se no tempo, criando satisfação e prazer a quem o faz.

Lussier & Achua (2010) citados por Micaelo (2013, p. 69) acrescentam que é através do processo de motivação, que os indivíduos apercebem-se da existência da

necessidade que leva à visualização do motivo, que por sua vez origina um comportamento que conduz à satisfação ou insatisfação.

Figura 1 - O processo de motivação



Fonte: Adaptado de Micaelo (2013, p,69)

O esquema apresentado na figura nº 1 sugere que a motivação se resume à gestão de necessidades e de comportamentos que têm como objetivo a satisfação das mesmas. Neste sentido, e de acordo com os seus autores (Lussier & Achua, 2010) , ao entendermos as necessidades presentes em cada momento, conseguimos perceber a motivação e os comportamentos que lhe estão associados e, simultaneamente perceber como a motivação pode reduzir-se ao enfrentar a rotina ou uma deficiente recompensa.

Para Soto (2002), o estudo da motivação é importante para conhecer o comportamento humano, essencialmente porque permite prevê-lo e até certo ponto controlá-lo através do controlo das necessidades ou dos motivos de impulsionam o comportamento, bem como os objetivos a serem alcançados por um indivíduo ou grupo.

Neste sentido, o mesmo autor afirma que “a motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada”. (p.118)

Possuir uma equipa motivada para alcançar os objetivos da organização é imprescindível no mundo atual. Onde se verifica a intensificação da concorrência e um ritmo cada vez mais acelerado de mudanças no mercado. (Alves, 2015)

O sucesso de qualquer organização envolve o nível de motivação dos colaboradores, e por ser tão importante para os seus gestores ela deve ser constantemente monitorizada quer através da medição da produtividade, quer pelos comportamentos em ambiente de trabalho, pois ambos podem afetar o clima da organização, bem como a sua sustentabilidade no futuro.

É portanto um grande desafio manter o nível de motivação que passa pela interação entre os objetivos da organização e os interesses dos seus colaboradores. De acordo com Alves (2015, 32) “o ser humano tem múltiplas necessidades, entre elas, o desejo de auto desenvolvimento e realização, de ter trabalho como sentido da sua existência e autonomia de pensamento”.

Há então a necessidade por parte da Gestão de Recursos Humanos conhecer o ser humano nas suas múltiplas complexidades e necessidades, canalizando esta energia para fazer crescer o seu sentimento de importância, bem como o seu nível de comprometimento para com a organização, conjugando ambos os desejos de crescimento. O nível de comprometimento com a organização influencia o bem-estar com o trabalho e o nível de satisfação no trabalho do colaborador. As novas conquistas da organização devem fazer crescer o sentimento de importância e satisfação dos colaboradores que percebem a sua relevância no seu próprio crescimento.

O comportamento humano é impulsionado pela satisfação de um conjunto de necessidades que para além de variáveis estão sempre em evolução, isto é, o seu comportamento está dependente da sua motivação.

Cabe ao líderes, como referimos anteriormente, manter o nível de motivação e de produtividade nos funcionários, o que passa por atribuir-lhe uma função capaz de explorar e estimular as suas potencialidades e ainda, dar-lhe o reconhecimento merecido. Este reconhecimento pode ser feito através de um salário compatível, plano de crescimento pessoal e benefícios, para além do reconhecimento que é feito de viva voz, demonstrando o seu valor, isto é, sob a forma de elogio.

O estudo da motivação, dentro ou fora das organizações, não foi sempre importante. Apenas na pós-revolução industrial, começaram a surgir pesquisas e teorias sobre a motivação, de entre eles podemos destacar Elton Mayo, Peter Drucker e Douglas McGregor. E apenas há poucos anos, as empresas começaram a estar

preocupadas com o lado emocional do colaborador e a compreender que este influencia o desempenho, mesmo em trabalho rotineiro. Paralelamente, devido essencialmente ao fenómeno da globalização as empresas iniciaram o seu investimento em capital humano, colocando lado a lado, o conhecimento e a habilidade, procurando um desempenho superior com maior satisfação para os envolvidos.

O capital humano é cada vez mais importante nas organizações, em especial, nas que percebem que os colaboradores apesar das aptidões diferenciadas de conhecimento e habilidades específicas são seres humanos com capacidades e características diferentes e portanto com diferentes motivações que condicionam os seus comportamentos. É necessário criar condições nas organizações para que as pessoas possam evidenciar as suas capacidades e talentos.

O aumento e a manutenção dos níveis de motivação não só uma preocupação da organização, como também dos próprios colaboradores, que são cada vez mais exigentes relativamente às condições de trabalho, pois esta influencia a qualidade de vida organizacional, que por sua vez conduz a uma maior produtividade com ganhos de eficácia e eficiência quando comparados com outras organizações, onde esta preocupação não está patente. A maior parte dos colaboradores pretende um equilíbrio entre a sua vida pessoa e a vida profissional.

A motivação é uma das principais responsabilidades da gestão, sendo que a influência da gestão sobre os seus colaboradores exige uma eficaz liderança e uma contínua motivação da equipa, funcionando como um dinamizador e impulsionador do comportamento humano.

Desta forma, fica claro que a administração de uma qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, deve procurar o que motiva o colaborador e criar um ambiente ou clima organizacional que possibilitem a satisfação individual de necessidades que se estendem aos objetivos organizacionais. Tal como é referido por Matos (2013, p. 42) “o gestor que pretenda motivar os seus colaboradores deve ter em atenção o grau de satisfação das suas necessidades, nomeadamente quais são as que, dadas as circunstâncias, se revelam prepotentes (com poder excecional para influenciar o comportamento”.

Para Ambrósio (2015, p.7):

“A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa.”

Convém ter presente que, atualmente, encontramos em muitas organizações colaboradores que não procuram apenas a recompensa monetária, mas são ávidos de recompensas não-monetárias, entre as quais se encontram o comprometimento, a liberdade, a responsabilidade, a realização. São estes detalhes que podem fazer um colaborador sentir-se motivado ou não. E para decidir-se por um certo comportamento é necessário que conheça as metas e o caminho para atingir este objetivo.

Mais adiante o autor refere que:

“A motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada, em qualquer hierarquia. A motivação de uma pessoa depende diretamente da força de seus motivos para enfrentar ou não, as batalhas por esta ou aquela conquista”.
(p. 9)

Contudo, e como afirma Silva (2015, p.26) a motivação é algo interior em cada pessoa e “que está ligada a um desejo profundo – ninguém jamais poderá motivar uma pessoa ou um trabalhador oferecendo-lhe simplesmente recompensas monetárias. Isto corresponderia, apenas, a um estímulo”.

A motivação é algo que está contido dentro das próprias pessoas, mas caberá ao líder ou ao gestor promover as condições para que uma pessoa se sinta motivada, isto é, sinta necessidade e desejo de evidenciar um determinado comportamento, criando a ligação entre a motivação intrínseca e a motivação extrínseca.

A esse respeito, Vergara (2003, p.42) diz-nos que “a diferença entre a motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo fora”. Neste sentido as organizações deverão aplicar esta ferramenta de acordo com as características pessoais de cada colaborador.

Galhanas (2009, p.7) refere os principais fatores que podem influenciar a motivação intrínseca, extrínseca ou ambas, são eles: “ as características individuais (personalidade, habilidade, valores, atitudes e necessidades); a natureza do trabalho; e a

natureza da organização, como a sua estrutura a sua cultura e os sistemas de controle de gestão de recursos humanos e de recompensas”.

As mudanças vivenciadas têm feito surgir a necessidade de estudar a motivação dos funcionários e a repercussão desta no crescimento e desenvolvimento de uma organização.

Nas últimas décadas, muitas foram as organizações que criaram recompensas, monetárias e não-monetárias, com o desiderato de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os colaboradores. Isto é, a criação dos sistemas de recompensa tem como objetivo o aumento do comprometimento dos colaboradores nos objetivos gerais das organizações, sendo que se devem caracterizar por serem justos e estimuladores de motivação.

A formação e o treinamento têm vindo a contribuir para que os colaboradores revelem os seus potenciais de forma mais eficiente, desta forma revelam-se profissionais competentes e simultaneamente realizados, mostrando seus sonhos e contributos para a própria organização. Mais uma vez se mostra a forma como a satisfação no trabalho pode gerar uma maior motivação para fazer mais e melhor.

Perante tudo o que foi referido podemos concluir que o nível de motivação é a chave para o sucesso dentro de qualquer organização.

II.1.1 Principais Teorias da Motivação Humana

A conceção científica do trabalho, surge com a Revolução Industrial, no final do século XIX. Foram de Taylor os fundamentos da administração científica. Conforme citado por Bueno (2002, p.4):

“Taylor propôs a divisão entre o planeamento e execução da tarefa, bem como a repartição de tarefas complexas em tarefas mais simples, como forma de otimizar o desempenho humano no trabalho. A conceção, o planeamento e o controle das tarefas deveriam ficar a cargo de uma elite pensante, encarregada de estabelecer os métodos “ótimos” de execução”.

Também Taylor salientou a importância do processo de seleção dos recursos humanos. Bueno procura clarificar esta importância para Taylor e afirma que o processo de seleção “deveria ser cuidadoso, visando selecionar os trabalhadores mais habilidosos

para a realização da tarefa”. E ainda que “Após selecionado o trabalhador deveria ser corretamente treinado e instruído no método de realiza-la”.(p.5)

Vários autores, seguindo Taylor, procuraram compreender quais são os fatores que conduzem os trabalhadores aos objetivos da organização, caminhando para um fim comum, tornando-os eficientes e eficazes.

Para classificar as teorias da motivação que foram sendo desenvolvidas no século passado surgiram dois critérios. De acordo com o primeiro critério as teorias podem dividir-se em teorias de conteúdo e teorias de processo, sendo que estas últimas analisam a motivação de uma forma mais dinâmica e segundo Micaelo (2013, p. 70) procuram “saber como se desenvolve o comportamento motivado, que intervenções podem induzir a motivação”. Para o mesmo autor as teorias de conteúdo “procuram explicar a motivação através da percepção e análise dos fatores motivadores, as fontes da motivação”.

Mais adiante o mesmo autor, referindo-se a um outro critério, explica que esta podem dividir-se entre teorias gerais e teorias organizacionais, sendo que salienta que: “as teorias gerais referem-se às aspirações genéricas dos indivíduos, não se centrando exclusivamente no trabalho e comportamento organizacional. As teorias organizacionais incidem diretamente no comportamento organizacional, recaindo nos conteúdos do trabalho”.(p.71)

A teorias de processo procuram verificar e explicar de que forma o comportamento humano é ativado, dirigido, mantido e terminado, sem contudo procurar saber o que é a motivação, centram-se no seu modo de funcionar. Em suma querem saber quais os objetivos e como estes conduzem à motivação.

No Quadro nº 1, na página seguinte, podemos encontrar as características, fatores de motivação, bem como as necessidades dominantes nas várias correntes e/ou autores, que procuraram no século passado desvendar o fenómeno da motivação humana.

Sendo as teorias de Maslow até McGregor pertencente ao grupo de Teorias de conteúdo e as restantes ao grupo da teoria dos processos.

A maior parte dos autores e/ou correntes, a motivação está cada ligada à qualidade de vida no trabalho, criando uma ligação estreita entre o trabalho e os fatores emocionais de cada indivíduo.

Quadro 1 - Autores e Correntes da Motivação

Data	Autor	Pressupostos
1954	Maslow	Os indivíduos são motivados através de uma escala de cinco tipos de necessidades, sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior e encontram satisfeitas.
1966	Herzberg	Considera duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiênicos e os fatores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação.
1972	Alderfer	Defende três categorias que levam os indivíduos a sentirem-se motivados: Existência, Relação e Crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a dobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode conduzir a frustração.
1961	McClelland	Enfatiza que a motivação advém da satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos têm estes três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes.
1966	Katz e Kahn	Distinguem quatro tipos de fatores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à lei, satisfação instrumental, auto-expansão e internacionalização, e valores, sendo que determinados incentivos conduzem a determinados tipos de comportamento.
1960	McGregor	Apresenta duas abordagens antagônicas, as teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.
1964	Vroom	Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.
1968	Porter e Lawler	Considera quatro variáveis que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, a recompensa e a satisfação.
1963	Adams	Enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização.
1968	Locke	Defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivo específicos e difíceis de atingir.

Fonte: Adaptado de Galhanas (2009,p.8)

II.1.1.1 Teoria da Hierarquia de Maslow

A respeito das Teorias motivacionais, Leite, Fransnelli, Alcalde, & Giudice (2014,p.8) começam por referir que a “Teoria da Hierarquia de necessidades de Maslow ilustra o princípio de que a partir de oportunidades e estímulos os colaboradores tendem a trabalhar com maior motivação e entusiasmo”. E que, segundo Maslow, “as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força (...) Fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização”. Tal como é apresentado na figura nº2 .

Figura 2 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Micaelo (2013, p.72)

Para Gil (2012, p.205) “as necessidades fisiológicas são as básicas para condicionar a vida: como o que comer, o que vestir e onde morar. Enquanto estas não estiverem satisfeitas é provável que cada um não dê tanta importância a outras na sequência na pirâmide de Maslow”.

Segundo o mesmo autor, as necessidades de segurança, que terão a ver com a nossa própria segurança, isto é, encontrarmo-nos livres de perigo, é o próximo na sequência das necessidades e surgindo após a satisfação das necessidades fisiológicas.

Em terceiro lugar, surgem as necessidades sociais, quer isto dizer, que as pessoas passam a sentir necessidade de interagir e socializarem-se com outras pessoas e até serem aceites nos grupos escolhidos. Após a satisfação social, os colaboradores torna-se sentimentais nos termos do seu ego, de ser reconhecido pelo que faz, pelos seus gestores ou até mesmo no seu grupo informal.

A última das necessidades apresentadas por Maslow será a autorrealização, isto é a realização do máximo potencial individual, o que na perspetiva de Gil (2012), as pessoas estão estimuladas a se tornarem tudo aquilo que as capacita ser.

De acordo com Micaelo (2013) a hierarquia das necessidades baseia-se em três pressupostos: apenas as necessidades não satisfeitas são motivadoras, dispostas numa pirâmide, as necessidades são ordenadas por importância, indo das mais básicas para as mais complexas e ainda o pressuposto de que o indivíduo não é compelido a satisfazer uma necessidade superior, sem antes ter satisfeito as necessidades mais básicas. (p. 72-73)

No Quadro nº 2, surge a identificação das várias necessidades, referenciadas por Maslow e as suas principais características:

Quadro 2 - As necessidades de Maslow

Necessidades	Características
Fisiológicas	Referem-se à necessidade de ar (respirar), alimento (fome), água (sede) sono (repouso), ausência de dor e sexo (diferenciada das necessidades de amor e estima pelo autor). Reporta-se ao nível mais elementar da existência humana e são mais importantes que qualquer outra. O indivíduo resolverá primeiro a fome e a sede e só depois um problema laboral.
Segurança	Referem-se às necessidades de estrutura e ordem para evitar medos e ansiedades, como segurança na vida, saúde, família, no emprego e propriedade, incluindo ambiente seguro, protetor e estável. Se a nível laboral o indivíduo sentir insegurança (risco de desemprego), tentará resolver essa necessidade primeiro e só depois preocupar-se com o seu desempenho.
Sociais (pertença)	Referem-se à necessidade de ter relações interpessoais e sentimentos recíprocos. O autor fala em dar e receber amor. Aceitação, amor, amizade e bom relacionamento laboral. A nível laboral será importante a promoção da integração e interação social entre colaboradores.
Estima	Referem-se às necessidades de respeito dos outros, status, glória e fama, reputação, apreço e dignidade. A nível laboral é importante o reconhecimento público do trabalho, do desempenho e o progresso do indivíduo.

Auto-realização	Referem-se às necessidades menos visíveis e mais intrínsecas do indivíduo, logo mais complexas. Necessidade de desenvolver competências, independência, a possibilidade de ser aquilo que pode ser. São diferenciadas de pessoa para pessoa. A nível laboral é importante estimular os colaboradores com objetivos ambiciosos, formação e desenvolvimento de potenciais específicos.
-----------------	--

Fonte: Adaptado de Adair (2006), Cunha et al (2007)

II.1.1.2 Teoria de Herzberg

Na sequência do trabalho de Maslow (1954), surge a Teoria de Herzberg (1966), que procurou investigar a opinião dos trabalhadores sobre as condições de trabalho nas organizações.

Nesta teoria, Herzberg mostra que a motivação dos trabalhadores não é unicamente influenciada pelas recompensas de carácter financeiro, mas também terá a ver com o desenvolvimento pessoal e com o reconhecimento do desempenho.

A Teoria Bifactorial de Herzberg baseia-se na existência de dois fatores independentes que contribuem de forma diferente para a motivação no trabalho. Por um lado encontramos os fatores motivacionais ou intrínsecos que se referem ao conteúdo da função, às tarefas propriamente ditas e aos deveres relacionados com o trabalho. Estes fatores produzem efeitos prolongados no tempo e são os únicos que contribuem para a motivação e satisfação no trabalho.

Por outro lado, surgem os fatores higiénicos ou extrínsecos que dizem respeito às condições do ambiente de trabalho que afetam a motivação, que são valorizadas e perceptíveis apenas no curto prazo.

Estes dois tipos de fatores, nomeadamente os fatores intrínsecos ou de satisfação estão relacionados com o trabalho em si, realização, reconhecimento, responsabilidade e sentimento de avanço e crescimento, ao passo que os fatores externos ao cargo, vistos como fontes de insatisfação ou higiénicos relacionam-se com a gestão e estratégias da empresa, com a supervisão, em especial com o relacionamento com o superior; com as condições de trabalho; salário; outras relações interpessoais dentro da organização; e ainda com a segurança e o “*status*” do cargo ocupado.

De acordo com Herzberg (1997, p.61) citado por Junior & Oliveira (2009, p. 8) “o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim ausência

de satisfação e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas som ausência de insatisfação”.

Cunha *et al* (2007) avançam que este é um modelo bidimensional, ao contrário da Teoria de Maslow, mas que ainda assim permite a aplicabilidade da hierarquia das necessidades de Maslow à motivação no trabalho, especialmente na organização do mesmo. A inovação em relação à Teoria de Maslow, tem a ver com o enriquecimento da natureza do trabalho, evitando-se as rotinas e propondo-se novas formas de organização de forma a criar oportunidades que aumentem o reconhecimento, o respeito e o progresso.

O quadro nº 3 mostra como Herzberg divide os fatores motivacionais dos higiênicos.

Quadro 3 - Fatores da Teoria de Herzberg

Motivacionais	O trabalho em si Responsabilidade Progresso Crescimento
	Realização Reconhecimento Status
Higiênicos	Relações interpessoais Supervisão Colegas e subordinados
	Supervisão Técnica Políticas administrativas e empresariais Segurança no cargo
	Condições físicas de trabalho Salário
	Vida pessoal

Fonte: Adaptado de Teixeira (1998, p. 127)

Segundo Matos (2013,p.45)

“(...) os fatores higiênicos de Herzberg podem ser ajustados às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, e os fatores motivacionais, às necessidades de estima e de autorrealização. Os seus fatores são, contudo, diferentes das necessidades de Maslow. Os fatores motivacionais de Herzberg encontram-se relacionados com o conteúdo do trabalho, enquanto os fatores higiênicos estão, sobretudo, relacionados com o contexto do trabalho.”

As críticas surgem na classificação dos fatores, que alguns autores consideram híbridos, contribuindo tanto com atitudes positivas como negativas, sendo a recompensa monetária um exemplo.

II.1.1.3 Modelo ERG de Alderfer

Também Alderfer reformulou a Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow. O autor agrupa as necessidades em três categorias não hierarquizadas: Existência, Relação e Crescimento, conforme se pode observar na Quadro nº 4:

Quadro 4 - Modelo de ERG de Alderfer

Necessidades	Forma como se podem satisfazer as necessidades
Crescimento	Tentativa individual de descobrir oportunidades únicas de desenvolvimento pessoal
Relação	Determinar e preservar relações interpessoais com os colegas, superiores, subordinados, amigos e família
Existência	Acesso a comida, ar, água, salários, benefícios e condições de trabalho

Fonte: Adaptado de Matos (2013)

II.1.1.4 Teoria de McClelland

Esta teoria desenvolvida em 1953, também designada Teoria dos Motivos, parte do princípio que a motivação é consequência da satisfação de três tipos de necessidades: de realização, de afiliação e de poder. Sendo que todos possuímos estas necessidades, embora com intensidades diferentes e existindo alternância na sua predominâncias.

Albuquerque, Batista, Albuquerque, Oliveira, & Pereira (2016, p.5) referem que nesta teoria se defendem a

“existência de três tipos básicos de necessidades para o ser humano: O Poder, A Afiliação e a Realização. O Poder estaria relacionado com a capacidade de influenciar e controlar os outros indivíduos. A Afiliação estaria ligada à necessidade de ser aceito por outros indivíduos com os quais compartilha sentimentos e atribuições. Já a Realização, conduz o indivíduo a lutar pelo sucesso, apreciam os desafios e obtém satisfação em poder superá-los.”

As necessidades de realização são as que estão ligadas à procura por ser o melhor, isto é, à procura pela excelência em relação aos padrões estabelecidos e lutar por atingir o sucesso reconhecido. As necessidades de afiliação surgem quando o indivíduo sente necessidade de estabelecer relações interpessoais, já se sentir desejo de controlar e influenciar os outros trata-se de necessidade de poder.

Os meus autores acrescentam que:

“Essas necessidades estariam interrelacionadas e se apresentariam em níveis de intensidade variados nas pessoas e não de forma hierárquica, variando de acordo com o perfil psicológico e os processos de socialização aos quais estiveram submetidas.(pp.5-6).

No Quadro nº 5 podemos observar os vários motivos apresentados por McClelland, e o que o que é procurado pelo indivíduos.

Quadro 5 - Teoria dos Motivos

Motivos	Indivíduo
Sucesso	Procura alcançar o sucesso perante uma norma de excelência pessoal
	Aspira alcançar metas elevadas mas realistas
	Responde positivamente à competição mas assume riscos moderados
	Toma a iniciativa e prefere tarefas com resultados da sua responsabilidade
Afiliação	Procura relações interpessoais fortes
	Esforça-se para conquistar amizades e restaurar relações
	Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas
	Procura a aprovação dos outros nas suas opiniões e atividades
Poder	Procura controlar e influenciar os outros e dominar os meios de exercício dessa influência
	Tenta assumir posições de liderança espontaneamente
	Gosta de provocar impacto e assume riscos elevados
	Preocupa-se com o prestígio.

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2007.p.159)

O grau de importância que cada um dá a estes tipos de necessidades varia de indivíduo para indivíduo e depende da sua formação cultural.

De acordo com Rego (2000,p.335) esta:

“é uma das mais conhecidas e complexas teorias da motivação humana, podendo ser classificada como uma teoria de conteúdo. Orienta-se, por conseguinte, para o que motiva o comportamento, isto é, enfatiza a compreensão dos fatores internos dos indivíduos que contribuem para que estes se comportem de determinada maneira.”

Para Oliveira (2016, p.56) esta teoria sustenta que as necessidades “podem ser apreendidas conforme as experiências vividas e estabelece o tipo de atitudes que o indivíduo tem na sua instituição”. A autora acrescenta que os colaboradores que tenham necessidades de realização são os mais empreendedores, sendo que aqueles que apresentam necessidades de afiliação tendem a ser mais integradores e a valorizar o trabalho em equipa.

II.1.1.5 Teoria de Katz e Kahn

Katz e Kahn distinguem quatro tipos de fatores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos, estes diferentes fatores combinam valores e desejos dos colaboradores com o sistema de recompensas e controlo individual. Os fatores identificados foram a Obediência à Lei, a Satisfação Instrumental, a Auto-Expansão e Internacionalização e os Valores.

O quadro nº 6 mostra de que forma determinados padrões de motivação conduzem a determinados tipos de comportamento.

Quadro 6 - Os Padrões de Motivação de Katz e Kahn

	Padrões de Motivação	Tipos de Comportamento produzido
1. Obediência à Lei	Aceitação da autoridade, da legitimidade dos regulamentos organizacionais ou da força externa para impor a obediência às regras	Aceitação da quantidade mínima de trabalho pode reduzir o absentismo
2. Satisfação instrumental	Sistema geral de recompensas Recompensas individuais Aprovação dos líderes Aprovação aos pares	Subida possível na produtividade Redução no absentismo e turnover
3. Auto-Expansão	Identificação e satisfação com o trabalho e as tarefas	Alta produtividade e diminuição do absentismo

4. Internacionalização	Auto-identificação com os valores da organização	Subida de produtividade Comportamento espontâneo e inovador Redução do turnover e absentismo
------------------------	--	---

Fonte: Adaptado de Galhanas (2009)

A obediência à lei caracteriza-se pela aceitação das normas e da autoridade do seio da organização. A satisfação instrumental corresponde ao facto de ser aceite pelos líderes e pelos seus pares e, a ligação desta aceitação com as recompensas que pode receber, quer estas sejam monetárias ou não-monetárias. A auto-expansão diz respeito à satisfação que o colaborador sente ao executar certas tarefas. Por seu turno a internacionalização refere-se à auto-identificação com os valores da organização. Paralelamente, os autores referem o comportamento expetável mediante cada um dos fatores, isto é o que se consegue obter em termos de absentismo, aceitação do trabalho e aumento da produtividade, assim como comportamentos espontâneos e inovadores por parte dos colaboradores de uma certa organização.

II.1.1.6 Teoria X e Y de McGregor

No começo da década de 50, Douglas McGregor constrói as Teorias X e Y que podem ser observadas como duas formas diferentes de se analisar o comportamento humano no interior de uma organização. Por um lado, aponta a Teoria X ligada à sobrevivência e controle ao passo que a Teoria Y apresenta as potencialidades e o desenvolvimento pessoal.

Contudo Michel (2005, p.1) afirma que “o comportamento humano nas organizações não pode ser apenas estereotipado em apenas duas teorias, mas fica evidente a aplicação dessas teorias ou parte delas em várias organizações”.

A teoria X apresentada por McGregor representa forte controle sobre os recursos humanos no seio da organização, sendo apresentados os seguintes “itens:

- O ser humano, em geral, não gosta intrinsecamente de trabalhar, e trabalha o mínimo possível.

- Por essa razão a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigos a fim de fazer do devido esforço para alcançar os objetivos da organização.
- O ser humano médio prefere ser dirigido, desejando evitar responsabilidades, é pouco ambicioso, procurando segurança acima de tudo.
- Empregados evitarão responsabilidades e procurarão receber ordens formais, sempre que possível.
- A maioria dos trabalhadores põe a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho, exibindo pouca ambição.” (Michel, p.2)

Por outro lado, McGregor, apresenta a Teoria Y que deixa evidente que, através do ambiente organizacional adequado, a potencialidade e desenvolvimento dos recursos humanos é aumentada ao máximo, recolhendo-se maiores benefícios. Esta teoria, de acordo com Michel (2005, p. 3), apresenta as seguintes “características:

- O esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o fazer ou o descanso.
- Controle externo e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais. Movido pela auto-orientação e pelo autocontrole, o indivíduo se colocará a serviço dos objetivos que se empenhou a alcançar dentro da organização.
- O empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa.
- Em condições apropriada, o ser humano, em média, aprende não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades.
- A capacidade de exercitar, em grau relativamente elevado, a imaginação, o talento e o espírito criativo na solução de problemas organizacionais, está distribuída e não escassamente, entre as pessoas.
- Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano são, em média, utilizadas apenas parcialmente.”

Acrescente-se ainda, que McGregor explica que quando existe desmotivação, acomodação, subutilização, inadaptação e desorientação, os gestores devem procurar a resposta em si mesmo, não apenas ou unicamente entre os seus empregados.

II.1.1.7 Teoria da Expectativa de Vroom

Na década de 60 do século passado surge a Teoria da Expectativa de Vroom, em que o comportamento e desempenho são escolhas conscientes por parte de cada ser humano, este escolhe o comportamento que lhe trará mais benefícios ou ganhos. Adotando um comportamento diferente consoante a sua perceção dos ganhos ou benefícios que obviamente dependem de pessoa para pessoa.

Albuquerque *et al* (2016,p.6) explicam que a Teoria da Expectativa

“entende a motivação como sendo uma força fundamentalmente de natureza consciente e emocional, em que essa força entra em ação quando se faz necessário a tomada de decisão diante de uma variedade de planos de ação a serem seguidos, em que as escolhas estão relacionadas com expectativas individuais e avaliação subjetiva das consequências esperadas através da comparação entre as várias alternativas de ação, que funciona como um peso”

Para explicarem esta teoria, Lussier & Achua (2010, p.88), tal como é citado por Micaelo (2013, p.82) escrevem que “as pessoas são motivadas quando acreditam que ao completar uma tarefa vão receber uma recompensa, e que as recompensas por fazer esta tarefa, valem esse esforço”.

Ainda de acordo com os mesmos autores e Cunha et al (2007) a teoria das expectativas organiza-se em torno de três pilares:

- Expectativa, que corresponde à probabilidade subjetiva que a um determinado esforço se obterá, como resultado, um bom desempenho, isto é à perceção que cada pessoa possui sobre a sua habilidade para atingir um determinado objetivo e neste sentido quanto maior for a expectativa maior a possibilidade de estar motivado;
- Instrumentalidade, é o grau em que um resultado facilita o acesso a outro ou à recompensa que assenta no facto de que o bom desempenho irá resultar na obtenção de uma recompensa. Quanto maior a instrumentalidade do colaborador maior será a possibilidade de estar motivado;
- Valência, refere-se ao valor que a pessoa atribui à recompensa ou ao resultado da sua ação, nesta medida quanto maior for o valor que a pessoa atribui ao resultado ou recompensa, maior é a possibilidade do colaborador ficar motivado. (Micaelo, 2013)

De acordo com Pinto (2016, p.98) o nível de motivação é influenciado pelas “seguintes condições:

- Uma valência elevada, ou seja, valorizar o que a organização tem para oferecer;
- A percepção, por parte do indivíduo, da necessidade de alcançar um alto nível de desempenho para atingir os resultados desejados, isto é, uma instrumentalidade elevada;
- A crença que um esforço elevado facilitará o encontro do resultado desejado”.

Vroom apresenta assim, uma fórmula de cálculo, que está dependente destes três fatores e alerta para o facto que se um deles for nulo, a motivação é também ela nula.

$$\text{Motivação} = f(\text{expectativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência})$$

Segundo Vieira (2006, p.66) “este modelo considera que a intensidade da tendência para atuar de determinada forma está subordinada à intensidade da expectativa no resultado e na atratividade desse resultado”.

Ainda de acordo com Albuquerque et al (2016,p.7) foi a partir desta teoria que “Porter e Lawler (1968) passaram a trabalhar a motivação sobre duas vertentes, extrínseca e intrínseca, o que constitui a base para a Teoria da Autodeterminação.”

II.1.1.8 Teoria de Porter e Lawler

Esta teoria procurou complementar a Teoria apresentada anteriormente, isto é a Teoria da Expectativas de Vroom, e inclui quatro novas variáveis condicionadoras da motivação: o Esforço, o Desempenho, as Recompensas e a Satisfação.

De acordo com Galhanas (2009,p.15) estas variáveis podem ser descritas, do seguinte modo, apresentado no quadro nº 7

Quadro 7 -Descrição das variáveis condicionadoras da motivação.

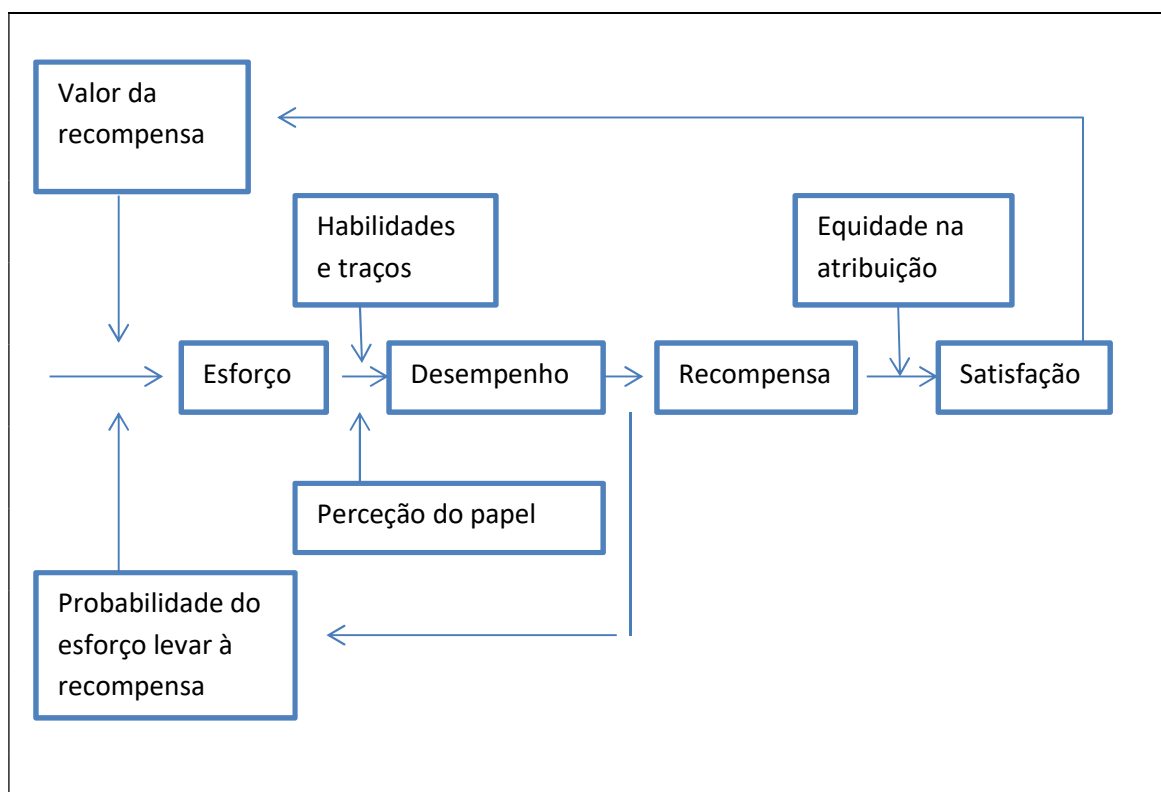
Conceito	Descrição
Esforço	esforço consiste na energia que os indivíduos empregam numa atividade e é condicionado pelo valor da recompensa e pela probabilidade de ser recompensado pelo esforço
Desempenho	é consequência do esforço e influenciado por fatores como as próprias capacidades do indivíduo e da sua percepção acerca do seu papel.
Recompensas	As recompensas dependem do desempenho e podem ser intrínsecas, como por exemplo a satisfação pelo dever cumprido, ou extrínsecas, como sejam as recompensas monetárias, promoções, entre outras.

Satisfação	A satisfação deriva de todo o processo de esforço, desempenho e recompensa, salientando ainda a influência da equidade na atribuição das recompensas como fator que pode condicionar o nível de satisfação do indivíduo.
------------	--

Fonte: Adaptado de Galhanas (2009)

No esquema, apresentado na figura nº 3 a seguir, podemos ver a descrição do modelo de Motivação de Porter e Lawler.

Figura 3 - Modelo de Motivação de Porter e Lawler



O modelo apresentado por Porter e Lawler prevê a existência da motivação intrínseca e extrínseca. A respeito da diferença entre estes dois tipos de motivação Furlan (2016,p.4) refere que, “a motivação intrínseca envolve as pessoas fazendo uma atividade porque elas o acham interessante e obtêm satisfação espontânea da própria atividade”. Ao passo que, “a motivação extrínseca, em contrapartida, exige uma instrumentalidade entre a atividade e algumas consequências separáveis tais como recompensas tangíveis ou verbais, de modo que a satisfação não vem da própria atividade, mas sim das consequências extrínsecas às quais a atividade levaria.”

II.1.1.9 Teoria de Adams

De acordo com Matos (2013,p.51) a teoria desenvolvida por Adams “sugere que a motivação tem uma origem mais social que biológica. A teoria tem bases conceptuais e sociais porque a motivação funciona em função de como uma pessoa se vê em comparação com os outros.”

A mesma autora acrescenta, a este respeito que:

“a teoria da equidade afirma que uma pessoa forma um rácio das suas contribuições (inputs) para os resultados (outputs) e compara-o com a sua perceção do rácio dos outros. Assim, com base nos seus inputs, tais como esforço, experiência, escolaridade, aptidões e competências compara resultados como nível salarial, aumentos, promoções, reconhecimento e outros fatores.”

Sendo que o problema surge quando o indivíduo percebe que o seu rácio é diferente de um outro rácio, de um outro indivíduo, ou seja, no momento em que esta comparação lhe é desfavorável aparecendo a tensão ou conflito.

Os trabalhadores sentem-se motivados quando são tratados de forma equitativa e justa. Por conseguinte sentem-se mais motivados quando o bem-estar no trabalho aumenta, ou seja, quando o ambiente de trabalho é bom e são bem tratados, existindo em consequência o aumento da produtividade. Por outro lado, quando se sentem alvos de injustiça na comparação do seu desempenho, facilmente se sentirão desmotivados.

É possível, no entanto reestabelecer a equidade e voltar a motivar os trabalhadores. Conforme podemos ler em Neves (2002:29), citado por Pedro (2014, p.15)

“são várias as formas para restabelecer a equidade: alteração dos inputs; alteração das outcomes; distorções cognitivas dos inputs ou das outcomes; abandono da ação; tomadas das ações requeridas para mudar os inputs e outcomes resultantes da comparação com o outro; e a alteração do outro na comparação.”

O método escolhido deverá ter presente as características pessoais dos indivíduos e a falta de equidade existente.

II.1.1.10 Teoria de Locke e Latham

A Teoria da motivação de Locke e Latham é baseada na definição de objetivos. Locke defendia que a melhor forma de motivar os funcionários residia na fixação de objetivos.

De acordo com Cunha *et al* (2007) e Pereira (2009) base desta teoria surge da evidência de que o homem estabelece uma sequência de objetivos, ao longo da sua vida, que procura ir atingindo sucessivamente. Os autores da teoria notaram que os objetivos fáceis serão pouco motivantes, enquanto as metas mais difíceis conduzem à existência de sentimentos e emoções mais fortes e por conseguinte mais motivantes. Sendo muito importante a percepção que cada um faz do grau de dificuldade destes objetivos e das ações necessárias para alcançá-los.

A motivação será diretamente proporcional à dificuldade da meta a atingir, existindo pouca motivação quando o objetivo ou meta são muito fáceis de alcançar.

Cunha *et al* (2007) lembram que a aceitação dos objetivos por parte dos funcionários faz parte determinante da ação que estes levarão a cabo com esforço, dedicação e persistência necessários para a realização da tarefa.

O funcionamento desta teoria assenta em três pilares, conforme podemos observar no quadro nº 8

Quadro 8 - Pilares da Teoria de Locke

	Pilares da teoria
1	Os objetivos potenciam a performance, ao motivar as pessoas a exercerem esforços em concordância com a dificuldade da tarefa;
2	Os objetivos motivam as pessoas a persistirem na atividade ao longo do tempo;
3	Os objetivos direcionam o foco de atenção das pessoas para comportamentos e resultados relevantes, afastando-as das atividades paralelas.

Fonte: Adaptado de Micaelo (2013)

Também, Ferreira, Vilas Boas, Esteves, Fuerth, & Silva (2006, p.8) referem que:

“as metas têm de possuir algumas características que podem procurar maior nível de motivação: devem ser aceitáveis, de modo que façam sentido para os indivíduos e não entrem em conflito com os valores pessoais.”

O estabelecimento das metas, em que os próprios colaboradores são participantes, é essencial para que estes as aceitem com mais facilidade, pois gera maior comprometimento.

De acordo com os mesmos autores:

“As metas também devem ser desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas, devem também ser específicas e, se possível, quantificáveis e mensuráveis. Definir especificamente o que se espera de um funcionário tende a produzir mais resultados do que demandar que ele dê o máximo de si.”(p.8)

Isto significa que, para os autores desta teoria, que os funcionários se sentem mais motivados quando conhecem as metas a atingir e quando estas não são particularmente fáceis.

Atualmente, as organizações revelam uma grande preocupação com a motivação dos seus colaboradores. As mudanças são constantes, quer do ponto de vista tecnológico, quer do ponto de vista da necessidade de atualização dos saberes e os recursos humanos são considerados o ativo intangível mais importante. São, exatamente, os conhecimentos, habilidades e atitudes dos seus colaboradores que diferenciam as organizações e as tornam mais competitivas do que outras, mantendo se num ambiente cada vez mais competitivo. Chegamos pois à conclusão que independentemente da teoria seguida, os colaboradores motivados apresentam melhores resultados, uma vez que a motivação estabelece uma relação direta com o desempenho.

II. 2 Sistemas de Recompensas

Os sistemas de recompensas, podem dividir-se em três tipos de acordo com Oliveira (2016, p. 30):

“os sistemas tradicionais de remuneração, que são a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar os seus funcionários, o sistema baseado nas competências, que traduz contextos organizacionais diferenciados, e apelam a formas opostas de participação dos trabalhadores e ainda, o sistema tradicional inovado, que introduz a componente participação do indivíduo na obtenção dos objetivos organizacionais através da gestão por objetivos.”

As recompensas podem assumir um carácter material ou imaterial, mas a gestão do sistema de recompensas deve garantir justiça em relação ao desempenho de cada colaborador. A este propósito Oliveira (2016, p.31), citando Sousa et al (2012, p. 60) escreve:

“um sistema de recompensas é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado, e deverá: assegurar a equidade interna; permitir competir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa; permitir a individualização dos salários, através da utilização de fatores de mérito individual”.

Uma outra definição é apresentada por Camara, Guerra, & Rodrigues, (2013, p. 87), sendo que o sistema de recompensas é o “conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida de contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

Convém referir que os sistemas de recompensas eram utilizados para atrair e reter os colaboradores, mas atualmente, são vistos pelas organizações como um contributo para atingirem os objetivos.

De acordo com Câmara (2011) as recompensas têm como objetivo apoiar e reforçar a cultura da empresa, uma vez que os recursos humanos são tidos como um fator de sucesso para as organizações.

Segundo Soares (2016, p. 15)

“a literatura recente aponta que um sistema de recompensas tem como objetivos cumulativos, atrair e reter os melhores colaboradores, ser financeiramente sustentável no médio prazo, ser percecionado como justo para os colaboradores, contribuir para fortalecer a cultura da empresa, para reforçar o papel e estatuto de cada um dos níveis hierárquicos da organização e, por último, para melhorar a motivação e produtividade dos colaboradores.”

Neste sentido, uma política de recompensas deve ser pertinente e objetiva, mostrando que para além de estar de acordo com a política geral da empresa, é apresentado de forma clara, de modo que os objetivos realizáveis tenham uma contrapartida geradora de motivação.

Apesar da utilidade do sistema de recompensas e de ser visto como uma vantagem competitiva para a organização é necessário não esquecer que não podem ultrapassar a sua capacidade financeira no que se relaciona com as remunerações.

Sendo crescente a preocupação das empresas para que o sistema de recompensas seja justo tanto interna como externamente, uma vez que este é constantemente comparado com outros sistemas de recompensas existentes no mesmo ramo de atividade económica e ainda para que estes estejam de acordo com as características dos seus colaboradores.

De acordo com as modernas técnicas e teóricas de gestão as organizações devem otimizar a locação dos seus colaboradores com base nas suas competências e procurar os recursos humanos que sejam capazes de trazer mais vantagens competitivas.

O sistema de recompensas pode constituir-se como um fator sobre o qual a organização possui uma grande capacidade de controlo, mesmo que não possa ser total pela concorrência existente no mercado de trabalho, para procurar os mais eficazes e eficientes recursos humanos indispensáveis para alcançar os objetivos.

Para avaliar o sistema de recompensas procura saber-se o tipo de influências que este gera sobre as colaboradores ou outros recursos humanos que pretende atrair.

Amstrong (2009, p. 736) apresenta um conjunto de objetivos que devem estar patentes num sistema de recompensas, “nomeadamente:

- Recompensar as pessoas de acordo com o que a organização valoriza e quer pagar;
- Recompensar as pessoas com base no valor que elas criam;
- Recompensar as coisas certas para transmitir a mensagem certa sobre o que é importante em termos de comportamentos e resultados.
- Desenvolver uma cultura de desempenho;
- Motivar as pessoas e obter delas o seu compromisso e empenho;
- Ajudar a atrair e reter as pessoas de alta qualidade, necessárias para a prossecução dos objetivos da organização.”

Os sistemas de recompensas devem corresponder a uma combinação entre uma recompensa base, isto é, ao salário, e recompensas adicionais nas quais incluímos os

incentivos e benefícios que podem ser monetários ou não, mas sempre ligadas ao desempenho individual ou da equipa.

De acordo com Câmara (2011, p. 71) para que um “sistema de recompensas seja eficaz, conseguindo alcançar os objetivos para que foi criado, é essencial a satisfação de dois pressupostos:

- Que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, fomentado atuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos;
- Que seja bem aceite pelos seus destinatários e percecionado por esses como justo e objetivo”

Estes pressupostos são essenciais para que exista um sistema de recompensas que efetivamente contribua para a satisfação no trabalho, a diminuição de conflitos e manter ou incrementar o nível de motivação dos colaboradores.

Um sistema de recompensas adequado e eficaz é fundamental quando se pretende uma mudança de atitudes por parte dos colaboradores, o que terá implicações quer na motivação individual e do grupo e na sua perceção relativamente à justiça organizacional. Tal como foi referido anteriormente o sistema deverá ser claro, transparente, com facilidade na sua aplicação de forma a que todos os vejam como justos quer para os colaboradores, como para atrair novos recursos humanos.

II.2.1 A Recompensa como elemento da Motivação

As recompensas surgem frequentemente associadas quer à avaliação de desempenho, quer à motivação. No que respeita à avaliação de desempenho, isto é, à verificação da obtenção de resultados pré-definidos, associa-se a recompensa precisamente à obtenção dos melhores resultados/desempenhos ou ainda, como forma de estímulo para os que ainda apresentam resultados inferiores. No que diz respeito à motivação, a recompensa surge como um fator que poderá conduzir a uma mudança na atitude perante o trabalho e na forma como este é desempenhado.

Como é referido por Reis (2009, p. 48) “ os salários e as recompensas constituem um elemento fulcral na gestão da motivação dos trabalhadores, nomeadamente na aceitação e envolvimento com os objetivos organizacionais”. Deste

modo, podemos concluir que a utilização dos sistemas de recompensas, sejam eles através do salário base, de pagamentos por mérito, de incentivos e de outros benefícios, contribuirão de forma positiva para o aumento da motivação e consequentemente aumente os níveis de desempenho dos trabalhadores de uma organização.

De acordo com Rito (2005, p.45) o sistema de recompensa é um “conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa de natureza material ou imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestadas pelo empregador aos resultados do negócio, através do desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”

Existem atualmente uma grande variedade de formas de remuneração, que são fruto na necessidade de encontrar formas cada vez mais criativas de reforço de ligação entre a organização e os seus colaboradores.

Também, Amorim, Ferreira, & Abreu (2008, p. 3) referem que “o principal interesse das organizações em fazer com que os sistemas de recompensas cumpra tal função deve-se a necessidade de zelar pelo seu capital humano, contribuindo para a sua satisfação e motivação, que seja por meio de incentivos ou benefícios, mantendo o desempenho esperado de cada funcionário.”

Pretende-se que o sistema de remunerações implementado, em cada organização, seja capaz de motivar comportamentos e atitudes face ao trabalho, controlando os custos com recursos humanos e simultaneamente contribua para incrementar a satisfação das necessidades, bem como o sentimento de justiça e de pertença dos colaboradores.

As recompensas podem ser classificadas como intrínsecas e extrínsecas, sendo que as primeiras referem-se à execução da tarefa, incluindo a satisfação pela conclusão da tarefa ou uma sensação de poder.

Amorim et al (2008, p.3) referem que as recompensas intrínsecas estão ligadas “ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas, às possibilidades de crescimento profissional e pessoal, reconhecimento, satisfação com o ambiente de trabalho”. Sendo este tipo de recompensa responsável pelo aumento do sentido de comprometimento face à organização.

Por seu turno, a recompensa extrínseca é criada pela organização sob a forma monetária, de privilégio ou promoções na carreira, ou ainda como forma de reconhecimento evidente por colegas e superiores.

Concluímos que, qualquer que seja o tipo de recompensa gera um sentimento positivo, aumentando a motivação do colaborador e a sua produtividade.

II.3 Conceito de Liderança

Ao longo da História da Humanidade muito foram os trabalhos desenvolvidos sobre a Liderança. Bergamini (1994), citado por Pinto (2016, p. 107), refere “que as reflexões em torno da liderança remontam à ‘A República’ de Platão, e mesmo a diversos livros do Antigo Testamento, da Bíblia, percorrendo vários autores e obras”. As principais pesquisas incidem, essencialmente, sobre contextos laborais ou sobre grandes grupos.

De acordo com Lameiras (2010, p. 13) “etimologicamente liderança é sinónimo de direção e provém do latim *dirigere*”. No dicionário, encontramos sinónimos como: “qualidade de líder; capacidade de liderar; chefia; direção; governação”.

Nos nossos dias não é possível a uma organização, quer tenha ou não fim lucrativos, sobreviver sem o esforço e o comprometimento dos seus recursos humanos, uma vez que uma parte do sucesso se deve ao fator humano. Os seus líderes são responsáveis pelo clima organizacional e por manter a motivação elevada, fornecendo ou providenciando para que existam as condições necessárias para que se sintam motivados a atingir objetivos.

Neste sentido, podemos entender a liderança como a capacidade ou habilidade de influenciar as pessoas, dirigindo-as de forma entusiástica para uma meta ou objetivo global. A este respeito Pinto (2016, p. 108) refere que: “toda e qualquer organização apresenta objetivos, mas para que estes sejam alcançados com sucesso é necessário que haja uma capacidade de influência que um membro de um grupo exerce sobre outros”.

A evolução nos estudos efetuados sobre liderança é mostrada no Quadro nº 9, dividindo-se cronologicamente em quatro períodos, de acordo com as abordagens que foram sendo feitas pelos diversos autores.

Os estudos desenvolvidos até à II Grande Guerra Mundial acreditavam que o conceito de liderança estava baseado nas características de personalidade do líder, que incluíam dos seus atributos físicos e psicológicos, conforme veremos mais adiante na Teoria dos Traços.

Quadro 9 - Evolução dos estudos de liderança

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

Fonte: Adaptado de Pinto (2016)

Atualmente, o conceito de liderança é o processo de conduzir, dirigir e influenciar os comportamentos de um conjunto de pessoas, com a intenção de alcançar um objetivo. A liderança é necessária em todas as organizações, uma vez que existe em todas um objetivo a ser atingido e de uma forma ou outra precisa do ser humano para o alcançar.

Neste sentido podemos encontrar nas organizações duas figuras, a de líder e a de liderado. Cada um dos liderados possui emoções, experiências de vida, modos de pensar e de agir distintos, o que faz o ato liderar uma tarefa mais ou menos difícil.

Para seguir um líder, o liderado não precisa estar próximo deste, nem do ponto de vista espacial, nem temporal. Em todo o mundo milhares de pessoas seguem líderes que já não se encontram entre nós, como é o caso dos líderes religiosos ou líder que nunca os conseguirão ver pessoalmente.

De acordo com Oliveira (2016, p. 11) “ a liderança é classificada como um importante procedimento de desempenho no exercício que cercam os liderados individuais, equipes ou grupos na realização de uma meta desejada.”

A liderança no futuro terá de ser exercida de forma a retirar e aceitar as ideias das pessoas, tendo o papel de ajuda-las a identificar e a satisfazer as suas necessidades de forma inovadoras que garantam a manutenção da motivação dentre os colaboradores. Neste sentido o líder conduz a sua equipa para que todos tenham melhor rendimento e ultrapassem as dificuldades, contribuindo para o incremento o comprometimento de cada um para com a organização.

Matos (2013, p. 10) refere que “a liderança é fulcral para o funcionamento das organizações, constituindo um dos mais importantes determinantes do seu desempenho e sobrevivência. A mesma autora cita Palma (2012) que escreveu:

“à liderança podemos atribuir a habilidade para todos os membros de uma mesma organização se unirem em prol de um objetivo comum. Esta proeza leva a liderança a ser entendida como o principal responsável pela existência de organizações, na verdadeira aceção da palavra – enquanto sistemas organizados, coordenados e orientados para um mesmo fim”.

A falta de motivação e interesse pelas tarefas a desempenhar no seio de uma organização constitui um problema para a organização. É então, necessário a existência de líderes capazes de influenciar positivamente os seus colaboradores, que facilitem a resolução de problemas em equipa e que contribuam para o aumento da motivação e consequentemente da produtividade.

Paiva (2016, p. 31) refere que “ A liderança no campo da organização tem sido estudada desde a década de 1930, quando os estudiosos da Psicologia tentaram identificar o que diferenciava as pessoas que se destacavam por exercer uma maior influência sobre os demais membros das organizações”.

O mesmo autor refere ainda que são três os principais problema da liderança, nomeadamente, o estilo, a abrangência da liderança e ainda identificar o perfil mais adequado para agir perante questões como a “responsabilidade e autoridade; delegação e estabelecimento de metas; controle; avaliação de desempenho; formação de equipas, e administração de conflitos.”

Posto isto é necessário perceber, à luz de uma revisão de literatura, que tipos de líderes e de lideranças foram detetados através das várias teorias, para mais tarde descobrir quais influencia, de modo positivo, a motivação da equipa.

II.3.1 Teorias de liderança

Para Paiva (2016, p.31) “ a autoridade exercida pelo líder tem sido estudada há várias décadas, e trata da centralização e descentralização das decisões, do exercício do poder e da tomada de decisão que vai do autocrático, de forma contínua, até às decisões centradas no grupo”. A autora acrescenta que “Tradicionalmente, as pesquisas sobre liderança organizacional são categorizadas em quatro grandes grupos: Teoria dos Traços, Teorias Comportamentais, Teorias Contingenciais ou Situacionais e Lideranças Coletivas ou descentralizadas” (p.31)

Por seu turno Micaelo (2013, p.40) apresenta cinco categorias para as abordagens de liderança, conforme podemos ver no Quadro nº 10.

Quadro 10 - Tipos de Abordagens de Liderança

Abordagem	Principais características	Principais Teorias
Traço e competências	Realce nos atributos, qualidade e competências do líder	Traços
		Competências
Comportamental	Realce no comportamento do líder	Estudos de Iowa
		Estudos de Michigan
		Estudos de Ohio
		Classificação de Likert
		Grelha de Blake e Monton
Situacional	Realce dos fatores contingenciais e situacionais na ação e percepção do líder	Modelo contingencial de Fiedler
		T. Situacional de Hersey & Blanchard
		Teoria Path-Goal
		T. Normativa da Tomada de Decisão
		T. dos Substitutos de Liderança
Integrativa	Realce na integração de diversas variáveis de liderança	Liderança Carismática
		L. Transformacional/ Transacional
Contemporânea	Realce em abordagens mais recentes que destacam as relações entre líder e liderados	Trocas Líder-Membros
		Liderança Autêntica

Fonte: Adaptado de Micaelo (2013, p.40)

Conforme Fernandes, Siqueira, & Vieira (2014, p. 142), Lewin foi o pioneiro nos estudos sobre a Teoria Comportamental, e de acordo com os estudos que levou a cabo encontrou três tipos de estilos de liderança: autocrático, de postura centralizadora; democrático (ou participativo), que estimula a participação; e laissez-faire, de carácter descentralizador.

De acordo com Sant'Anna, Campos, & Lotfi (2012, p. 52) “os estudos iniciados por Lewis direcionaram-se à compreensão da dinâmica do comportamentos dos líderes, por meio do estudo de indivíduos em posição de liderança.”

No Quadro nº 11 podemos observar algumas das características de cada estilo de liderança desenvolvido por Lewin no final da década de 30 do século XX, numa das mais conhecidas teorias sobre liderança.

Quadro 11 - Estilos de Liderança de Lewin

Estilo de liderança	Características
Autocrático	O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo, desenvolvendo a agressividade, tensão, frustração e nenhuma espontaneidade do grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles. O trabalho só se desenvolve com a presença do líder.
Liberal ou <i>laissez-faire</i>	O líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-os sem controle, apesar da intensidade de suas funções a produção torna-se medíocre. Imperava-se o individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.
Democrático	O líder conduz o grupo incentivando a participação democrática das pessoas. Líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. Houve uma grande integração grupal dentro de um clima de satisfação.

Fonte: Adaptado de Santos et al (2010, p. 24-25)

No dia a dia os líderes usam os três processos de liderança, referidos na tabela anterior, adaptando a sua estratégia à situação, aos colaboradores envolvidos e à tarefa a ser executada. Neste sentido, pode ser autoritário quando ordena a execução de ordens, como ouvir os colaboradores para em conjunto tomarem uma decisão, ou ainda admitir a iniciativa própria. O desafio ou dificuldade está em saber qual os estilo aplicar, em que situações e a que pessoas.

II.3.1.1 Abordagem dos Traços e Competências

Esta teoria atribui especial relevo às qualidades pessoais do líder, declarando que este deveria possuir características de personalidade que facilitariam o desempenho da liderança e que esta características eram inatas isto é intrínsecas.

De acordo com Northouse (2013) citado por Micaelo (2013, p.40) “ as primeiras teorias desenvolvidas no âmbito desta abordagem eram chamadas de teoria do Grande Homem, uma vez que se focavam na identificação de qualidades inatas e características pessoais dos grandes líderes sociais, militares e políticos da história”.

Lameiras (2010,p. 19) afirma que “As primeiras investigações foram conduzidas segundo uma associação do líder aos grandes homens, muitas vezes vistos como heróis. Acreditava-se que estas pessoas eram líderes naturais, dotados de traços específicos e únicos que os outros não possuíam.”

Também Cunha et al (2007) refere que se procuravam os traços físicos, como estatura e aparência, características de personalidade, tais como autoestima, autoconfiança, estabilidade emocional e ainda as aptidões, como por exemplo, inteligência e fluência verbal, que são em suma que diferenciam os líderes dos não líderes.

Lameiras (2010) aponta que Kirkpatrick e Locke (1991) referem que

“existem seis traços que diferenciam os líderes dos não líderes, nomeadamente: (1) a força, composta pela concretização, ambição, energia, tenacidade e iniciativa; (2) a motivação para liderar; (3) a honestidade e integridade; (4) a autoconfiança e a habilidade cognitiva; (5) o conhecimento do negócio; (6) e outros traços, tais como, o carisma, a criatividade, a originalidade e a flexibilidade.” (p.20)

Esta abordagem pode constituir-se como um instrumento de avaliação, isto é, pode servir para os gestores de topo identificarem quais os colaboradores que apresentam os traços que lhes garantam uma boa posição de liderança.

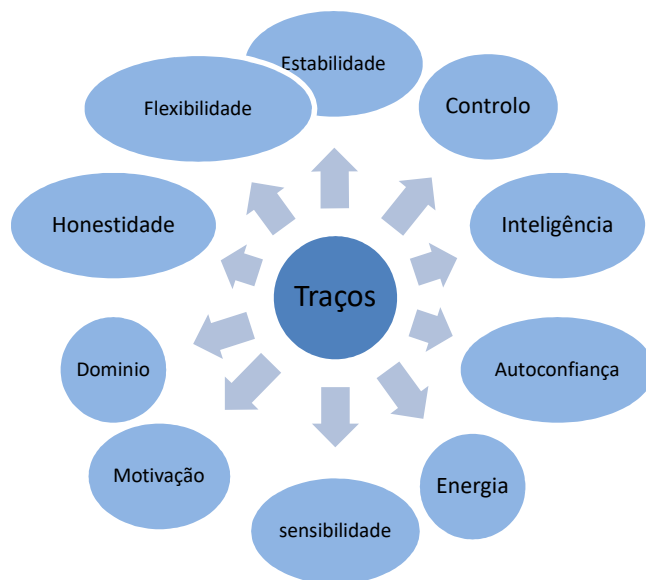
Na figura nº 4 apresentamos os traços mais relevantes dos líderes eficazes.

A respeito dos tempos atuais Lameiras (2010, p.20) refere que em pleno século XXI, os líderes encontram-se perante novas dificuldades que são geradas por um clima organizacional muito incerto e mutável, sendo que a sua capacidade de resposta deverá ser maior e mais rápida, ao mesmo tempo que a margem de erro se reduz ao mínimo.

Mais uma vez podemos apontar para a dificuldade em criar uma lista consensual a respeito dos atributos que cada líder deve possuir, o que aliás vai de encontro às críticas referidas por alguns investigadores, uma vez que os traços apontados

anteriormente se esquecem de contabilizar o efeito de fatores situacionais e as reações dos colaboradores.

Figura 4 - Traços dos líderes eficazes



Fonte Adaptado de Micaelo (2013)

Ainda a respeito da dificuldade em encontrar uma lista de características que deverão estar presentes nos líderes pode ler-se em Oliveira (2016, p. 15): “as primeiras conclusões possíveis foram as de que um líder com determinados traços poderia ser eficaz numa situação, porém ineficaz em outra, e que, dois líderes com diferentes traços podem ser bem sucedidos na mesma situação.”

Mais adiante a mesma autora, refere que não é possível concluir que:

“certos traços são relevantes para uma liderança eficaz e eficiente, consentindo apenas constatar que uma pessoas com determinados traços apresenta maior possibilidade de ser um líder eficaz, eficiente e sua importância relativa dependeria das ações. Iniciaram os princípios de que as características pessoais dos líderes não podem ser dissociadas do contexto em que esses atuam”.

As falhas nesta abordagem levou outros investigadores a analisarem os comportamentos que era exibidos pelo certos líderes, por acreditarem que existia algumas características que eram comuns no comportamento destes.

II.3.1.2 Abordagem Comportamental

As teorias comportamentais surgem entre a década de 40 e de 60 do século passado, para dar resposta aos problemas das teorias referidas anteriormente. O principal objetivo era perceber até que ponto se podia formar um líder, o que seria necessário na sua formação, sempre partindo do princípio que existem comportamentos particulares dos líderes que não visíveis nos não líderes.

Para Northouse (2013), conforme é citado por Micaelo (2013, p.42)

“ a abordagem comportamental distancia-se da anterior, ao focar-se no que o líder *faz* em detrimento do que o líder *é*, sugerindo que os líderes, primariamente, adotam dois tipos de comportamentos, orientação para as tarefas e orientação para as pessoas, passíveis de se conciliarem para influenciar os outros”.

Quer isto dizer, que esta teoria afasta a ideia de que um líder já nasce líder, e que as características são inatas, sendo possível construir um líder, desde que este se comporte como tal.

De acordo com Oliveira (2016, p. 16)

“ nas abordagens comportamentalistas encontram-se os estudos da Universidade de Ohio que buscavam identificar as dimensões independentes do comportamento do líder e os trabalhos da Universidade de Michigan que se arriscavam a identificar as características de comportamento do líder associadas com a eficácia.”

Principais estudos e conclusões dos Estudos da Universidade de Ohio

Os Estudos na Universidade de Ohio foram orientados por Hemphill, Stogdill e Fleishman e tinham como desiderato a melhoria dos métodos de investigação sobre liderança, desenvolver os melhores critérios para a avaliação dos líderes, no que respeita ao seu comportamento e ainda, seleccionar e formar os líderes.

Os estudos desta Universidade procuraram identificar e descrever as várias dimensões da liderança, não procurando apenas saber que era um bom ou um mau líder, para tal observaram e questionaram diferentes grupos de trabalhadores, exatamente para procurar os padrões de comportamento.

Foram identificadas duas dimensões dos comportamento dos líderes, conforme é escrito por Fernandes et al (2014, p.143):

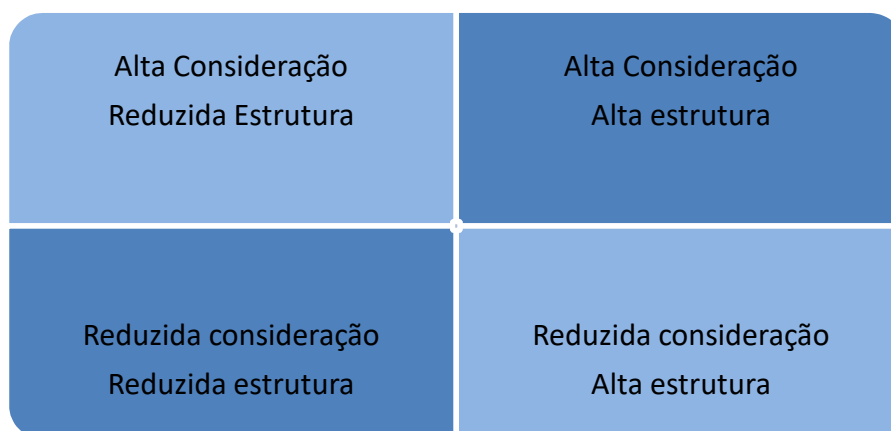
“(1) estrutura inicial: capacidade para definir e estruturar o seu papel como líder e dos empregados na busca para a realização das metas e

(2) consideração: capacidade para estabelecer relações de trabalho baseadas na confiança mútua, respeito pelas ideias dos empregados e interesse por seus sentimentos.”

Lameiras (2010, p. 22) aponta que “utilizando estas duas dimensões do comportamento do líder foram identificados quatro tipos de liderança, obtidos através da combinação entre o grau de estrutura de iniciação e o grau de consideração, conforme é observado na imagem seguinte:

- O estilo de liderança alta estrutura de iniciação/ baixa consideração: diz respeito aos líderes que dão mais importância à estrutura da tarefa e não estão tão preocupados com o relacionamento com os seus colaboradores, tendo uma elevada orientação para a realização do trabalho;
- O estilo de liderança baixa estrutura de iniciação/alta consideração: diz respeito aos líderes que dão mais importância ao relacionamento com os seus colaboradores do que a estrutura das tarefas e determinação de objetivos, tendo maior orientação para os relacionamentos interpessoais;
- O estilo de liderança alta estrutura de iniciação/alta consideração: diz respeito aos líderes que se preocupam quer com as tarefas e com os objetivos da organização, quer com o relacionamento existente entre este e os seus colaboradores;
- O estilo de liderança baixa estrutura de iniciação/baixa consideração: diz respeito aos líderes que não dão importância nem às tarefas da organização, nem ao relacionamento com os colaboradores.”

Figura 5 - Modelo de liderança da Universidade de Ohio



Para Arosón (2001) citado por Fernandes et al (2014) as pesquisas baseadas nestas duas dimensões revelaram que “os líderes com alto grau de estrutura inicial e de consideração, obtêm altos índices de desempenho dos empregados com maior frequência do que aqueles com baixa pontuação em uma das duas dimensões ou em ambas.”(p.143)

Principais estudos e conclusões dos Estudos da Universidade de Michigan

Os primeiros estudos sobre liderança, na Universidade de Michigan, estiveram sob a orientação de Kahn, Maccoby, Morse, Mann e Likert, com o objetivo de identificar as relações entre o comportamento do líder, as dinâmicas de grupo e as medidas de desempenho de grupo.

Esta primeira investigação encontrou três tipos de liderança: o comportamento orientado para a tarefa, o comportamento orientado para o relacionamento e o comportamento participativo.

Este respeito Oliveira (2016, p. 18) escreveu que:

“No comportamento orientado para a tarefa, os gestores eficazes não perdem tempo em executar as mesmas tarefas que os subordinados, dedicando-se ao planejamento e programação do trabalho, à coordenação das atividades dos subordinados, providenciando os recursos necessários e estabelecendo metas exigentes e realistas.

No comportamento orientado para o relacionamento, os líderes eficazes têm consideração pelos liderados, auxiliam, expressam confiança e amizade, buscam auxiliar na resolução de problemas e no desenhar de técnica, estabelecendo reconhecimento às suas contribuições a ações.

No comportamento participativo, os líderes eficazes prontificam-se à supervisão da equipa, interagindo nas reuniões de equipa, facilitam a participação dos liderados, favorecem a comunicação, fomentam a cooperação e facilitam a resolução de problemas, tendo o líder como moderador, buscando construir, dirigir, orientar e conduzir a discussão com vista à resolução dos conflitos, tendo sempre a responsabilidade da ação final e dos resultados a ela associados”.

Os estudos levados a cabo concluíram que os líderes que tivessem um comportamento mais orientado para os colaboradores estariam sempre associados a elevados níveis de produtividade e maior satisfação no trabalho.

Os estudos realizados pelas Universidades de Ohio e Michigan tinham os mesmos objetivos, que se centravam na identificação das características comportamentais dos líderes e na forma com esses comportamentos se associam a diferentes níveis de desempenho.

Por seu turno Likert, durante a década de 60 ao aprofundar os estudos sobre liderança, desenvolveu uma classificação para a liderança composta por quatro estilos. De acordo com Lameiras (2010, p.23-24) os estilos podem resumir-se de seguinte modo:

Quadro 12 - Estilos de Liderança de Likert

Estilos	Processo de decisão
Autocrático-coercitivo	o processo de decisão está totalmente concentrado no líder da organização, cabendo ao mesmo estruturar e organizar o trabalho a realizar. Neste estilo existe pouca confiança nos colaboradores e estes são motivados através do medo e da punição, havendo recompensas ocasionais;
Autocrático-benevolente	o processo de decisão continua centralizado no líder, motivando os colaboradores com recompensas, baseando-se ainda em algum medo e punição. Permite alguma comunicação e solicita algumas opiniões e ideias dos colaboradores. Concede também, alguma intervenção na tomada de decisão mas com uma política de controlo apertada;
Consultivo	o líder tem uma confiança substancial nos colaboradores, consultando-os antes da tomadas das suas decisões, tentando utilizar as suas ideias e opiniões. Utiliza a recompensa para motivar, utilizando ocasionalmente a punição;
Participativo	o líder facilita o envolvimento total dos colaboradores quer na definição de objetivos, quer na preparação de decisões, possuindo uma confiança total nos colaboradores. Solicita sempre as opiniões e ideias destes, utilizando-as de uma forma construtiva.

Fonte: Adaptado de Lameiras (2010)

Na opinião de Cunha et al (2007) a eficácia dos colaboradores aumenta á medida que as organizações mudam dos sistemas autocráticos para os participativos.

Também na década de 60, Blake e Mouton desenvolveram uma representação bidimensional dos estilos de liderança, seguindo desta forma, a tendência comportamental.

Segundo Blake & Mouton (2000, p. 11) existem duas dimensões, a primeira será a preocupação com a produção, isto é, com a obtenção de resultados e a segunda refere-se à preocupação com as pessoas. Para estes autores, “a ‘preocupação com’ não é um termo mecânico que indique um volume da produção real alcançada ou o comportamento real com relação às pessoas. Ao contrário, ela indica o caráter e a força dos pressupostos presentes na base de qualquer tipo indicado de estilo da liderança”.

De acordo com Sant’Anna *et al.* (2012, p. 53)

“Blake e Mouton (1964) operacionalizaram esses estudos em programa de treinamento gerencial e de desenvolvimento organizacional, por meio do clássico Grid Gerencial, o qual consiste em uma matriz em que se classificam os estilos de liderança segundo a orientação para as pessoas e/ou para a produção, propondo-se que a maior eficácia se concentraria em líderes que conseguissem otimizar essas duas dimensões (“estilo 9.9”)”.

Este estilo de liderança, segundo Bass (1990, p.44) citado por Lameiras (2010, p. 25), promove nos subordinados o incremento do comprometimento em relação à organização e faz com que este tenham “um sentido de interdependência através de interesses comuns aos propósitos da organização, emergindo um relacionamento de respeito e confiança pelo líder”.

Segundo Barracho (2012, p. 87) ao detetar estilos e orientações, esta abordagem afirma que é possível treinar pessoas num determinado sentido, salientando que é mais importante o treino que a seleção. Surge então a ideia que os líderes nascem e fazem-se.

Os cinco tipos de líderes identificados por Blake e Mouton são descritos por Lameiras (2010, p. 24-25) pelo modo apresentado no Quadro nº 13.

Quadro 13 - Tipos de Líderes de Blake e Mouton

Tipo de líder	Caracterização
Laissez-faire (1,1)	é caracterizado por ser pouco sociável, por abdicar da tomada de decisão e por não comunicar muito com a equipa, aplicando o mínimo esforço na realização da tarefa;
Simpático (1,9)	é caracterizado por ser um líder sociável, menos formal e que evita o conflito. Coloca a produção e as tarefas em segundo plano, concentram-se nas necessidades das pessoas;
Diretivo/autocrático (9,1)	dá prioridade à produção e à tarefa, possui um estilo mais diretivo ao nível da tomada de decisão e é pouco sociável
Intermédio (5,5)	tem as suas prioridades equiparadas entre a produção e as pessoas. É moderado socialmente e a tomada de decisão é uma mistura do estilo diretivo com o consultivo;
Integrador (9,9)	com uma forte preocupação quer com a produção quer com as pessoas, reconhece a importância de cada um dos elementos da equipa para a realização das tarefas, é sociável e adota um estilo mais participativo.

Fonte: Adaptado de Lameiras (2010)

II.3.1.3. Abordagem Contingencial ou situacional

Segundo Micaelo (2013, p. 49)

“esta abordagem surge na década de 60, para colmatar as lacunas dos modelos e teorias precedentes, uma que que prever a eficácia do líder era muito mais complexo do que o simples isolar de comportamentos ou traços. Foca-se nos aspetos situacionais e contextuais (características dos subordinados, natureza do ambiente externo) que afetam o trabalho do líder e a sua relação com as pessoas de dentro e fora da organização”.

O Modelo de Fiedler

Um dos modelos mais notório foi apresentado por Fiedler, pois este foi o primeiro a integrar o líder, o liderado e a situação num único modelo. Segundo esta teoria não era suficiente a avaliação do líder, nomeadamente o seu comportamento, pois é necessária uma avaliação à situação ou contexto onde este exerce a sua liderança, uma vez que, um determinado líder que numa situação e contexto se mostre como muito eficiente pode realmente não o ser noutro cenário.

Oliveira (2016, p. 20) refere que “Fiedler desenvolveu uma teoria que defende que a eficácia está na competência da equipa e depende da relação entre o estilo de liderança e da parcialidade da situação.”

É ainda esta autora que acrescenta “É uma teoria que compreende três processos fundamentais: a caracterização da liderança, a definição, construção e medição da variável situacional moderadora e a apreciação da relação entre o tipo de liderança e a eficácia do desempenho do grupo.”

Também Cruz, Nunes, & Pinheiro (2010, p. 4) referem que esta teoria “explica o desempenho do grupo como resultado da interação de dois fatores: (i) estilos de liderança e (ii) variáveis situacionais”.

Para Fiedler (1965) os estilos de liderança podiam ser descritos por uma medida a que deu o nome de escala LPC (Least Preferred Co-worker). Começa por apresentar um questionário e pede aos inquiridos que descrevam as pessoas com quem já trabalharam e de quem gostaram menos, tendo em conta uma lista de 16 adjetivos bipolares numa escala de 1 a 8, posteriormente as respostas são somadas e é calculada a sua média, que representa o LPC.” (p.4)

Segundo Cruz et al (2010, p 5) as variáveis situacionais são: “o segundo maior fator da teoria de Fiedler é conhecido por situações favoráveis ou variáveis do meio envolvente. Este fator basicamente é definido como o grau que a situação permite ao líder exercer influência sobre o grupo”.

O mesmos autores acrescentam que o controlo e a influência do líder são determinados por três fatores situacionais, conforme se apresenta no Quadro nº 14.

Quadro 14 - Fatores situacionais

Fatores situacionais	Refere-se
Relação líder – membros	o grau de confiança, confiança e respeito que os seguidores tem para com o líder;
Estrutura das tarefas	o grau de formalização e dos procedimentos operativos standards na atribuição do trabalho
Poder formal	o líder influencia todas as atividades baseadas em poder como a contratação, o despedimento, a disciplina, as promoções e os aumentos salariais.”

Fonte: Adaptado de Cruz et al (2010)

Em relação a cada um destes fatores, podemos acrescentar que será maior a influência do líder se este mantiver boas relações com os membros do grupo que se identificam com ele, do que com aqueles que não gostam dele nem o respeita. No que respeita a estrutura das tarefas, considerado por Fiedler o segundo fator mais importante, sendo que quanto mais elevado for o grau de estruturação, isto é, quanto mais detalhado e especificado o trabalho que deve ser executado maior será a influência do líder. O maior poder é atribuído aos líderes que tem capacidade de contratar, despedir, disciplinar e ainda incentivar os seus colaboradores.

A associação destes fatores vai determinar a favorabilidade de várias situações no seio das organizações. As situações mais favoráveis envolvem uma boa relação entre o líder e os membros, tarefas bem estruturadas e um elevado poder formal. No quadro nº 15 apresentamos as diferentes situações ou estilos de liderança.

Quadro 15 - Situações derivadas dos três fatores de controlo e influência do líder

Situação	Relação líder-membros	Estrutura das tarefas	Posição do Poder
1	Boa	Estruturada	Forte
2	Boa	Estruturada	Fraco
3	Boa	Não estruturada	Forte
4	Boa	Não estruturada	Fraco
5	Fraca	Estruturada	Forte
6	Fraca	Estruturada	Fraco
7	Fraca	Não estruturada	Forte
8	Fraca	Não estruturada	Fraco

Fonte Adaptado de Cruz et al (2010)

Cada uma destas situações pode ser classificada como “muito favorável”, “favorável” e “não favorável” para o líder. A influência é máxima na situação 1 e mínima na situação 8. Também se pode afirmar que nas situações 1,2,3,7 e 8 o estilo de liderança de sucesso é orientada para as tarefas e nas situações 4, 5 e 6 a liderança é orientada para o relacionamento.

Como vimos anteriormente o modelo apresentado por Fiedler conjuga os elementos situacionais com as características do líder, sendo que estes devem ser colocados nas situações que se ajustam aos seus estilos de liderança. As situações que mais se ajustam e as que não se ajustam são mencionadas no quadro nº 16.

Quadro 16 - Modelo Contingencial de Fiedler da eficácia da liderança

Elementos situacionais	Relação líder-membros	Boa				Frac			
	Estrutura da tarefa	Alta		Baixa		Alta		Baixa	
	Poder formal	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
Características do líder	Elevado LPC	Não ajusta	Não ajusta	Não ajusta	Ajusta	Ajusta	?	?	Não ajusta
	Baixo LPC	Ajusta	Ajusta	Ajusta	Não ajusta	Não ajusta	?	?	Ajusta

Fonte: Adaptado de Cruz et al (2010)

Para Fiedler quando não é possível colocar o líder numa situação que se ajuste ao seu estilo de liderança, há que construir o trabalho para ajustar ao líder, pois é mais fácil mudar a situação do que mudar o estilo de um líder.

O modelo de Hersey e Blanchard

A teoria de Hersey e Blanchard datada de 1969 acrescenta às dimensões tradicionais, isto é, à orientação para as pessoas e a orientação para a tarefa, uma terceira dimensão que corresponde à maturidade dos subordinados ou seja à capacidade e vontade destes para assumirem a responsabilidade pelos seus comportamentos.

Para Micaelo (2013, p. 51) “esta teoria integra duas variáveis:

- Comportamento do líder, analisado em função de duas vertentes: Grau de orientação para as tarefas (metas, prazos e organização do trabalho) e grau de orientação para o relacionamento (apoio, feedback, envolvimento e interação com os colaboradores. Estes comportamentos são similares às classificações usadas pelos investigadores de Ohio e Blake & Mouton;
- Maturação dos colaboradores, que integra duas vertentes: Maturidade no cargo, trabalho (conhecimento, experiência e competência na função) e maturidade psicológica (confiança, motivação e empenhamento). Não é entendida como um traço de personalidade mas sim como algo relacionado com uma tarefa específica, podendo ser maduros em certas tarefas e imaturos noutras.”

De acordo com esta teoria, quando a maturidade dos colaboradores aumenta, o líder reduzirá a orientação para as tarefas, aumentando a capacidade relacionamento líder-membro. Barracho (2012, p.104) então que “qualquer dos estilos é eficaz desde que seja adaptado ao nível de maturidade dos subordinados”.

No quadro nº 17, na página seguinte, apresentamos os quatro estilos de liderança em função de quatro fase de maturidade que são descritas pelos autores desta teoria.

Micaelo (2013, p. 51) esta é uma

“teoria bastante prática, fácil de perceber, intuitiva e facilmente aplicável a uma grande variedade de situações. Bem acolhida, gera particular interesse na formação de chefias, pois recomenda maior dinâmica e flexibilidade, assente na avaliação sistemática da motivação, competência e experiência dos colaboradores e consequente adaptação ao estilo de liderança mais adequado”.

Muitos autores veem semelhanças desta teoria com o Estudos e Ohio e com a Grelha de Gestão de Blake e Mouton.

De acordo com Oliveira (2016, p. 21) “comparando este modelo com a Grelha de Gestão de Blake e Mouton, o estilo “comando” corresponde ao 9.1; o estilo “orientação”, ao 9.9; o estilo “participação”, ao 1.9 e o estilo “delegação”, ao 1.1”

Ao que a autora acrescenta:

“Essa teoria se apresenta estimulante na proporção em que a dinâmica é flexível e encoraja as avaliações repetidas da motivação, da capacidade e da experiência dos liderados de forma a determinar o(s) estilo(s) mais apropriado(s), levando em consideração as necessidades dos liderados e as peculiaridades da situação. Defende-se a ideia de que esse estilo de liderança é apropriado, motiva os liderados e auxilia o seu amadurecimento”. (p.21)

Quadro 17 - Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade

Nível de maturidade	M1	M2	M3	M4
	Não é capaz e não quer assumir responsabilidades ou é inseguro. Não é empenhado nem competente.	É incapaz de assumir responsabilidades, mas tem vontade e confiança. É empenhado mas incompetente.	É capaz mas não tem vontade de assumir responsabilidades ou é inseguro. Não é empenhado mas é competente.	É capaz de assumir responsabilidades e simultaneamente tem vontade ou confiança. É empenhado e competente.
Estilo de liderança	E1	E2	E3	E4
	"Dar ordens" Dirigir Guiar Estabelecer (proporciona instruções específicas e supervisão rígida. Diz o que fazer, quando e como)	"Vender" Orientar Explicar Clarificar Persuadir (Explica decisões e proporciona oportunidade para clarificar, dialoga; explica o porquê)	Participar Encorajar Colaborar Comprometer (Partilha ideias, discute, apoia, facilita, leva à participação na tomada de decisões)	Delegar Observar Monitorar (Delega as responsabilidades na tomada de decisões e na sua implementação. Grande margem de liberdade e decisão)
Orientação	Elevada orientação para as tarefas Reduzida orientação para as pessoas	Elevada orientação para as tarefas Elevada orientação para as pessoas	Reduzida orientação para as tarefas Elevada orientação para as pessoas	Reduzida orientação para as tarefas Reduzida orientação para as pessoas

Fonte: Adaptado de Barracho (2012)

De acordo com Cunha et al (2007) as críticas a esse modelo estão relacionadas com a dificuldade apresentadas na definição de maturidade e pelo facto de não serem todas em linha de conta outras variáveis situacionais e ainda porque não fica demonstrado o aumento de eficácia.

II.3.1.4. Abordagem Integrativa

De acordo com Northouse (2013) citado por Micaelo (2013) esta abordagem surge nos anos 80, trazendo para o estudos sobre liderança a combinação e outras variáveis que não contemplassem apenas aspetos pessoais, comportamentais e situacionais, mas levassem em linha de conta aspetos afetivos e carismáticos da liderança.

Para Lussier & Achua (2010) citados também por Micaelo (2013, p. 57)

“este reavivado interesse coincidiu com algumas mudanças significativas no panorama social, económico e geopolítico, que influenciaram as organizações a adotar estratégias de adaptação aos desafios da globalização, no sentido de sobreviverem e prosperaram. Havia que transformar a cultura organizacional, desenvolver o *empoverment* dos seus membros, recorrer às novas tecnologias, eliminar o acessório e inovar”.

As teorias que se destacam nesta abordagem são a Liderança Carismática, a liderança Transacional e a Liderança Transformacional.

Liderança Carismática

Criada por Weber a liderança carismática surge pelo facto dos seguidores atribuírem qualidades extraordinárias ao líder, tais como o carisma.

Lameiras (2010, p. 45) refere que Weber defende que o carisma

“é uma forma de influência baseada na perceção dos colaboradores, em relação às qualidades excepcionais do líder e não na tradição ou na autoridade formal do mesmo. Este “percursor” do carisma defende que este fenómeno ocorre, fundamentalmente, em situações de crise e instabilidade, capazes de colocar à prova as capacidades desse mesmo líder, do qual se espera apenas êxitos e sucessos na gestão das mesmas”.

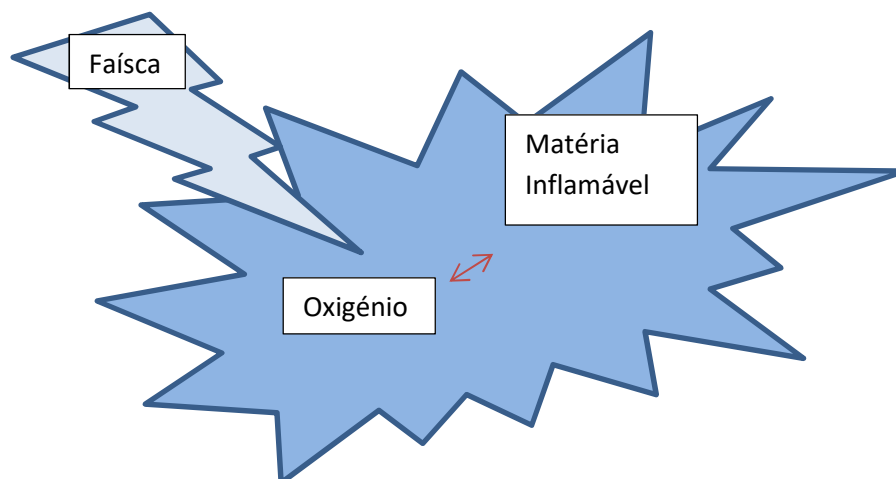
Já na década de 90, Klein e House defendem que o carisma é consequência da conjugação de três elementos: uma faísca, matéria inflamável e oxigénio. Lameiras (2010) explica cada um destes três elementos:

Quadro 18 - Descrição dos três elementos

Elementos	Explicação
Faísca	traduz o líder com os seus atributos, características e comportamentos carismáticos,
Matéria inflamável	é composta pelos seguidores abertos ao seu carisma
Oxigénio (ambiente carismático)	é a situação favorável ao carisma, caracterizando-se pela perceção de crise e pelo descontentamento com a situação vigente.

Fonte: Adaptado de Lameiras (2010)

Figura 6 -O carisma segundo Klein e House



Fonte: Adaptado de Cunha et al (2007)

De acordo com Cunha et al (2007), referidos por Oliveira (2016, p. 30) “ a liderança carismática resulta da interação complexa de vários elementos:

- a) Pessoas com qualidades extraordinárias ou dom;
- b) Situação de desespero ou crise social;
- c) Visão radical ou ideias promissoras para solucionar a crise;
- d) Conjunto de seguidores crentes no líder, em seu dom e em sua visão;
- e) Validação do dom e da visão extraordinários do líder por meio do sucesso na gestão da crise.”

É ainda Lameiras (2010) quem nos apresenta as características que mostram as diferenças entre líderes carismáticos e os não carismáticos, que são as seguintes:

Quadro 19 - Características dos líderes carismáticos

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

Fonte Adaptado de Lameiras (2010)

O mesmo autor refere que existe consequências negativas na introdução do carisma no processo de liderança, como por exemplo:

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

Liderança Transacional versus Transformacional

Também na década de 80 e seguindo os estudos iniciados por Weber, Burns encontrou dois tipos de liderança: transacional e a transformacional, este trabalho foi continuado por Bass. A diferença entre estes dois tipos de liderança é apresentado por Micaelo (2013, p. 59). Para este autor “ a transacional refere-se, no seu âmago, às principais e mais populares teorias e modelos sobre a liderança que incidem sobre as trocas que ocorrem entre o líder e os liderados no decurso do exercício da liderança”. Ao passo que a “liderança transformacional, pauta-se pela interação com os outros e a criação de conexões que aumentem o nível de motivação dos liderados e do próprio líder, impelindo-os a atingirem o máximo potencial, muito para além do exigido ou esperado.”

Micaelo (2013) refere ainda que a liderança transformacional assenta no pressuposto de que as organizações precisam de “a liderança transformacional assenta na premissa que as organizações precisam de colaboradores empenhados, comprometidos, dispostos a ir mais além com comportamentos inovadores e espontâneos.”(p.59)

Sendo que este processo transforma e modifica as pessoas, estando ligando às emoções, aos valores, à ética e normas, tendo em conta os objetivos a longo prazo, bem como a motivação e a satisfação das necessidades dos colaboradores.

Micaelo (2013) refere que este processo envolve “formas de influência excepcionais, capazes de impelir os seguidores a realizarem muito mais do que aquilo que é esperado, promovendo a justiça, liberdade, humanidade e paz e não emoções como o medo, ódio e cobiça.”(p.59)

De acordo com Rego & Cunha (2007, p. 234) a liderança transformacional é “o processo através do qual os líderes fomentam o empenho dos colaboradores e os induzem a ultrapassar os seus auto-interesses (designadamente os materiais) em prol dos objetivos da organização – assim conseguindo obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos.”

Sendo que a liderança transaccional aquela que se refere à atribuição de recompensas para aqueles que são obedientes e seguidores do líder. Reconhece que o líder identifica as necessidades e desejos dos subordinados e mostra-lhe como podem ser satisfeitas através do desempenho das tarefas.

Segundo Lameiras (2010, 50) “o líder consegue esses efeitos por três vias principais: torna os colaboradores mais conscientes da importância dos objetivos; induzi-los a transcenderem os seus auto-interesses em prol do grupo ou da organização; e ativa as suas necessidades de mais elevada ordem.”

Bass reconhece que os dois tipos de liderança são processos distintos, mas complementares, conforme se pode ver no quadro seguinte.

Quadro 20 - Componentes da liderança transaccional e transformacional

	Componentes	Explicação
Transaccional	Recompensa contingencial	O líder clarifica ao colaborador as recompensas pelo desempenho e reconhecimento pelo trabalho realizado.
	Gestão por exceção ativa	O líder monitoriza o desempenho dos colaboradores e adota ações corretivas caso não alcancem os padrões estabelecidos.
	Gestão por exceção passiva	O líder intervém apenas se os problemas ocorrerem, para que, então, sejam tomadas ações corretivas.
	Liderança laissez-faire	O líder delega responsabilidade e evita tomada de decisões.
Transformacional	Influência idealizada (carisma)	O líder aumenta e fortalece as motivações dos colaboradores e a sua identificação com o líder.
	Liderança inspiracional	O líder comunica uma visão apelativa e otimista, usa símbolos focados no esforço do colaborador, modela os comportamentos.
	Estimulação intelectual	O líder estimula comportamentos que despertam e aumentam a atenção dos colaboradores para os problemas, influenciando-os no sentido de os enfrentarem segundo uma nova perspetiva.
	Consideração individualizada	O líder responde às necessidades dos colaboradores, apoia-os, encoraja-os, facilita-lhe formação e treino.

Fonte: Adaptado de Lameiras (2010)

A principal diferença entre a liderança transacional e a liderança transformacional reside de facto de que estes últimos são “auto-definidores”, ao passo que os outros se preocupam com as regras e com a sua aplicação tendo em consideração as contingências externas.

Sant’Anna et al (2012, p. 55-56) referem que “Para Burns, a liderança não se refere à ação de uma pessoa sobre outra, mas a um processo de influência de dupla direção, entre líder e seguidor.”

Neste sentido, podemos dizer que existe uma relação bidirecional entre os seguidores e os seus líderes não douradura no tempo, sendo que o melhor desempenho nas tarefas será recompensado. As recompensas tomarão a forma monetária, política ou psicológica

Por outro lado a liderança transformacional baseia-se nas sensibilidades criadas pelas próprias necessidades, pelos desejos ou ainda expectativas criadas, apesar de não existir uma consciência bem definida.

Sant’Anna et al (2012) aproveitam as palavras de Burns (1978, p.4) onde o autor destaca, ainda, o carácter mútuo da interação ou influência:

“(…) o líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, no sentido de satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma 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”.

De acordo com Munir, Nielsen, Garde, Albertsen, & Carneiro (2012) os líderes transformacionais influenciam a saúde e bem-estar dos seus seguidores através de diferentes mecanismos, essencialmente porque promovem a auto-criatividade, a auto-capacidade para a resolução de problemas, o que conduz a um aumento da motivação e da sensação de bem-estar.

II.3.1.5 Abordagem Contemporânea

Esta abordagem foi desenvolvida a partir do final do século passado, tendo como pilar a relação entre o líder e os seus colaboradores diretos, sem visar apenas os traços, comportamentos, contingências e transformações que ocorram dentro de cada

organização, isto é, as teorias que seguem esta abordagem procuram ir mais longe do que as anteriores já referidas.

Teoria das Trocas Líder-Membro

Esta teoria assenta no desenvolvimento e nos efeitos das relações diádicas que ocorrem entre o líder e os colaboradores. Esta teoria inicialmente foi designada por Teoria das Ligações Verticais Diádicas.

Segundo Lameiras (2010, p. 53) esta teoria baseia-se na “ existência de um elevado grau de influência mútua e obrigações entre os superiores e os colaboradores, assumindo que estas relações resultarão em importantes resultados positivos, tal como elevado desempenho dos colaboradores, comportamentos de cidadania, satisfação e compromisso”.

Isto significa que, existem trocas de relações diferentes entre o líder e cada um dos seus colaboradores, sendo os papéis de ambos bem definidos. As relações são baseadas em fatores como a compatibilidade pessoal, a competência e ainda o grau de dependência do colaborador.

De acordo com o mesmo autor é desta forma que se podem “desenvolver trocas de elevada qualidade com um pequeno grupo de colaboradores, denominados de “*in-group*”, ou desenvolver trocas de baixa qualidade, ou seja, um processo de influência mútua de baixo nível com um grupo de colaboradores, pertencentes a um denominado “*out-group*”.(p. 53)

Esta situação também é referida por Micaelo (2013, p. 61), onde se percebe que podem existir relações de elevada qualidade entre o líder e alguns dos membros da sua equipa que são “caracterizadas pela confiança mútua, estima, lealdade e respeito.” Para este ficam reservadas, pelo líder as tarefas mais interessantes, tendo como consequência que estes trabalharam arduamente e muitas vezes para além do formalmente estabelecido.”

No outro grupo são incluídos os membros da equipa que possuem um relacionamento de qualidade inferior, sendo portanto natural encontrar neste grupo sujeitos pouco ou nada motivados e por isso recebem tarefas de menor interesse, ao que respondem apenas com os mínimos.

O mesmo autor alerta para o facto, também referido por Cunha et al (2007) e Lussier & Achua (2010), que:

“este tipo de diferenciação entre seguidores pode originar sentimentos discriminatórios e ressentimentos, fazer emergir hostilidade e provocar roturas na cooperação e espírito de equipa, com todas as consequências que se refletem no desempenho e eficácia da organização”.

Deste modo, supõe-se que o líder começar, no contacto inicial com os seus subordinados, por cataloga-los, colocando-os num dos grupos referidos anteriormente, mantendo esta classificação por muito tempo.

A categorização, evidência, de acordo com Oliveira (2016, p. 22) que os líderes “tendem a escolher membros de dentro porque têm características pessoais (idade, sexo, atitudes, etc) similares ao líder, um nível mais alto de competência do que os membros de fora e/ou uma personalidade extrovertida.”

Será importante a promoção da comunicação dentro da organização e treinar o líder para a adoção de posturas que conduzam aos respeito mútuo, à confiança e compromisso entre o líder e os demais colaboradores. Micaelo (2013) refere que “com este processo equitativo, cada um dos subordinados terá as mesmas oportunidades de estabelecer com o líder, relações diádicas com trocas de elevada qualidade, através de um processo de construção da liderança em três fases.”

Quadro 21 - Fases do Processo de construção da liderança

	Fase I Estranhos	fase II Conhecimento	Fase III Parceria
Papeis	Rotineiro	Testado	Negociado
Influências	Unidireccional	Misto	Recíproca
Trocas	Baixa qualidade	Média qualidade	Elevada qualidade
Interesses	Pessoal	Pessoal e dos outros	Grupo

Fonte: Micaelo (2013, p. 62)

Segundo esta teoria os colaboradores mais próximos do líder, isto é, aqueles que pertencem ao grupo interno terão índices mais elevados de desempenho, pouca rotatividade e maior satisfação no trabalho, sentindo-se realizados e motivados. Como vimos anteriormente a desvantagem na sua aplicação vai para o facto de poder criar descontentamento no grupo designado como externo.

Teoria Caminho – Objetivo

Esta abordagem foi desenvolvida por House na década de 70 do século passado. De acordo com Baptista (2012, p.14) House apresentou quatro tipos de liderança que passamos a descrever no quadro nº 22.

Quadro 22 - Quatro tipos de liderança de House

Tipo de liderança	Descrição
Diretivo	orienta os colaboradores relativamente à forma de atuar, planeando e coordenando o trabalho, através de regras e procedimentos, estabelecendo desempenhos;
Apoiante	o que adota comportamentos de respeito e reconhecimentos pelos colaboradores, preocupando-se com o seu bem-estar;
Participativo	que ausculta os colaboradores recolhendo opiniões que são levadas em conta aquando da tomada de decisão;
Orientador	estabelece metas como forma de alcançar melhorias no desempenho dos colaboradores, adequando o estilo de liderança à situação que enfrenta.

Fonte: Adaptado de Baptista (2012)

Para Oliveira (2016, p. 23) esta teoria “trata-se de um modelo contingencial de liderança que retira os elementos-chave dos estilos de liderança da Universidade de Ohio (estrutura inicial e consideração)”

Esta teoria baseia-se no pressuposto de que o líder é aceite pelos subordinados, sendo que estes conseguem encontrar nesta relação elementos positivos e ainda uma possível fonte de satisfação imediata ou futura.

Neste sentido podemos afirmar que o líder apresente um comportamento motivacional porque, como é referido em Oliveira (2016), “em primeiro lugar, o subordinado, necessita da satisfação oriunda de sua realização eficaz e, em segundo lugar, porque o líder apoia, orienta e ensina.”

A teoria vai mais além, explicando que é função do líder apoiar e ajudar os seus subordinados a atingir as metas, fornecendo indicações precisas sobre como atingir a meta, bem como assegurar as condições essenciais para o desenvolvimento das mesmas. Para além disso o líder deve assegurar que as metas sejam compatíveis com os objetivos globais da organização.

Oliveira (2016, p.23) acrescenta que “o termo caminho-objetivo demonstra a crença de que os líderes eficazes esclarecem o caminho para ajudar os subordinados a

progredirem de onde estão até aos objetivos definidos, pelo caminho mais fácil, sem barreiras nem armadilhas”.

Como já referimos esta teoria assenta em dois pilares que dizem respeito ao comportamento do líder, por um lado, o seu comportamento é aceitável e satisfatório para os liderados, por outro o seu comportamento é motivacional. Sendo que assim se explica que o líder ao motivar os seus liderados consegue que estes trabalhem mais e com maior eficiência, elevando o seu grau de satisfação e conduzindo-os a aceitar a sua liderança.

No entanto, o líder deve ter presente a situação concreta, isto é, das características do ambiente (tipo de trabalho a realizar, sistema formal de autoridade, grupo de trabalho), assim como conhecer as características dos subordinados (grau de controle, experiências e aptidões).

II.3.2 Ser líder

Apresentamos seguidamente as diferenças entre gestor e líder. Neste sentido iniciamos por referir o que é citado por Cunha et al (2007, p. 333) em que “gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar; diferentemente liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar”. Ao que os autores acrescentam: “os gestores são as pessoas que sabem o que devem fazer. Os líderes são as pessoas que sabem o que é necessário ser feito.”

A maior parte dos autores considera que apesar das diferenças ambos são importantes e necessários na condução de uma organização ao sucesso. Não existe no entanto, consenso acerca da forma como podemos integrar os dois processos, sabemos que ficam dependentes da situação e da variável tempo.

A escolha do líder deve ser livre e ausente de medo, é um indivíduo que é seguido e mantém a sua equipa motivada. A esse propósito referimos Paschoal (2006, p.61) que defende que

“a ação de liderar requer a presença de algumas habilidades e qualidade, tais como saber motivar, comunicar-se eficazmente, tomar decisões acertadas, ter disciplina, iniciativa, objetivos claros, autoconfiança, espírito de sacrifício, senso de justiça, dignidade e coragem. Requer, sobretudo, a capacidade de

compreender a natureza humana e o comportamento predominante nas pessoas”.

Neste sentido, cabe ao líder, como foi referido anteriormente, escolher o estilo de liderança mais adequado à situação real e às pessoas que lidera, sendo flexível e com capacidade de adaptar-se à situação e às necessidades que cada resultado requer. A liderança encontra-se condicionada à reação dos colaboradores, isto é, aos seus comportamentos, sendo utilizada para evidenciar as melhores capacidades dos mesmos na persecução dos objetivos.

Ao gestor caberá algumas funções, conforme são descritas no quadro nº 23

Quadro 23 - Funções do gestor

Função	Descrição
Prever	analisar e conhecer os problemas
Planear	fixar objetivos
Organizar	alocar recursos financeiros, tecnológicos e humanos
Dirigir	Comunicar, chefiar e motivar as pessoas
Coordenar	negociar e tomar decisões rápidas e precisas
Controlar	mensurar, avaliar e solucionar problemas

Conforme é referido por Reis (2015, p. 46)

“o gestor interessa-se mais com os aspetos burocráticos/técnicos, preocupa-se em gerir bem a organização, é um coordenador geral do trabalho e distribuidor de tarefas, procura garantir que tudo está certo e de acordo com as normas, para atingir os objetivos estipulados pela organização”.

Sendo que cabe ao líder os “aspetos carismáticos, afetivos, relacionais do grupo, procura constantemente garantir que tudo está bem, procurando realizar o que é melhor para a organização”. É neste sentido que alguns autores referem que um líder pode ser um gestor, mas um gestor não é necessariamente um líder.

O líder deverá ser ético e justo, caberá a este informar a sua equipa sobre o que se passa na organização, mostrar a sua visão e que esforços são requeridos por todos para que se possa efetivamente chegar às metas, sempre com o objetivo de conseguir a adesão de todos.

II.4. Produtividade

A medição da produtividade é cada vez mais importante devido ao aumento da competitividade global da economia, sendo necessário que as organizações produzam cada vez mais, com um número mais pequeno de recursos e de uma forma cada vez mais rápida.

O conceito de produtividade surge da necessidade de avaliar o trabalho manual com o objetivo de recompensar os colaboradores em função do seu produto e é um conceito que está relacionado com os conceitos de eficácia e de eficiência.

Por um lado a eficácia pretende comparar os resultados obtidos com os objetivos definidos, enquanto a eficiência compara os resultados com os recursos empregues para atingir os resultados.

De acordo com Dias (2015,p.29) “ a produtividade é representada pelo quociente obtido pela divisão do output pelo input, ou seja, estabelece a ligação entre os bens produzidos e os fatores utilizados para a sua produção, desde o tempo utilizado, mão de obra dedicada, matérias primas, capital investido, entre outros”.

Desta forma é possível determinar vários tipos de produtividade, como seja a produtividade do capital, das matérias primas e do trabalho.

No que diz respeito à produtividade do trabalho, importa medir os recursos necessários, em termos de mão de obra para obter uma determinada produção, o que pode ser expressa por exemplo, pelo número de horas de trabalho. Desta forma a produtividade do trabalho é apresentada por Dias (2015, p. 30) “pelo quociente entre o volume de produção e a quantidade total de horas de trabalho”.

Para o mesmo autor, a produtividade mede o grau de eficiência na alocação dos recursos, sendo possível melhorá-las perante as seguintes condições, isto é, seguindo “uma das seguintes abordagens:

- Com menos input, produzir os mesmos outputs;
- Produzir mais output, consumindo os mesmos ou menos inputs;
- Aumentar os outputs e os inputs, sendo a variação nos outputs superior à variação nos inputs; e

- Reduzir os outputs e os inputs, sendo a variação nos outputs inferior à variação nos inputs.”

Relativamente à sua medição, devemos acrescentar que se trata de um instrumento de análise e intervenção, que deve ser observado de uma forma dinâmica no tempo, isto é, que deve ser tido em conta a sua evolução, de forma a verificar as melhorias no processo.

Para Avidago (2015, p. 46) o objetivo principal para “se estabelecer um sistema de medição da produtividade para uma determinada atividade é providenciar a informação necessária para melhorar a produtividade, a alocação das pessoas e a performance no trabalho”.

Convém referir a importância de registar e comparar os resultados com as séries anteriores, com a intenção de medir o desempenho dos colaboradores e verificar os progressos obtidos ou ajudar a reorganizar os processos de modo a conseguir atingir os objetivos.

O mesmo autor acrescenta que “o desempenho é uma medida de nível individual de esforço e capacidade, é a razão entre o output real e o output padrão.”

Neste sentido é importante a definição de padrões de desempenho para conseguir manter o nível de produtividade desejado ou alcançar melhores níveis.

Na seção seguinte procuraremos relacionar o conceito de produtividade com a avaliação de desempenho.

II.5. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável em todos os tipos de organizações, contribuindo para a obtenção de informação, que está na base das decisões referentes à promoção, aumentos de remunerações e, ainda, para medir a eficácia dos recursos humanos.

Como é referido por Reis (2015, p. 5) ao avaliar desempenhos “o que se pretende é aferir os pontos fortes e os pontos fracos dos funcionários de modo a que seja

possível uma intervenção por parte das chefias no sentido de valorizar o que está bem e corrigir o que deve ser melhorado”.

A avaliação de desempenho é então um sistema que tem como objetivo a avaliação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, de um modo formal e sistemático. Desta forma, podemos afirmar que é uma ferramenta que permite ajudar os colaboradores a tornarem-se mais eficientes e eficazes, ou numa só palavra mais produtivos.

O objetivo principal é contribuir para uma maior eficiência nas organizações, disponibilizando oportunidades de melhoria de desempenho para cada um dos colaboradores envolvidos. Neste sentido, deve ser encarada como uma forma de corrigir os comportamentos com vista ao alcance da otimização dos recursos da organização e não como um meio de penalização.

De acordo com Mendes (2009), citado por Reis (2015, p. 10) “a avaliação de desempenho revela-se uma ferramenta fundamental para a gestão de pessoas pois dela resultam uma série de consequências para os trabalhadores da organização, como seja a motivação, a progressão, a retenção e seu próprio desenvolvimento”.

Em suma, a avaliação de desempenho permite medir, avaliar o comportamento dos colaboradores face aos objetivos estabelecidos anteriormente pela organização.

Como já referimos anteriormente, o estabelecimento de objetivos, o cumprimento dos mesmos e o reconhecimento de que os mesmos foram alcançados traduz-se numa fonte de motivação para todos os envolvidos. Deste modo, podemos afirmar que a avaliação de desempenho pode ser um fator decisivo no nível de motivação dos recursos humanos das organizações.

II.5.1 Avaliação de desempenho e produtividade

A avaliação de desempenho procura medir a produtividade, que tecnicamente corresponde à diferença entre o *input* (entradas no sistema produtivo) e *output* (serviços ou produtos fabricados pelo sistema produtivo), isto é, corresponde ao que é incorporado aquando da utilização dos recursos para se obterem resultados. O aumento de produção, não corresponde automaticamente ao aumento da produtividade, uma vez que esta

corresponde a uma otimização na utilização dos recursos, sejam eles de capital, técnicos ou humanos.

A avaliação de desempenho revela-se, portanto, indispensável como forma de efetuar a avaliação da produtividade, isto é, para aferir se existe otimização dos recursos empregues. Para que se dê um aumento de produtividade é, por vezes necessário a reorganização do sistema produtivo, o que pode corresponder à introdução de novas tecnologias, reafecção dos recursos humanos, criação de um ambiente de trabalho favorável e aberto à aceitação de novas ideias e às mudanças necessárias.

A preocupação com o capital humano é então cada vez maior. Por um lado procura-se que este se possa manter atualizado através de formações ao longo da vida e por outro, dando-lhe oportunidade para expressar as suas ideias e participar ativamente na gestão da organização, não descurando o papel da liderança para que este ambiente seja possível.

II.5.2 A Motivação e a Avaliação de Desempenho

Em primeiro lugar devemos referir que a motivação dos trabalhadores pode ser intrínseca ou extrínseca. De acordo com Lay (2011) a motivação intrínseca refere-se à forma de completar uma tarefa pela satisfação que a mesma provoca, isto é, porque é interessante e dá prazer, ao passo que a motivação externa refere-se à conclusão de uma atividade porque tal conduz a recompensas externas ao indivíduo.

Neste sentido, podemos afirmar que a motivação externa só se aplica quando uma atividade é realizada com o objetivo de obter um resultado externo, isto é a intenção de alcançar uma consequência externa, como por exemplo o reconhecimento por parte de outros ou o recebimento de uma recompensa monetária.

Convém então perceber se o sistema de avaliação de desempenho a ser implementado, ou já implementado, consegue motivar todos os colaboradores, uma vez que pode correr-se o risco de implementar um sistema que ao induzir comportamentos competitivos, por meio de recompensas extrínsecas, não seja gerador de motivação, mas antes de angústia e conflitos.

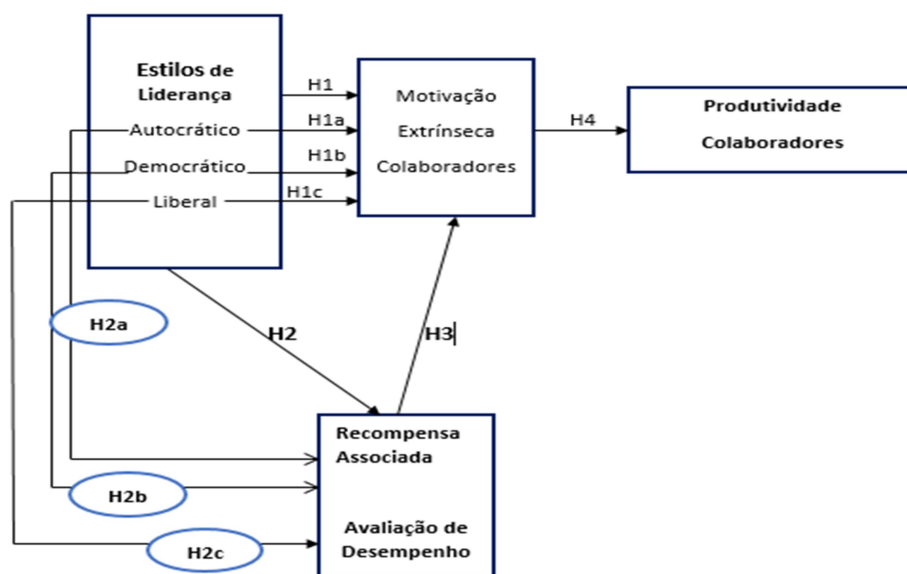
O desempenho de cada colaborador está dependente de três fatores: a capacidade para fazer a tarefa; o ambiente de trabalho, materiais, ferramentas e informação necessária para a realização da tarefa e ainda, a motivação para fazer a tarefa.

De acordo com Gagné & Deci (2005) a motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores, sendo que quanto mais motivado está o colaborador, melhor será o seu desempenho. A motivação é um fator determinante para a produtividade e sucesso das organizações.

É de salientar que o aumento do desempenho, isto é da produtividade torna possível às organizações atribuir melhores remunerações, investir em novos equipamentos, melhora a competitividade dos produtos e serviços e ainda obter um considerável retorno para os promotores. Cabrita (2009) refere que a motivação tem um papel preponderante, uma vez que define a intensidade e esforço dos trabalhadores para alcançar as metas propostas. No entanto, as motivações de hoje, podem não ser as de amanhã, o líder deverá estar atento a essa mudanças de motivação de seus colaboradores.

II.6. Modelo Conceptual

Figura 7 - Modelo Conceptual



Este modelo pode ser representado pelas seguintes hipóteses:

H1: Os estilos de liderança influenciam positivamente a motivação dos colaboradores;

H1a: O estilo de liderança Autocrático influencia positivamente a motivação extrínseca dos colaboradores.

H1b: O estilo de liderança Democrático influencia positivamente a motivação extrínseca dos colaboradores.

H1c: O estilo de liderança Liberal influencia positivamente a motivação extrínseca dos colaboradores.

H2: Os estilos de Lideranças influenciam positivamente, as recompensas associadas a avaliação de desempenho dos colaboradores.

H2a: A liderança Autocrática influencia positivamente a recompensa associada à avaliação de desempenho dos colaboradores.

H2b: A liderança Democrática influencia positivamente a recompensa associada à avaliação de desempenho dos colaboradores.

H2c: A liderança Liberal influencia positivamente a recompensa associada à avaliação de desempenho dos colaboradores.

H3: A recompensa associada avaliação do desempenho influencia positivamente a motivação extrínseca dos colaboradores.

H4: A motivação extrínseca dos colaboradores influencia positivamente a produtividade dos colaboradores.

III. Metodologia

Neste capítulo desta dissertação apresenta-se a metodologia para o desenvolvimento da pesquisa. Inicia-se com a caracterização da organização, a justificação da sua escolha, os objetivos e questões de investigação, bem como a apresentação do instrumento utilizado.

O estudo é quantitativo e hipotético-dedutivo. Sendo, de acordo com Sarmento (2013, p.9) um modelo que se baseia “na formulação de hipóteses ou conjunturas, que melhor relacionam e explicam os fenómenos”. Ao que a autora acrescenta: “ as hipóteses são testadas, de modo a confirmar quais são as válidas, ou seja, aquelas em que não há razões para refutar as hipóteses”.

Desta forma é possível ao investigador concentra-se numa situação ou caso específico, procurando as relações entre a revisão de literatura desenvolvida e a realidade encontrada. Acredita-se que este tipo de investigação permite estudar e analisar a relação entre os comportamentos adotados pelos líderes e o grau de motivação dos colaboradores.

A investigação incidirá sobre os colaboradores do Ministério do Ambiente de Angola e procura fazer com que os colaboradores identifiquem e avaliem os comportamentos dos líderes

III.1 Execução da pesquisa bibliográfica

A metodologia a seguir nesta investigação divide-se em duas partes. A primeira, é destinada a investigar a evolução do conhecimento científico sobre motivação, sistemas de recompensas, liderança, produtividade e avaliação de desempenho que compreendeu uma pesquisa bibliográfica sistemática, revistas científicas, artigos, teses, dissertações, no período temporal de 2006 a 2017, recorrendo a fontes como Google Académico, Repositórios de Teses de Doutoramento e Dissertações de Mestrado.

A segunda parte é composta pelos critérios metodológicos e a apresentação do instrumento que se utilizou na recolha de dados, nomeadamente o inquérito. A escolha do local deu-se pela possibilidade de acesso, atendendo aos interesses propostos pela dissertação.

III.2 O Instrumento de Medida

Para a recolha dos dados escolhemos um instrumento de questões fechadas, devido à sua fiabilidade da codificação e na análise dos resultados, que foi desenvolvido especialmente para a aplicação no Ministério do Ambiente de Angola. O questionário é composto por três partes. A primeira parte corresponde à caracterização sociodemográfica do inquirido, contendo as seguintes variáveis: género, idade, habilitações académicas, vínculo laboral e número de anos de antiguidade.

A segunda parte é composta por 30 afirmações, que podemos subdividir em três grupos. O primeiro grupo, composto por 15 afirmações, que se destinam a mensurar a perceção dos colaboradores face aos comportamentos do líder em termos de orientação, sendo possível identificar qual o tipo de liderança predominante face aos Estilos de Liderança definidos por Lewin. Quer isto dizer que procura-se identificar o estilo do líder presente no Ministério do Ambiente de Angola (Autocrático, Liberal, Democrático).

Dentro destas 15 afirmações foram apresentadas aos inquiridos, as cinco primeiras referem-se à liderança autocrática, as cinco seguintes ao estilo de liderança autocrática e finalmente as restantes à liderança liberal.

Definimos então, um segundo grupo, constituído por 5 afirmações que procurar descrever a situação identificada pelo inquirido, no que respeita à avaliação de desempenho e sistema de recompensas.

Por último, definimos 10 afirmações com a intenção de medir o nível de motivação do inquirido.

Nesta segunda, apresentamos um total de 30 afirmações que refletem situações hipotéticas, onde o objetivo é conduzir o inquirido a identificar-se com elas. Fizemos corresponder a cada afirmação, uma escala de concordância que tem como objetivo identificar o sentimento do inquirido perante cada situação, ou seja, foram utilizadas escalas ordinais tipo Likert de cinco pontos (1: Discordo totalmente, 2: Discorda parcialmente, 3: Não concorda nem discorda, 4: Concorda parcialmente, 5: Concorda Plenamente), com a intenção de medir o grau de motivação do inquirido.

III.3 Caracterização da organização

Neste sentido, o procedimento metodológico utilizado na presente investigação foi o inquérito por entrevista que realizamos dentro do Ministério do Ambiente de Angola, uma vez que encontraríamos os sujeitos alvo da investigação no seu contexto profissional.

De acordo com o portal do Governo de Angola relativo ao Ministério do Ambiente este tem por missão “propor a formulação, conduzir, executar e controlar a política do Executivo relativa ao ambiente numa perspetiva de proteção, preservação e conservação da qualidade ambiental, controlo da poluição, áreas de conservação e valorização do património ambiental, bem como a preservação e uso racional dos recursos naturais”.

O Ministério do Ambiente foi criado no âmbito do Governo que surge após as Eleições Legislativas de 2008. Apresentado hoje o seguinte organograma:

Figura 8 - Organograma do Ministério do Ambiente de Angola



Conforme se encontra no site oficial do Ministério do Ambiente¹ tem, para além das demais previstas na lei, “as seguintes atribuições:

¹ <http://www.minamb.gov.ao/>

1. No domínio das atividades em geral:

- ✓ Coordenar, elaborar e fiscalizar a execução de estratégias e políticas de educação ambiental;
- ✓ Elaborar o quadro legal e normativo regulador da matéria do ambiente e promover a realização de estudos de investigação científica neste domínio;
- ✓ Assegurar as atividades administrativas do setor do ambiente;
- ✓ Garantir a efetiva aplicação das leis e de outros instrumentos de política do ambiente;
- ✓ Exercer a superintendência e tutela dos órgãos vocacionados para a gestão da matéria do ambiente;
- ✓ Prestar apoio técnico às atividades dos órgãos administrativos locais no domínio do ambiente;
- ✓ Propor as bases de cooperação técnica com terceiros países e organizações internacionais nos domínios do ambiente;
- ✓ Desenvolver sistemas de monitorização ambiental e promover a divulgação pública de informação sobre o estado do ambiente;
- ✓ Promover a participação dos cidadãos e das instituições na definição e execução das políticas do ambiente;
- ✓ Criar condições que permitam que todos os setores da vida nacional promovam um desenvolvimento sustentável e respeitador da solidariedade inter-geracional;
- ✓ Coordenar ações de recuperação dirigidas às áreas consideradas críticas em termos ambientais, sobretudo da orla costeira, dos solos suscetíveis de contaminação e dos desertos;
- ✓ Coordenar as ações nacionais de resposta aos problemas globais do ambiente, nomeadamente através da aplicação de convenções e acordos internacionais.

2. No domínio do ambiente:

- ✓ Coordenar e dinamizar a elaboração de medidas de política de gestão da qualidade do ambiente;
- ✓ Assegurar a aplicação dos instrumentos legais e a realização de objetivos, programas e ações de controlo da poluição atmosférica e das águas visando a proteção da saúde pública, do bem-estar das populações e dos ecossistemas;
- ✓ Assegurar, nos termos da lei, a fiscalização e o controlo permanente da produção e gestão de resíduos;

- ✓ Estabelecer mecanismos de prevenção e controlo da contaminação das águas por elementos industriais e domésticos;
- ✓ Assegurar a gestão do litoral e zonas ribeirinhas dos ecossistemas das águas continentais ou fluviais de forma integrada e sustentada, e promover a implementação de ações e medidas indispensáveis à sua requalificação e ordenamento, tendo em vista a salvaguarda e preservação dos valores ambientais;
- ✓ Promover medidas necessárias para a garantia da segurança biológica, a fim de assegurar a proteção do ambiente e da saúde humana.

3. No domínio da biodiversidade:

- ✓ Elaborar e assegurar a execução de estratégias tendentes à proteção e conservação da biodiversidade e integridade dos ecossistemas, com ênfase para as espécies ameaçadas ou em vias de extinção e áreas sensíveis;
- ✓ Promover ações de conservação da natureza e da proteção paisagística;
- ✓ Promover e incentivar a participação das populações locais na cogestão dos recursos naturais e seus ecossistemas;
- ✓ Propor a reclassificação e a criação de áreas de proteção ambiental do âmbito nacional e regional, bem como promover a criação das mesmas a nível local.

4. No domínio das tecnologias ambientais:

- ✓ Promover e incentivar a utilização, em todos os setores da atividade económica, de tecnologias ambientais, de forma a reduzir a pressão sobre os recursos naturais e preservar o bem-estar e saúde do homem;
- ✓ Desenvolver, incentivar e orientar programas de investigação científica no domínio das tecnologias ambientais;
- ✓ Assegurar a fiscalização permanente das atividades que pela sua natureza ou tecnologia interfiram direta ou indiretamente no ambiente;
- ✓ Garantir o cumprimento das normas nacionais e internacionais de utilização da referida tecnologia;
- ✓ Realizar ações de formação e sensibilização para as tecnologias ambientais, destinadas aos consumidores e empresas;

5. No domínio da prevenção e avaliação dos impactos:

- ✓ Promover a identificação, avaliação e prevenção dos impactos da atividade humana sobre o ambiente;
- ✓ Participar na avaliação e gestão de riscos naturais e industriais;
- ✓ Realizar, orientar e efetuar avaliações e auditorias de impactos ambientais;
- ✓ Garantir a prevenção e o controlo integrados da poluição provocada por certas atividades, designadamente através do licenciamento ambiental.”

III.4 Procedimentos de Aplicação e Análise Estatística dos Dados

A aplicação do questionário foi feita pelo autor deste estudo que distribuiu e recolheu os mesmos. Depois de ter sido pedido autorização para o efeito. Encontrou disponibilidade e interesse por parte dos colaboradores para responder e participar no estudo, tendo-se conseguido 114 inquéritos preenchidos, sendo que 110 estavam completamente respondidos, o que representa 22 % do total da população, que é composta por 500 indivíduos.

A fase seguinte foi a do registo informático e após a validação do ficheiro do inquérito, chegou-se à fase da análise estatística, com utilização do software estatístico SPSS e sua interpretação.

De acordo com as várias combinações entre as variáveis encontradas no programa SPSS (versão 22.0) este estudo tomará a via descritivo-explanatório, pois tentará explicar “relações causais entre as variáveis”. Para perceber a importância, das variáveis independentes para prever a dependente, foi usado a análise de regressão linear, os valores apresentados em cada caso deverão ser $p - value \leq 0.05$.

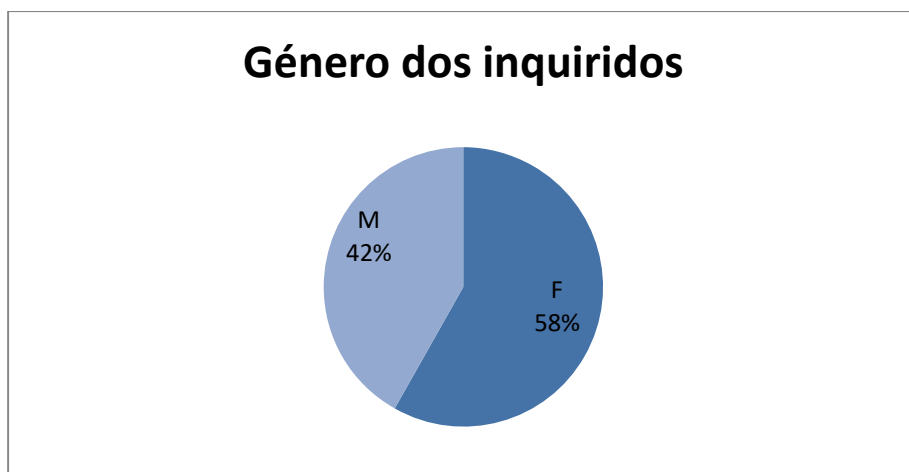
IV. Análise de Resultados

Neste capítulo apresentamos a análise e discussão dos resultados do inquérito por questionário aplicado, através de estatística descritiva, testes de fiabilidade de Cronbach's Alpha, determinação das correlações entre variáveis e realização do teste e validação das hipóteses referentes ao modelo de regressão linear.

IV.1 Classificação e Qualificação da amostra

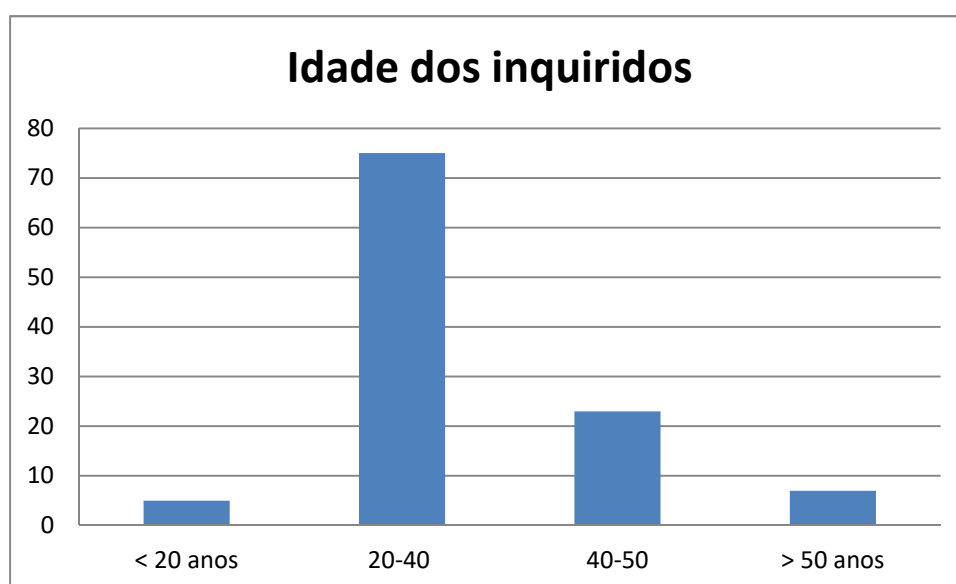
A amostra constituída por 110 inquéritos validados é composta por cerca de 58% de indivíduos do género feminino e 42% do género masculino, conforme se pode observar no gráfico nº 1.

Gráfico 1 - Género dos inquiridos



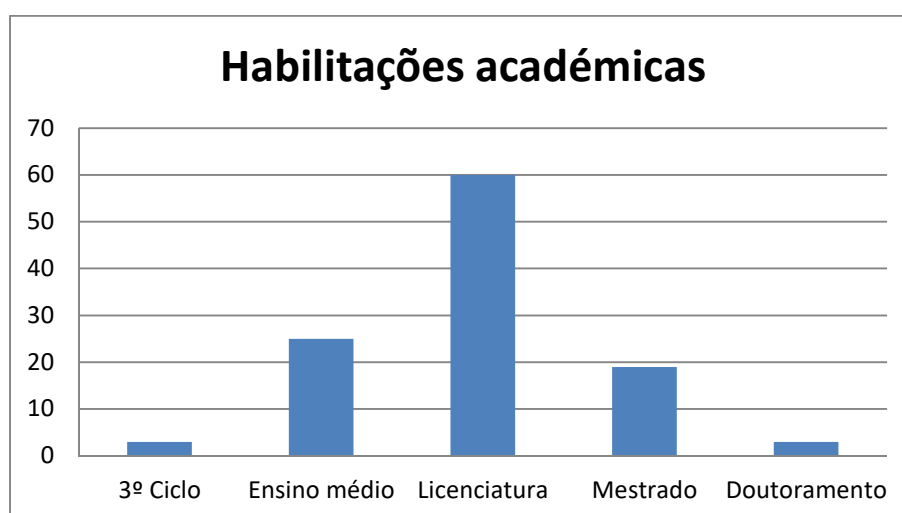
No que se refere à faixa etária dos inquiridos, podemos constatar que a maioria se encontra entre os 20 a 40 anos, sendo que cerca de 5% encontra-se no início da sua carreira e que 73% dos inquiridos possui menos de 40 anos.

Gráfico 2 -Género dos inquiridos



No que se refere às habilitações académicas dos inquiridos, apresentadas no gráfico nº 3, no qual podemos verificar que a maioria dos inquiridos é possuidor de grau académico superior.

Gráfico 3 - Habilitações académicas

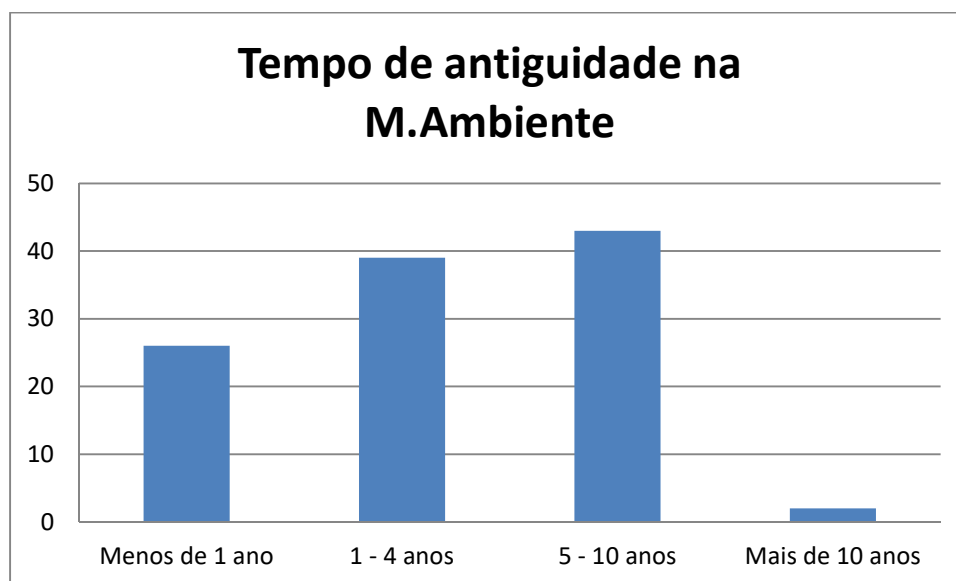


Sendo que destes, cerca de 55% é licenciado, 17% é detentor de mestrado e 3% é doutorado. De referir ainda que 3% é, também a percentagem de colaboradores que apenas possui o 3º ciclo, que se revelou o nível mais baixo encontrado.

Em relação à antiguidade dos colaboradores dentro do Ministério do Ambiente, conforme podemos observar pelo gráfico nº 4, que a maioria está há mais de 5 anos na instituição. Sendo a percentagem de novos colaboradores de cerca de 24%, o que denota

a renovação dos recursos humanos, o que é confirmado pela existência de apenas 2% de inquiridos com antiguidade superior a 10 anos.

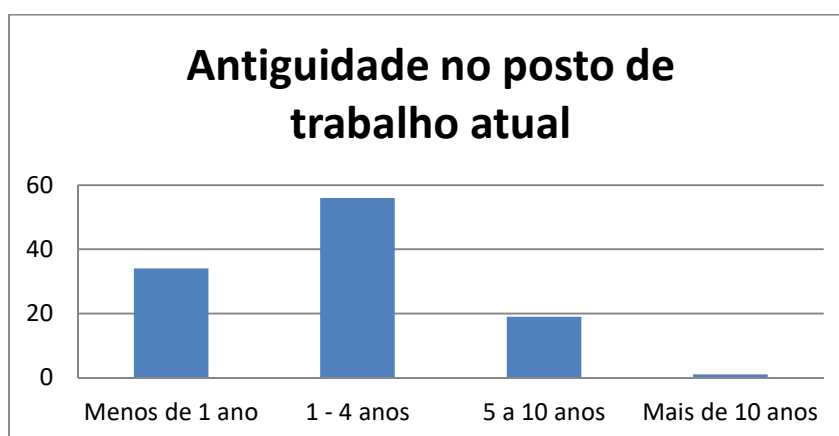
Gráfico 4 -Tempo de antiguidade na Instituição



No que diz respeito à antiguidade no atual posto de trabalho, verificamos que a maioria encontra-se no mesmo posto desde que encontrou para a instituições, isto feito através de uma análise comparada entre as respostas dadas às duas questões: antiguidade na instituição e antiguidade no posto de trabalho.

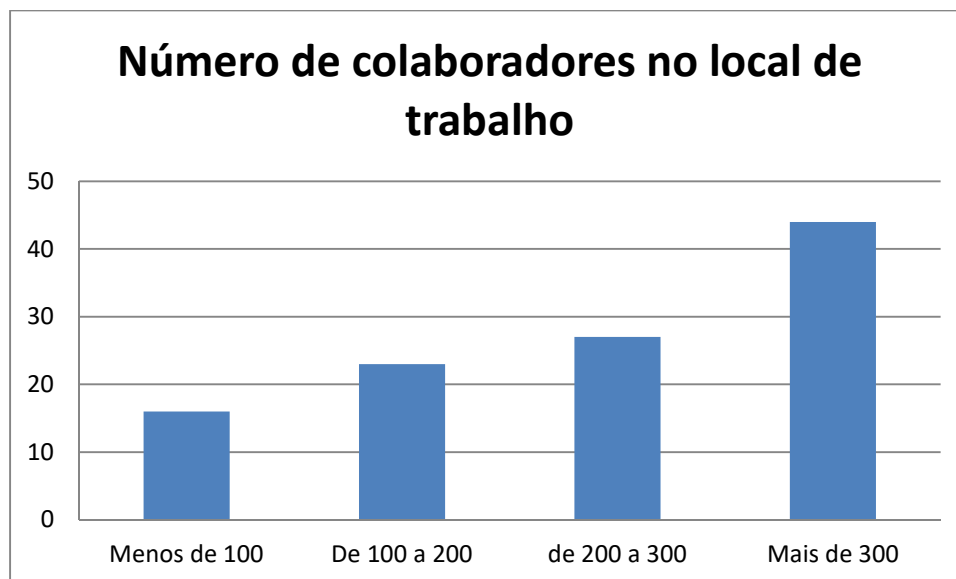
Verificando-se, pela observação do gráfico nº 5 que, a maioria encontra-se está à menos de 4 anos no posto de trabalho em que se encontra atualmente. Sendo que cerca de 31% encontra-se à menos de 1 ano, 50% entre 1 e 4 anos e 17% à mais de 5 anos, mas menos de 10.

Gráfico 5 - Tempo de antiguidade no posto de trabalho atual



Foi colocada uma questão os inquiridos, que diz respeito ao número de colaboradores existentes no seu local de trabalho, as respostas revelaram que o número de colaboradores no local de trabalho é elevado. Sendo que apenas 14.5% se encontra a trabalhar num local com menos de 100 colaboradores, o que se contrapõe com a resposta de 40% dos inquiridos, que revelaram estar a trabalhar num grupo com mais de 300 colaboradores.

Gráfico 6 - Número de colaboradores no local de trabalho



V.2. Teste de Fiabilidade

O teste Alpha de Cronbach é um importante indicador estatístico de fiabilidade de variáveis. Este indicador pode assumir valores entre 0 e 1, revelando a sua consistência interna.

Os resultados do teste Cronbach são apresentados, seguidamente para cada uma das variáveis.

- Teste de fiabilidade para a variável Liderança autocrática:

Tabela 1 - Output SPSS nº 1 - Teste de fiabilidade para a variável Liderança autocrática

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,799	5

Para esta variável foram colocadas 5 afirmações, nomeadamente:

- 1) Considero que o meu chefe é exigente e que se preocupa mais consigo do que com a equipa que lidera;
- 2) O meu líder delega tarefas sem a opinião do grupo;
- 3) O meu chefe direto determina as técnicas para a execução das tarefas;
- 4) É-me exigida obediência imediata;
- 5) O meu chefe aceita muito mal a crítica.

As afirmações foram colocadas aos colaboradores para que avaliassem o nível de liderança autocrática do seu líder direto.

Sendo o resultado cerca de 0.8 a variável pode ser considerada com um bom nível de fiabilidade.

- Teste de Fiabilidade para a variável Liderança Democrática

Tabela 2 - Output nº 2 - Teste de fiabilidade da variável Liderança Democrática

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,898	5

Para esta variável foram consideradas cinco afirmações, nomeadamente:

- 1) Sinto que o meu chefe reconhece o meu empenho e os bons resultados do meu trabalho,
- 2) O meu chefe realiza reuniões regulares (de pelo menos uma vez por mês) com a equipa para se inteirar das dificuldades que possamos ter nas nossas tarefas;
- 3) O meu chefe define sempre objetivos e metas de desempenho comigo. Após a avaliação de desempenho diz-me sempre o que devo melhorar;
- 4) O meu chefe é apoiante sempre que temos problemas pessoais e preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho;
- 5) O meu chefe prima pela confiança mútua, espírito de iniciativa e respeito na sua equipa.

A fiabilidade da variável liderança democrática é 0.898 considerada muito boa, conforme é apresentado no output anterior.

- Teste de Fiabilidade para a Liderança Liberal

A fiabilidade da variável liderança liberal é de 0.727, considerada boa, conforme se pode observar no output seguinte.

Para esta variável também foram consideradas as seguintes cinco afirmações:

- 1) O meu chefe dá-me liberdade para tomar de forma autónoma a maior parte das vezes;
- 2) A maior parte das decisões relativas ao nosso trabalho não é supervisionada pela chefia;
- 3) O meu líder incentiva-me a inovar e a implementar novas metodologias de trabalho;
- 4) O meu chefe incentiva a minha autoconfiança e a minha autoestima, apesar de ter a percepção de que está longe muitas vezes;
- 5) A minha carreira está dependente das minhas escolhas.

Tabela 3 - Output nº 3 - Teste de Fiabilidade para a Liderança Liberal

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,727	5

- Teste de Fiabilidade para a variável sistema de recompensas associadas à avaliação de desempenho

Tabela 4 - Output nº 4 - teste de Fiabilidade para a variável Recompensas

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,809	5

A fiabilidade da variável recompensas é 0.809, sendo considerada boa, por ser superior a 0.7 e inferior 0.90. As afirmações colocadas foram:

- 1) Existe um bom sistema de recompensas na organização;
- 2) O sistema de recompensas existente é adequado e justo;
- 3) As recompensas que recebemos têm sempre por base o resultado da avaliação de desempenho;
- 4) Basta saber o resultado da minha avaliação de desempenho para saber imediatamente que recompensa vou receber, já que as regras do sistema de recompensas são conhecidas por todos;

- 5) Aqueles que executam mal o seu trabalho são também recompensados e têm pelo menos igual possibilidade de serem promovidos.
- Teste de fiabilidade para a variável motivação

Tabela 5 - Output nº 5 - teste de fiabilidade da variável Motivação

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,914	5

As afirmações colocadas aos inquiridos foram:

- 1) Sinto-me motivado no meu dia a dia para ser cada vez melhor e executar mais rapidamente as minhas tarefas;
- 2) Sempre que me é permitido tento participar em formações para me poder desenvolver profissionalmente e para ser cada vez melhor no meu trabalho;
- 3) Chego sempre a horas ou antes do tempo mas é raro sair mais cedo porque gosto do que faço;
- 4) Sinto que estou realizado com o meu salário;
- 5) Gosto das minhas perspetivas de carreira e da forma justa como me tratam.

A fiabilidade desta variável é muito boa, por se situar acima dos 0.9

- Teste de fiabilidade da variável Produtividade

Tabela 6 - Output nº 6 - Teste de Fiabilidade para a Produtividade

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,798	5

A fiabilidade para a variável produtividade é boa. Para esta variável foram escolhidas cinco afirmações:

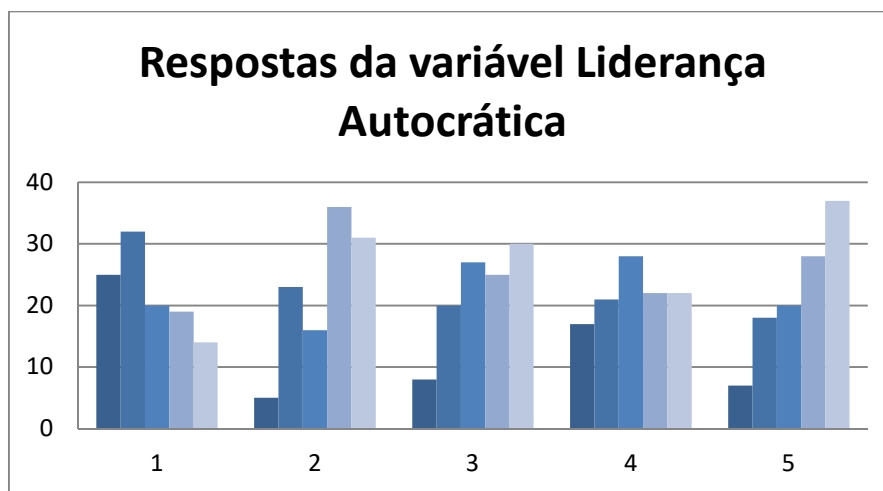
- 1) Considero-me dos mais produtivos;
- 2) Sinto que não estou a explorar ao máximo o meu potencial de rendimento para com a organização;
- 3) Sempre que penso no que contribuí hoje para a organização, sinto-me realizado porque cumpro sempre com as minhas responsabilidades;

- 4) Faço mais do que o que está escrito no meu contrato de trabalho e do que é suposto fazer no cargo que ocupo;
- 5) Consigo de forma autónoma dar resposta aos problemas relacionados com a execução das minhas tarefas.

V.3. Descrição das variáveis

- Liderança Autocrática

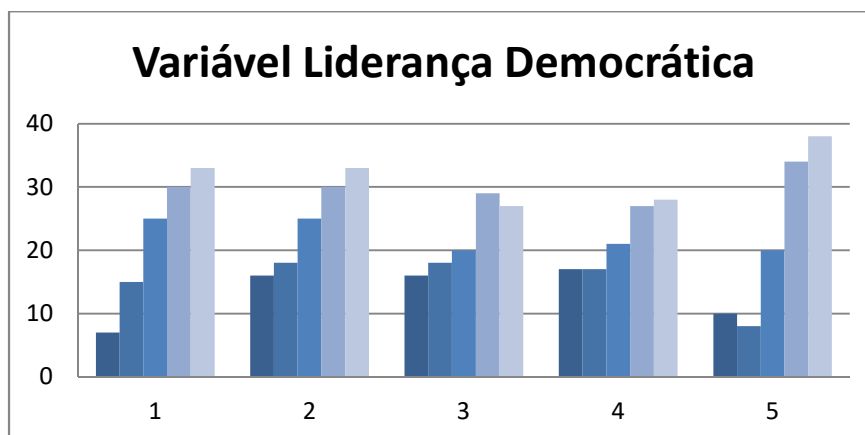
Gráfico 7 - Respostas da variável liderança autocrática



No gráfico anterior apresentam-se as respostas respeitantes à variável liderança autocrática, a média da soma das respostas foi de 15.6241, com um desvio padrão de 4.85767, conforme se pode ver no output nº 7.

- Liderança Democrática

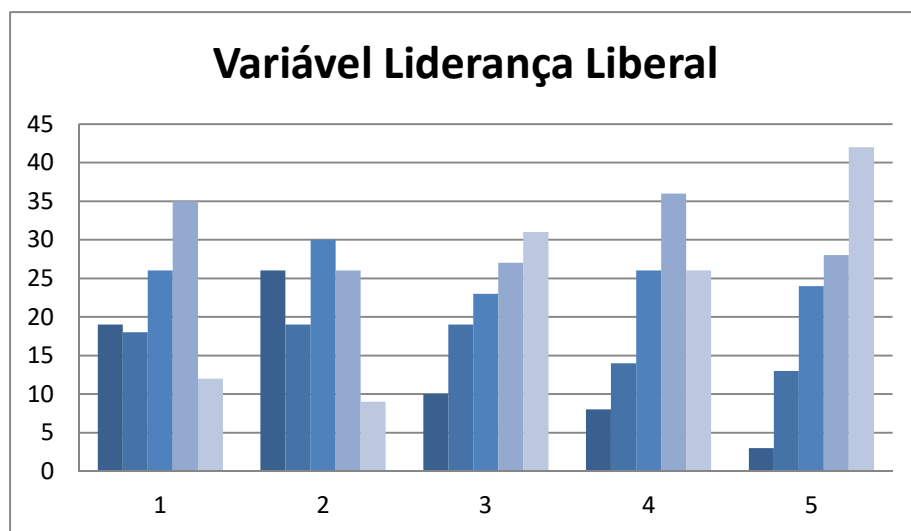
Gráfico 8 - Respostas da variável liderança democrática



As respostas da variável liderança autocrática encontram-se no gráfico anterior, tendo-se a média das respostas somadas sido igual a 17.5818, com um desvio padrão de 5.52788.

- Liderança Liberal

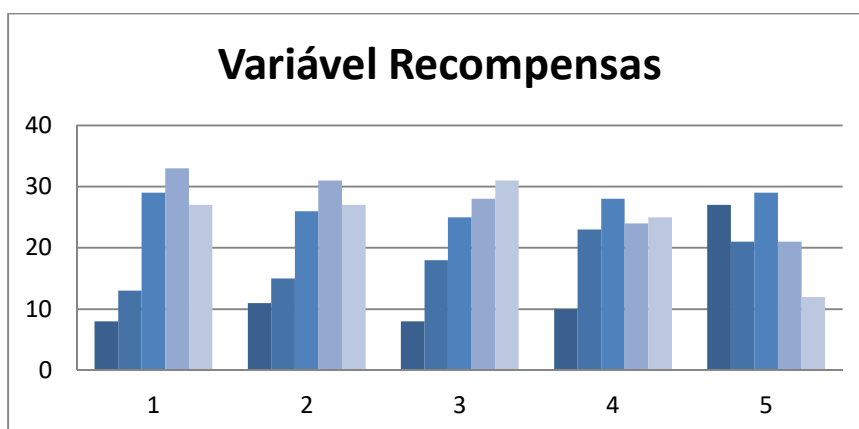
Gráfico 9 - Respostas da variável liderança liberal



As respostas da variável liderança liberal encontram-se no gráfico anterior, tendo-se a média das respostas somadas sido igual a 16.6296, com um desvio padrão de 4.28903.

- Variável Recompensas

Gráfico 10 - Resposta da variável recompensas

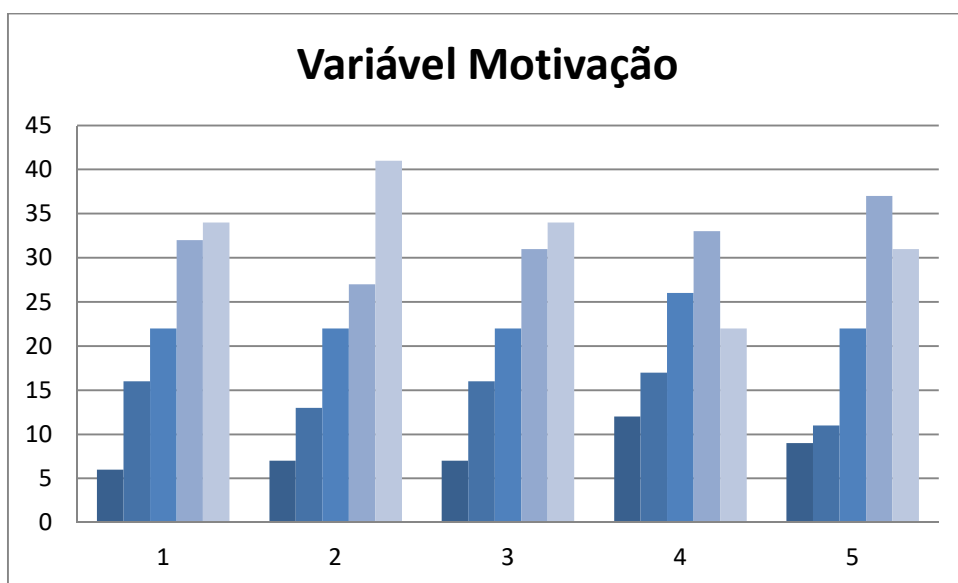


No gráfico anterior encontramos as respostas referentes à variável recompensas, tendo-se obtido uma soma média das respostas igual a 16.4882 e um desvio padrão igual a 4.76377.

- Variável Motivação

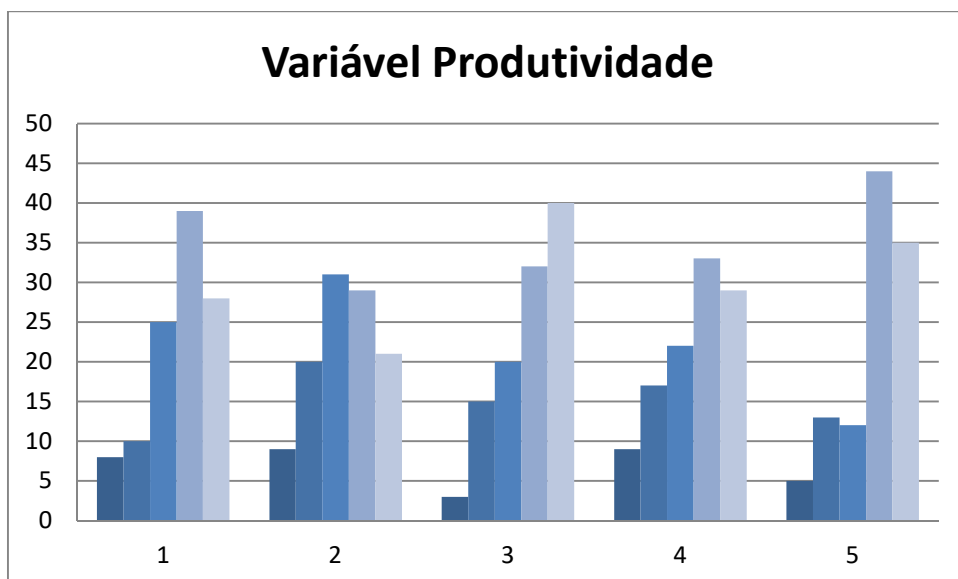
O gráfico seguinte mostra-nos as respostas dadas em relação à variável motivação, sendo que a média das somas é de 18.0030, sendo o desvio padrão de 5.34017, de acordo com o output nº 7, apresentado na próxima página.

Gráfico 11 - respostas da variável Motivação



- Variável Produtividade

Gráfico 12 - Respostas da variável produtividade



O gráfico anterior mostra-nos as respostas da variável produtividade, sendo que a média da soma das respostas foi de 18.1061, com um desvio de padrão igual a 4.40859, conforme se pode observar no output nº 7.

Tabela 7 - Output nº 7 - Valores de Estatística descritiva para as variáveis

Estatística Descritiva			
	Média	Desvio Padrão	N
Liderançademocratica	17,5818	5,52788	110
Liderançaliberal	16,6296	4,28903	110
Recompensas	16,4882	4,76377	110
Motivação	18,0030	5,34317	110
Produtividade	18,1061	4,40859	110
Liderançaautocratica	15,6241	4,85767	110

IV.4. Estudo das correlações entre as variáveis

O output seguinte apresenta as correlações entre as seis variáveis. Dele podemos concluir que todas as correlações são positivas, e que se apresentam na sua maioria moderadas. Sendo as relações mais fortes as que se verificam entre: recompensa e motivação; motivação e liderança democrática; motivação e liderança liberal; motivação e produtividade. E menos fortes as relações entre a liderança autocrática e as restantes variáveis.

Tabela 8 - Output nº 8 - Matriz de correlações

		Correlações					
		Liderançademocratica	Liderançaliberal	Recompensas	Motivação	Produtividade	Liderançaautocratica
Liderançademocratica	Correlação de Pearson	1	,791**	,687**	,794**	,566**	,099
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,304
	N	110	110	110	110	110	110
Liderançaliberal	Correlação de Pearson	,791**	1	,734**	,738**	,603**	,132
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,169
	N	110	110	110	110	110	110

Recompensas	Correlação de Pearson	,687**	,734**	1	,835**	,677**	,234*
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,014
	N	110	110	110	110	110	110
Motivação	Correlação de Pearson	,794**	,738**	,835**	1	,713**	,175
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,067
	N	110	110	110	110	110	110
Produtividade	Correlação de Pearson	,566**	,603**	,677**	,713**	1	,459**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	110	110	110	110	110	110
Liderança autocrática	Correlação de Pearson	,099	,132	,234*	,175	,459**	1
	Sig. (bilateral)	,304	,169	,014	,067	,000	
	N	110	110	110	110	110	110

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

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

O facto de todas as correlações serem positivas significa que todas as variáveis contribuem independentes contribuírem para a motivação dos colaboradores, gerando maior produtividade, que contribuirá, por sua vez, para maior motivação.

IV. 5 Regressão linear

A análise de regressão linear é uma técnica estatística que permite estimar o efeito de um conjunto de variáveis independentes (X_i), numa variável dependente (Y).

De seguida, analisaremos as hipóteses descritas anteriormente, com o propósito de se avaliar o efeito das variáveis independentes: Liderança autocrática, liderança democrática, liderança liberal e recompensas na motivação, através de modelos de regressão linear

Para analisar a qualidade obtida do modelo estimado, no que respeita à amostragem, convém recorrer a medidas de ajustamento, neste estudo foi aplicado o coeficiente de determinação R^2 . Quanto mais perto do valor 1, melhor é a qualidade de ajustamento em termos amostrais. Convém acrescentar que o coeficiente de

determinação é influenciado pela dimensão da amostra e pela dispersão existente nos dados.

No output seguinte observa-se que o coeficiente de correlação linear é $r=0.818$, o que revela a existência forte de associação entre as variáveis do modelo. Cerca de 67% da variabilidade da variável motivação é explicada pela variabilidade das variáveis independentes liderança liberal, liderança democrática,

Tabela 9 – Output nº 9 Coeficiente de correlação e de determinação do modelo

Sumarização do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	,818 ^a	,669	,660	3,11529	,669	71,549	3	106	,000	1,279

a. Preditores: (Constante), Liderançaautocrática, Liderançademocrática, Liderançaliberal

b. Variável Dependente: Motivação

Ao testar a validade global do modelo criado, verifica-se que o $p.value = 0$ pelo que se pode rejeitar a hipótese de que o modelo não é globalmente válido, isto está patente no teste ANOVA realizado e que se apresenta a seguir.

Tabela 10 – Output nº 10 Tabela ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	2083,154	3	694,385	71,549	,000 ^b
	Resíduo	1028,734	106	9,705		
	Total	3111,888	109			

a. Variável Dependente: Motivação

b. Preditores: (Constante), Liderançaautocrática, Liderançademocrática, Liderançaliberal

Avançamos com a determinação dos parâmetros e sua avaliação da significância, em que as variáveis independentes são a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança liberal, face a uma variável dependente que é a motivação os colaboradores.

De acordo com o resultado obtido no output nº 11, os parâmetros da liderança democrática e da liderança liberal são estatisticamente diferentes de zero, pelo que

podem se pode dizer que são estatisticamente relevantes. O mesmo não se poderá dizer, a respeito do parâmetro da variável liderança autocrática. Pelo que, a construir-se um modelo de regressão múltipla só deveriam ser consideradas as variáveis independentes liderança democrática e liderança liberal.

Tabela 11 –Output nº 11 Determinação dos coeficientes de regressão

Coeficientes ^a							
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	1,174	1,447		,812	,419		
Liderançademocratica	,543	,088	,561	6,154	,000	,375	2,668
Liderançaliberal	,353	,114	,284	3,098	,002	,372	2,689
Liderançaautocratica	,090	,062	,082	1,459	,148	,982	1,018

a. Variável Dependente: Motivação

De seguida, apresentamos o teste a cada uma da varáveis de liderança isoladamente, isto é construímos três modelos de regressão linear simples, onde a variável independente é a liderança autocrática, depois a liderança democrática e por último a liderança liberal.

- Primeiro modelo – liderança autocrática (H1a)

Tabela 12 - Output nº 12 - Liderança autocrática como variável independente

Sumarização do modelo ^b										
			R	Erro	Estatísticas de mudança					
					Mudança	Mudança			Sig.	
Modelo	R	quadrado	ajustado	padrão da	de R	Mudança			Mudança	Durbin-
				estimativa	quadrado	F	gl1	gl2	F	Watson
1	,175 ^a	,031	,022	5,28476	,031	3,422	1	108	,067	1,488

a. Preditores: (Constante), Liderançaautocratica

b. Variável Dependente: Motivação

Como era esperado, o coeficiente de correlação é muito baixo $r=0.175$, pelo que não é evidente a existência de uma relação linear entre as variáveis em estudo.

- Segundo modelo – liderança democrática (H1b)

Após observar o output nº 12, apresentado na tabela nº 13, chegamos à conclusão que o coeficiente de correlação é 0.794, pelo que a associação entre as variáveis pode ser considerada boa. Devido a este facto, continuamos com a avaliação global, através tabela ANOVA.

Tabela 13 - output nº 13 - liderança democrática como variável independente

Sumarização do modelo ^b									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	
1	,794 ^a	,630	,627	3,26491	,630	183,931	1	108	,000

a. Preditores: (Constante), Liderançademocratica

b. Variável Dependente: Motivação

Tabela 14 - Output nº 14 Tabela ANOVA do modelo

ANOVA ^a					
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F
1	Regressão	1960,644	1	1960,644	183,931
	Resíduo	1151,244	108	10,660	
	Total	3111,888	109		

a. Variável Dependente: Motivação

b. Preditores: (Constante), Liderançademocratica

Como $p\text{-value} = 0$, para qualquer nível de significância, rejeita-se a hipótese do modelo não ser globalmente bom. No entanto a percentagem da variabilidade da motivação que é explicada pela liderança democrática é de apenas 63%.

Na tabela 15 apresentamos os coeficientes e observamos que os parâmetros (ordenada na origem e declive) são considerados, estatisticamente, diferentes de zero, pelo que se podem dizer estatisticamente relevantes.

Tabela 15 - output nº 15 Determinação dos parâmetros

Coeficientes ^a							
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	4,514	1,042		4,331	,000		
Liderançademocratica	,767	,057	,794	13,562	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Motivação

Ao considerar apenas as duas variáveis em análise, chegaríamos a um modelo obtido através do método dos mínimos quadrados igual a:

$$\text{Motivação} = 4.514 + 0.767\text{Liderança. democrática}$$

- Terceiro Modelo – liderança liberal (H1c)

A partir da leitura do output nº 16, chegamos à conclusão que o coeficiente de correlação é 0.738, pelo que a associação entre as variáveis pode ser considerada boa. Devido a este facto, continuamos com a avaliação global, através tabela ANOVA.

Tabela 16 - output nº 16 liderança liberal como variável independente

Sumarização do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	,738 ^a	,545	,541	3,62016	,545	129,448	1	108	,000	1,467

a. Preditores: (Constante), Liderançaliberal

b. Variável Dependente: Motivação

Devido a este facto, continuamos com a avaliação global, através tabela ANOVA, que apresentamos na tabela nº 17. Nela podemos observar que o p.value é igual a zero, pelo que se pode concluir que o modelo é globalmente bom.

Tabela 17 - output nº 17 Tabela ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	1696,490	1	1696,490	129,448	,000 ^b
	Resíduo	1415,398	108	13,106		
	Total	3111,888	109			

a. Variável Dependente: Motivação

b. Preditores: (Constante), Liderança liberal

Na tabela 18 apresentamos os coeficientes do modelo de regressão linear obtido e observamos que os parâmetros (ordenada na origem e declive) são considerados, estatisticamente, diferentes de zero, pelo que se podem dizer estatisticamente relevantes.

Tabela 18 - output nº 18 Determinação dos parâmetros

Coeficientes ^a							
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	2,707	1,388		1,950	,054		
Liderança liberal	,920	,081	,738	11,378	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Motivação

Se considerarmos que a motivação pode ser explicada pelo estilo de liderança liberal, chegaríamos a um modelo obtido através do método dos mínimos quadrados igual a:

$$\text{Motivação} = 2.707 + 0.920\text{Liderança liberal}$$

A hipótese seguinte (H₂), consistia em averiguar se os estilos de Lideranças influenciam positivamente a recompensa associadas à avaliação de desempenho dos colaboradores.

Tal como fizemos anteriormente, começamos por determinar o coeficiente de correlação, referente ao grau de associação entre as duas variáveis em análise. Pela análise do output, apresentado na tabela nº 19 podemos concluir que o coeficiente de

correlação é igual a 0.767, sendo que a variabilidade das recompensas são explicada em cerca de 58% pela variabilidade da variável independente, ou seja, pela variabilidade do estilo de liderança.

Tabela 19 - output nº 19 Coeficiente de correlação

Sumarização do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	,767 ^a	,588	,577	3,09977	,588	50,479	3	106	,000	1,835

a. Preditores: (Constante), Liderançaautocrática, Liderançademocrática, Liderançaliberal

b. Variável Dependente: Recompensas

Para testar globalmente o modelo, construímos a tabela ANOVA, onde pode concluir-se que p.value é nulo, sendo portanto o modelo globalmente bom.

Tabela 20 - Tabela ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	1455,091	3	485,030	50,479	,000 ^b
	Resíduo	1018,507	106	9,609		
	Total	2473,597	109			

a. Variável Dependente: Recompensas

b. Preditores: (Constante), Liderançaautocrática, Liderançademocrática, Liderançaliberal

No que respeita ao cálculo dos parâmetros e testes estatísticos correspondentes, apresentamos a tabela seguinte, donde podemos concluir que todas as variáveis são relevantes no modelo.

Sendo que podemos apresentar um modelo de regressão linear múltiplo seguinte:

$$\text{Recompensas} = 0.962 + 0.247\text{lid. democ} + 0.542\text{lid. liberal} + 0.138\text{lid. autoc.}$$

Tabela 21 - Determinação dos coeficientes do modelo

Coeficientes ^a							
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	,962	1,440		,668	,505		
Liderança democrática	,247	,088	,287	2,817	,006	,375	2,668
Liderança liberal	,542	,114	,488	4,778	,000	,372	2,689
Liderança autocrática	,138	,062	,141	2,244	,027	,982	1,018

a. Variável Dependente: Recompensas

De seguida avaliamos o contributo de cada estilo de liderança para as recompensas, criando três novos modelos em que, cada um mostra a relação de cada estilo de liderança com a variável dependente recompensa.

- Primeiro modelo – liderança autocrática (H_{2a})

A partir da leitura do output nº 21, chegamos à conclusão que o coeficiente de correlação é 0.234, pelo que a associação entre as variáveis pode ser considerada muito fraca. Devido a este facto não continuamos para a avaliação global do modelo.

Tabela 22 - output nº 22 Coeficiente de correlação

Sumarização do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	,234 ^a	,055	,046	4,65284	,055	6,260	1	108	,014	1,746

a. Preditores: (Constante), Liderança autocrática

b. Variável Dependente: Recompensas

- Segundo modelo – liderança democrática (H_{2b})

Pela análise da tabela seguinte, que mostra o coeficiente de correlação existente entre as variáveis recompensa e estilo de liderança democrático.

Tabela 23 - output nº 23 Coeficiente de correlação

Sumarização do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	,687 ^a	,472	,467	3,47844	,472	96,437	1	108	,000	1,872

a. Preditores: (Constante), Liderançademocratica

b. Variável Dependente: Recompensas

Pela observação da tabela podemos concluir que o coeficiente de correlação é igual a 0.687, sendo o grau de associação entre as variáveis moderado, em que apenas 47% da variabilidade das recompensas é explicado pela variabilidade da variável independente.

Apesar do valor baixo continuamos para a avaliação global do modelo criado, sendo se constatado, como é observável no output seguinte que, o modelo é globalmente bom.

Tabela 24 - Tabela ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	1166,847	1	1166,847	96,437	,000 ^b
	Resíduo	1306,750	108	12,100		
	Total	2473,597	109			

a. Variável Dependente: Recompensas

b. Preditores: (Constante), Liderançademocratica

Ao calcular os parâmetros do modelo, apresentado na tabela seguinte, chegamos ao seguinte modelo:

$$\text{Recompensa} = 6.082 + 0.592\text{liderança. democrática}$$

Tabela 25 - output nº 25 Determinação dos coeficientes do modelo

Coeficientes ^a							
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	6,082	1,110		5,477	,000		
Liderançademocratica	,592	,060	,687	9,820	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Recompensas

- Terceiro modelo – liderança liberal (H_{2c})

Neste modelo avaliamos a hipótese de que a liderança liberal influencia positivamente a recompensa, chegando à conclusão que o coeficiente de correlação linear entre as variáveis é igual a 0.734. Verificamos, no mesmo output que o coeficiente de determinação é igual a 53.8%, o que significa que a variabilidade da recompensa é explicada em cerca de 54% pela variabilidade dos valores obtidos no estilo de liderança liberal.

Tabela 26 - output nº 26 Coeficiente de Correlação

Sumarização do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	,734 ^a	,538	,534	3,25188	,538	125,916	1	108	,000	1,844

a. Preditores: (Constante), Liderançaliberal

b. Variável Dependente: Recompensas

Ao avaliar globalmente o modelo, chegamos à conclusão que este é bom, isto é estatisticamente relevante, conforme é observável na tabela ANOVA que se apresenta na página seguinte.

Tabela 27 - Output nº 27 Tabela ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	1331,526	1	1331,526	125,916	,000 ^b
	Resíduo	1142,071	108	10,575		
	Total	2473,597	109			

a. Variável Dependente: Recompensas

b. Preditores: (Constante), Liderança liberal

Ao determinar os parâmetros do modelo de regressão linear chegamos à conclusão que se pode escrever o seguinte modelo, sendo os parâmetros estatisticamente relevantes.

$$\text{Recompensa} = 0.734 \text{Liderança liberal}$$

Tabela 28 - Output nº 28 Determinação dos parâmetros do modelo

Coeficientes ^a							
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	2,937	1,247		2,355	,020		
Liderança liberal	,815	,073	,734	11,221	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Recompensas

Procuramos saber se era possível a recompensa influenciar positivamente a motivação dos colaboradores (H3). Iniciamos por calcular o coeficiente de correlação que mede o grau de associação entre as duas variáveis.

Tabela 29 - Output nº 29 Coeficiente de correlação

Sumarização do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	,835 ^a	,697	,694	2,95477	,697	248,432	1	108	,000	1,924

a. Preditores: (Constante), Recompensas

b. Variável Dependente: Motivação

Chegamos à conclusão que, o grau de associação entre as variáveis é forte, uma vez que obtivemos um coeficiente de correlação igual a 0.835, sendo que o coeficiente de determinação é igual a 0.697, sendo de 69.7% a explicação da variabilidade da variável motivação pela variabilidade da variável recompensa.

Ao avaliar globalmente o modelo, podemos dizer que este é estatisticamente relevante, conforme se pode constar a partir da ANOVA seguinte.

Tabela 30 - Output nº 30 Tabela ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	2168,975	1	2168,975	248,432	,000 ^b
	Resíduo	942,913	108	8,731		
	Total	3111,888	109			

a. Variável Dependente: Motivação

b. Preditores: (Constante), Recompensas

Avançamos para a determinação dos parâmetros do modelo e a partir da tabela seguinte podemos escrever o seguinte modelo de regressão linear simples:

$$\text{Motivação} = 2.563 + 0.936\text{Recompensa}$$

Tabela 31 - Output nº 31 Determinação dos parâmetros do modelo

Coeficientes ^a							
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	2,563	1,019		2,515	,013		
Recompensas	,936	,059	,835	15,762	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Motivação

Por último, testamos a hipótese (H4) de que a motivação dos colaboradores influencia positivamente a produtividade. Ao calcular o coeficiente de correlação entre as duas variáveis chegamos ao valor 0.713, revelando uma associação forte entre as mesmas. Embora o coeficiente de determinação seja um pouco superior a 50%.

Tabela 32 - Output nº 32 Coeficiente de correlação

Sumarização do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	,713 ^a	,509	,504	3,10376	,509	111,913	1	108	,000	1,538

a. Preditores: (Constante), Motivação

b. Variável Dependente: Produtividade

Para testar globalmente o modelo, utilizamos a tabela ANOVA que nos indica que o modelo é globalmente bom, isto é, estatisticamente relevante.

Tabela 333 - Output nº 33 Tabela ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	1078,090	1	1078,090	111,913	,000 ^b
	Resíduo	1040,396	108	9,633		
	Total	2118,486	109			

a. Variável Dependente: Produtividade

b. Preditores: (Constante), Motivação

Para escrever o modelo foi preciso calcular os parâmetros, que surgem na tabela seguinte, mostrando uma relação positiva entre as duas variáveis. O modelo de regressão linear encontrado foi o seguinte:

$$Produtividade = 7.510 + 0.589Motivação$$

Tabela 34 - Output nº 34 - Determinação dos coeficientes

Coeficientes ^a							
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	7,510	1,044		7,190	,000		
Motivação	,589	,056	,713	10,579	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Produtividade

IV. 6 Validação das hipóteses e discussão

Apresentamos de seguida a validação das hipóteses descritas anteriormente:

Quadro 24 - Validação das hipóteses

Hipótese	Descrição	Validação
H1	O estilo de liderança influencia positivamente a motivação dos colaboradores.	Válida
H1a	O estilo de liderança Autocrático influencia positivamente a motivação extrínseca dos colaboradores.	Não validada
H1b	O estilo de liderança Democrático influencia positivamente a motivação extrínseca dos colaboradores	Validada
H1c	O estilo de liderança Liberal influencia positivamente a motivação extrínseca dos colaboradores..	Validada
H2	Os estilos de Lideranças influenciam positivamente as recompensas associadas avaliação de desempenho dos colaboradores	Não Validada
H2a	O estilo de liderança autocrática influencia positivamente as recompensas associadas à avaliação de desempenho dos colaboradores	Não validada
H2b	O estilo de liderança democrática influencia positivamente as recompensas associadas à avaliação de desempenho dos colaboradores	Validada
H2c	O estilo de liderança liberal influencia positivamente as recompensas associadas à avaliação de desempenho dos colaboradores	Validada
H3	As recompensas Associadas à Avaliação de desempenho influenciam positivamente a motivação extrínseca dos colaboradores	Validada
H4	A motivação extrínseca dos colaboradores influencia positivamente a produtividade dos colaboradores.	Validada

Após a análise estatística, que correspondia ao teste de quatro hipóteses, sendo a primeira e a segunda subdividida em três, chegamos à conclusão que a primeira e a segunda hipótese não foram validadas.

No que respeita à primeira hipótese procurou-se testar a relação entre os diferentes estilos de liderança e a sua influência sobre a motivação. Verificou-se que a relação entre o estilo de liderança autocrático e a motivação apresentava uma correlação fraca, ao passo que a relação entre motivação e a liderança democrática e o estilo de liderança liberal revelou-se forte. Neste sentido não validamos a sub hipótese referente à liderança autocrática e validamos as restantes. De referir que a liderança com o coeficiente de correlação mais elevado é elevada é o da liderança democrática.

Na segunda hipótese, também subdividida em três hipóteses procuramos avaliar a relação entre os estilos de liderança e os sistemas de recompensa, verificou-se mais uma vez que a relação entre a liderança autocrática e as recompensas era fraca e as relações das recompensas com os outros estilos de liderança se revelaram fortes, sendo de referir que é mais forte no estilo de liderança liberal.

Na terceira hipótese, que foi validada, procuramos testar se as recompensas associadas à avaliação de desempenho influenciam positivamente a motivação extrínseca dos colaboradores.

Por último, na quarta hipótese testou-se se motivação extrínseca dos colaboradores influencia positivamente a produtividade dos colaboradores, que também foi válida, obtendo-se um coeficiente de correlação igual a 0.713, demonstrando que a variabilidade da produtividade é explicada, em cerca de 50.9% pela variabilidade da motivação.

V. Conclusões

V1. Conclusões teóricas

Este trabalho pretendeu avaliar os diferentes estilos de liderança e associá-los à motivação. Concluiu-se que o estilo que maior influência tem na motivação extrínseca dos colaboradores é o estilo de liderança democrático, seguido do estilo de liderança liberal e do estilo de liderança autocrático, indicando-nos que os colaboradores sentem-se menos motivados perante estilos de liderança autocráticos, em que o líder centraliza as decisões e impõe as decisões aos seus liderandos, impedindo que estes desenvolvam relações interpessoais com este.

Relativamente o primeiro objetivo, que pretendia analisar qual o estilo de liderança dominante, determinámos que não existiu um estilo de liderança dominante dentro do ministério do Ambiente de Angola.

O segundo objetivo traduz-se na análise da relação do estilo de liderança com a motivação extrínseca dos colaboradores, verificamos que os estilos de liderança democrático e liberal, apresentaram respetivamente, relações fortes com a motivação extrínseca, sendo muito fraca a influência entre o estilo de liderança autocrático e a motivação.

O terceiro objetivo consistia em perceber a relação entre o estilo de liderança e a recompensa recebida associada à avaliação de desempenho. A conclusão a que se chegou foi semelhante, isto é os estilos de liderança liberal e democrático influenciam positivamente as recompensas, enquanto o estilo de liderança autocrático influencia muito pouco as recompensas.

O quarto objetivo centrou-se no estudo da relação entre a recompensa e a motivação e percebemos que a relação entre ambas é forte.

Em relação ao último objetivo, que consistia em perceber se existia relação entre a motivação extrínseca e a produtividade. E a conclusão a que chegamos foi que existia uma influência positiva entre as variáveis em análise, mas moderada.

V.2. Implicações para a gestão empresarial e para a ciência

Nos últimos anos, com a evolução da Globalização, as organizações públicas e privadas, passaram a viver a um grande velocidade e a atingirem, direta ou indiretamente, um número cada vez maior de pessoas. Por este motivo, as relações entre estas foram alteradas com a substituição dos anteriores paradigmas sociais e empresariais.

Assim sendo, os estudos sobre comportamentos dentro das organizações tornam-se relevantes e cada vez mais necessários. A promoção de uma gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos é um elemento diferenciador que contribui para o bem-estar dos colaboradores, aumentando a sua motivação e como consequência a sua produtividade e comprometimento com as metas a atingir.

As organizações que buscam competências diferenciadas e especializadas são capazes de resolver de uma forma bem-sucedida os seus problemas, e contrapõem-se aquelas que apresentam estruturas hierárquicas rígidas e com muitos níveis, lentas e com bloqueios de comunicação.

As novas tendências de liderança procuram reduzir a supervisão constante, privilegiando as situações em que existem equipas autónomas, com eficiência e rapidez de resposta perante situações que comprometem o sucesso dos procedimentos diários.

Paralelamente, os modernos líderes, procuram fixar objetivos exigentes e exequíveis, em equipas compostas por colaboradores com poder real, com alargamento das responsabilidades no dia a dia e na estratégia da própria organização.

A esse propósito, a liderança deverá preocupar-se mais com o médio/longo prazo do que com os procedimentos diários. Devido a alterações frequentes nas condições envolventes, as organizações tem necessidade de prever e antecipar a resposta, que só é possível, quando existe uma liderança capaz de possuir uma visão estratégica.

Estes são os primeiros responsáveis pelas mudanças e transformações das organizações, funcionando sempre que preciso como um agente educador, uma vez que pode e deve orientar os comportamentos e atitudes dos seus colaboradores, contribuindo de forma ativa para o estabelecimento de uma cultura organizacional.

A uma liderança eficiente e eficaz exige-se que seja capaz de identificar atempadamente as oportunidades, de forma a responder adequadamente, bem como se exige capacidade de identificar as dificuldades e ameaças encontrando, igualmente forma de neutralizá-las.

A liderança é responsável pela motivação extrínseca dos seus colaboradores, isto é, pelos novos comportamentos face ao trabalho, criando-lhes novas funções, responsabilidades e sistemas de recompensas, promovendo a utilização de novas tecnologias e interações, reduzindo de forma eficaz os conflitos e os comportamentos indesejáveis.

O desenvolvimento e evolução profissional dos seus colaboradores são fundamentais para a realização pessoal dos mesmos. Hoje os recursos humanos são considerados um capital, sendo que os gestores deverão ser responsáveis pela sua valorização e motivação.

A motivação é o motivo pelo qual as pessoas fazem as coisas, isto é, a razão pela qual se envolvem, não dependendo exclusivamente da vontade de quem quer motivar, mas depende da vontade intrínseca daqueles para quem se destina a estratégia motivacional.

Em suma, deverão ser criadas as condições favoráveis de forma a manter os colaboradores com altos níveis de motivação e proceder à avaliação do seu estado periodicamente.

V.3 Limitações ao estudo e propostas de estudos futuros

O estudo desenvolvido apresenta algumas limitações, que se referem seguidamente. A primeira prende-se com a dimensão da amostra recolhida face ao universo de colaboradores do Ministério em causa. A segunda limitação está relacionada com a forma como foram recolhidos os dados, nomeadamente com a forma como foi apresentado o inquérito – Plataforma online, não possibilitando qualquer esclarecimento de dúvidas durante o seu preenchimento. A terceira limitação é referente à impossibilidade de separar o grupo de líderes, do grupo de não líderes, durante a recolha das respostas, o que ficou a dever-se a limitações temporais.

Este estudo procurou investigar a percepção dos colaboradores do Ministério do Ambiente de Angola face à liderança, sistema de recompensas, nível de motivação e avaliação de desempenho e produtividade. Nesta altura, deixa-se como sugestão a aplicação do estudo a outros Ministérios do Governo de Angola e ainda, a comparação dos resultados entre as várias instituições.

Uma outra sugestão, decorrente da necessidade de modernização da função pública de Angola, que poderá passar pela formação dos seus quadros, em especial no que toca aos estilos de liderança e mudança de comportamentos e atitudes face ao trabalho e à avaliação de desempenho dos colaboradores, é então, voltar a realizar a mesma investigação, com metodologia semelhante, de forma a poder comparar com os resultados atuais.

Um outro ponto possível de ser analisado num estudo posterior refere-se ao nível de satisfação dos clientes do Ministério do Ambiente em relação ao serviço prestado, quer sejam clientes privados ou outras instituições.

Bibliografia

- Albuquerque, E., Batista, F., Albuquerque, L., Oliveira, F., & Pereira, G. (set/dez de 2016). Análise da Motivação dos Discentes do Curso de Ciências Contábeis e Administração, Sob a Perspetiva da Teoria da Autodeterminação e das Metas de Realização. *Qualitas Revista Eletrônica* v.17 n. 3.
- Alves, M. (2015). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Motivação Profissional: Estudo de caso da Administração Pública de Cabo-Verde (Tese de Doutoramento)*. Porto: Universidade Portucalense.
- Ambrósio, H. (2015). *Estudo da Motivação na Administração Pública de Angola - Estudo do Município de Saurimo. Dissertação de Mestrado*. Lisboa: Instituto Superior de Educação e Ciências.
- Amorim, D., Ferreira, R., & Abreu, N. (2008). Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos. *Disponível em:* http://cont.aedb.br/seget/artigos08/222_222_Art_SEGeT_2008.pdf. visualizado em 18.12.2017.
- Amstrong, A. (2009). *Amstrong's Handbook of Human Recourses Management 11th Ed*. London: Kogan Page.
- Aurélio, B. (2000). *O minidicionário da língua portuguesa 4ª ed*. Rio de Janeiro: Nova fronteira.
- Avigado, F. (2015). *A influência da felicidade na performance/produtividade - Dissertação de Mestrado*. Lisboa: Universidade Atlântica.
- Baptista, A. (2012). *Liderança, Motivação e Comportamento de Cidadania na Administração Pública (Dissertação de Mestrado)*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Baranano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão - Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Silabo.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bueno, M. (ANO IV, nº 6 - 1º semestre de 2002). As Teorias de Motivação Humana e sua Contribuição para a Empresa Humanizada: Um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão- CESUC*.
- Cabrita, M. (2009). *Capital Intelectual e desenvolvimento organizacional*. Lisboa: Lidel.
- Câmara, P. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos, 3ª ed*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XVI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

- Cruz, M., Nunes, A., & Pinheiro, P. (jan de 2010). Teoria Contingencial de Fiedler: Aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC). *Revista da UBI - Texto para Discussão #8*.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Deci, E., & Ryan, R. (2008). Self Determination Theory. A macrotheory of human motivation. *Development and Health. Canadian Psychology*, pp. 182-185.
- Dias, H. (2015). *Um modelo para a melhoria do nível de serviço e da produtividade da Riberalves - Dissertação de Mestrado*. Lisboa: UNL.
- Fachada, M. (2012). *Psicologia das relações Interpessoais 2ªed*. Lisboa: Edições Silabo.
- Fernandes, C., Siqueira, M., & Vieira, A. (2014). Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comportamento organizacional afetivo: o papel moderado da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração v.8, n.4*, pp. 140-162.
- Ferreira, A., Vilas Boas, A., Esteves, R., Fuerth, L., & Silva, S. (Novembro de 2006). Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. *XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil*.
- Freitas, V. (2016). *A motivação no Trabalho: estudos de caso numa PME Excelência, numa PME Líder e numa PME Excelência e Líder (Dissertação de Mestrado)*. Barcelos: Instituto Politécnico de Bragança.
- Furlan, M. (2016). Uma Análise Motivacional, através da Teoria da Autodeterminação, dos alunos concluintes do curso de Administração. *XIX SEMEAD - Seminários em Administração*.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Galhanas, C. (2009). *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública*. Lisboa: ISEG (Tese de Mestrado).
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social 6ª ed*. S. Paulo: Editora Atlas.
- Gil, A. (2012). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Junior, P., & Oliveira, J. (2009). *Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade*. Rio de Janeiro.
- Lameiras, E. (2010). *Liderança e Motivação dos colaboradores: um ensaio no setor da saúde (Dissertação de Mestrado)*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Lay, E. (2011). *Motivation: A Literature Review*. Pearson.

- Leite, R., Fransnelli, R., Alcalde, E., & Giudice, R. (2014). Motivação e Qualidade de Vida nas Organizações. Disponível em: aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/4bbc8ec867.pdf.
- Matos, M. (2013). *O Papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM - uma abordagem comparativa. Tese de Doutoramento*. Minho: Universidade do Minho.
- Micaelo, F. (2013). *Liderança e Motivação: A perspetiva dps enfermeiros de um hospital da região centro (Dissertação de Mestrado)*. Viseu: Instituto Politécnico de Viseu.
- Michel, M. (2005). As teorias X e Y e suas potencialidades de aplicação a sistemas administrativos re recursos humanos em organizações nos dias atuais. *Revista eletrónica de administração*.
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A., Albertsen, K., & Carneiro, I. (2012). Mediating the effects of work-life conflict betwwen transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management*, 512-521.
- Oliveira, C. (2016). *Influência do estilo de liderança na motivação e satisfação dos técnicos e auxiliares de enfermagem (Tese de Doutoramento)*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e alto Douro.
- Oliveira, J. (2016). *O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação*. Lisboa: ISCPSI.
- Paiva, M. (2016). *Influências da Liderança no Processo de Criação do Conhecimento Organizacional: Proposição de Modelo e Estudo de Caso em Organização Brasileira (Tese de Doutoramento)*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Paschoal, L. (2006). *Gestão de Pessoas: nas Micro, Pequenas e Média Empresas. Para Empresários e Dirigentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Pedro, M. (2014). *Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local*. Setúbal: IPS (Disseratação de Mestrado).
- Pereira, M. (2009). Motivacion: Perspectivas teoricas e algumas consideraciones de su importancia en el âmbito educativo. *Revista Educacion*, pp. 153-170.
- Pinto, A. (2016). *A internacionalização das Organizações Não-Governamentais pela atuação conjunta com Forças Nacionais Destacadas. O impacto da Liderança e da Motivação (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: Academia Militar.
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder - Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, V. 18 nº 3 ISPA, pp. 335-344.
- Rego, A., & Cunha, M. (2007). *A Essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade - Teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação. 3ªed*. Lisboa: Editora RH.

- Reis, M. (2015). *Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: Caso da CIM Alto Minho - Dissertação de Mestrado*. Braga: Universidade do Minho.
- Reis, P. (2015). *O papel da administração e liderança do Gabinete do Ensino Superior da Região Autónoma da Madeira na Valorização do Ensino Superior (Dissertação de Mestrado)*. Funchal: Universidade da Madeira.
- Reis, S. (2009). *Avaliação de desempenho e motivação. O impacto das Recompensas na Motivação e obtenção de Melhorias de Desempenho*. Covilhã: Universidade Beira Interior.
- Rito, P. (2005). O sistema de recompensas - remunerações e benefícios. Disponível em: https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1164884947_44a55.pdf. Visualizado em 18/12/2017.
- Sant'Anna, A., Campos, M., & Lotfi, S. (2012). Liderança: O que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *Revista Administração Mackenzie* v.13 n. 6, pp. 48-76.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: UL.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e elaboração de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, E. (2015). *A liderança participativa aplicada às organizações públicas visando uma administração eficiente e produtiva (Dissertação de Mestrado)*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Soares, C. (2016). *Tendências de recompensas em empresas portuguesas - Dissertação de Mestrado*. Vila do Conde: I.P. Porto.
- Soto, E. (2002). *Comportamento Organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Thomson.
- Vergara, S. (2003). *Gestão de Pessoas 3ª ed*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, M. (2006). *Motivação Profissional e Expecattivas de Liderança dos Docentes. Dissertação de Mestrado*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Anexos

**AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
DO MINISTÉRIO DO AMBIENTE DE ANGOLA
EXMO SRº DIRECTOR
ENG. ANTÓNIO D.F. MATIAS**

Assunto: Pedido de autorização para a realização do trabalho de investigação nas instalações do Ministério Do Ambiente.

No âmbito do curso de Mestrado em Gestão de Empresas, na especialidade de Planeamento e Estratégia Empresarial, **Mário António Diogo Matias**, pretendo desenvolver o Trabalho de Projecto para Dissertação, com o tema: “**O Impacto dos Estilos de Liderança na Motivação dos Colaboradores do Sector Público em Angola**”, cuja orientação está a cargo da Professora Doutora Denise Capela dos Santos, da Universidade Autónoma de Lisboa - Luís de Camões.

Com este trabalho pretendemos estudar o impacto que os estilos de liderança têm na motivação dos colaboradores do Ministério do Ambiente.

O questionário é anónimo. Os dados do Ministério serão confidenciais e serão tratados em bloco para o trabalho de mestrado a publicar. Caso seja do interesse de V. Exas. estamos inteiramente disponíveis para fazer o tratamento de dados exclusivamente do Ministério do Ambiente e de os divulgar apenas à respectiva administração.

Encontramo-nos disponíveis para qualquer esclarecimento.

Respeitosos Cumprimentos

Mário António Diogo Matias

(Mestrando na Universidade Autónoma de Lisboa)

Prof. Doutora Denise Capela dos Santos

(Orientadora de Mestrado da Universidade Autónoma de Lisboa)

Departamento de Ciências Económicas e Empresariais

20 de Dezembro /2018

Termo de Consentimento livre e esclarecido

Exmo. Sr.(a) Profissional Público/ Angola

Mário António Diogo Matias frequenta o Mestrado, em Gestão de Empresas na Especialidade de Planeamento Estratégica Empresarial, na Universidade **Autónoma de Lisboa Luís de Camões**, estando presentemente a desenvolver uma dissertação sobre o tema: **“O Impacto dos Estilos de Liderança na Motivação dos Colaboradores do Sector Público”** em Angola.

Gostaria de solicitar á sua colaboração, respondendo a este inquérito. O mesmo é anónimo e as respostas são confidenciais, sendo os dados tratados com toda a privacidade e apenas informação estatística.

Asseguro ter sido esclarecido sobre a minha autonomia em decidir participar do estudo garantindo que serão utilizados nomes imaginários e, caso haja desistência ou recusa da minha parte a qualquer momento do estudo até a sua publicação retirando do estudo sem qualquer prejuízo.

Declaro estar ciente das informações contidas neste termo de consentimento livre e esclarecido e concordo em fazer parte deste estudo.

No final do preenchimento verifique se respondeu a todas as questões.

Portugal/ Lisboa aos/...../.....

O inquerido

Obrigado pela sua atenção

Mário António Diogo Matias

Inquérito por Questionário Aplicado no Ministério do Ambiente de Angola

Agradeço a sua colaboração no preenchimento do questionário a seguir apresentado, o qual é realizado no âmbito da minha tese de mestrado na Universidade Autónoma de Lisboa e cujo tema de estudo é a Motivação e Liderança.

O inquérito é anónimo e destina-se aos funcionários do Ministério do Ambiente de Angola.

Dados pessoais

1. Género: Masculino ☐ Feminino ☐

2. Indique a sua faixa etária:

Menos de 20 anos ☐ 20 – 40 anos ☐ 40 – 50 anos ☐ 50 ou mais anos ☐

3. Indique o seu nível de escolaridade:

1º Ciclo (1ª a 4ª classe) ☐ 2º Ciclo (5ª a 6ª classe) ☐ 3º Ciclo (7ª a 9ª classe) ☐

Ensino Médio (10ª a 12ª classe) ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐

4. Qual é o seu tempo na instituição?

Menos de 1 ano ☐ De 1 a 4 anos ☐ 5 a 10 anos ☐ mais de 10 anos ☐

5. Indique o seu tempo no cargo:

Menos de 1 ano ☐ De 1 a 4 anos ☐ 5 a 10 anos ☐ mais de 10 anos ☐

6. Número de colaboradores do local de trabalho

Menos de 100 ☐ De 100 a 200 ☐ De 200 a 300 ☐ Mais de 300 ☐

Classifique as afirmações que se seguem e coloque um X no quadro que melhor de adequa à sua realidade. Considere:

1. Discordo totalmente 2. Discorda parcialmente 3. Não concorda nem discorda

4. Concorda parcialmente 5. Concorda Plenamente

	1	2	3	4	5
Considero que o meu chefe é exigente e que se preocupa mais consigo do que com a equipa que lidera.					
O meu líder delega tarefas sem a opinião do grupo.					
O meu chefe direto determina as técnicas para a execução das tarefas.					
É-me exigida obediência imediata.					

	1	2	3	4	5
O meu chefe aceita muito mal a crítica.					
Sinto que o meu chefe reconhece o meu empenho e os bons resultados do meu trabalho.					
O meu chefe realiza reuniões regulares (de pelo menos uma vez por mês) com a equipa para se inteirar das dificuldades que possamos ter nas nossas tarefas.					
O meu chefe define sempre objetivos e metas de desempenho comigo. Após a avaliação de desempenho diz-me sempre o que devo melhorar.					
O meu chefe é apoiante sempre que temos problemas pessoais e preocupa-se com o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.					
O meu chefe prima pela confiança mútua, espírito de iniciativa e respeito na ua equipa.					
O meu chefe dá-me liberdade para tomar de forma autónoma a maior parte das vezes.					
A maior parte das decisões relativas ao nosso trabalho não é supervisionada pela chefia.					
O meu líder incentiva-me a inovar e a implementar novas metodologias de trabalho.					
O meu chefe incentiva a minha autoconfiança e a minha autoestima, apesar de ter a percepção de que está longe muitas vezes.					
A minha carreira está dependente das minhas escolhas.					
Existe um bom sistema de recompensas na organização.					
O sistema de recompensas existente é adequado e justo.					
As recompensas que recebemos têm sempre por base o resultado da avaliação de desempenho.					
Basta saber o resultado da minha avaliação de desempenho para saber imediatamente que recompensa vou receber, já que as regras do sistema de recompensas são conhecidas por todos.					
Aqueles que executam mal o seu trabalho são também recompensados e têm pelo menos igual possibilidade de serem promovidos.					
Sinto-me motivado no meu dia a dia para ser cada vez melhor e executar mais rapidamente as minhas tarefas.					
Sempre que me é permitido tento participar em formações para me poder desenvolver profissionalmente e para ser cada vez melhor no meu trabalho.					
Chego sempre a horas ou antes do tempo mas é raro sair mais cedo porque gosto do que faço.					
Sinto que estou realizado com o meu salário.					
Gosto das minhas perspetivas de carreira e da forma justa como me tratam.					

	1	2	3	4	5
Considero-me dos mais produtivos.					
Sinto que não estou a explorar ao máximo o meu potencial de rendimento para com a organização.					
Sempre que penso no que contribuí hoje para a organização, sinto-me realizado porque cumpro sempre com as minhas responsabilidades.					
Faço mais do que o que está escrito no meu contrato de trabalho e do que é suposto fazer no cargo que ocupo.					
Consigo de forma autónoma dar resposta aos problemas relacionados com a execução das minhas tarefas.					

Agradeço a colaboração