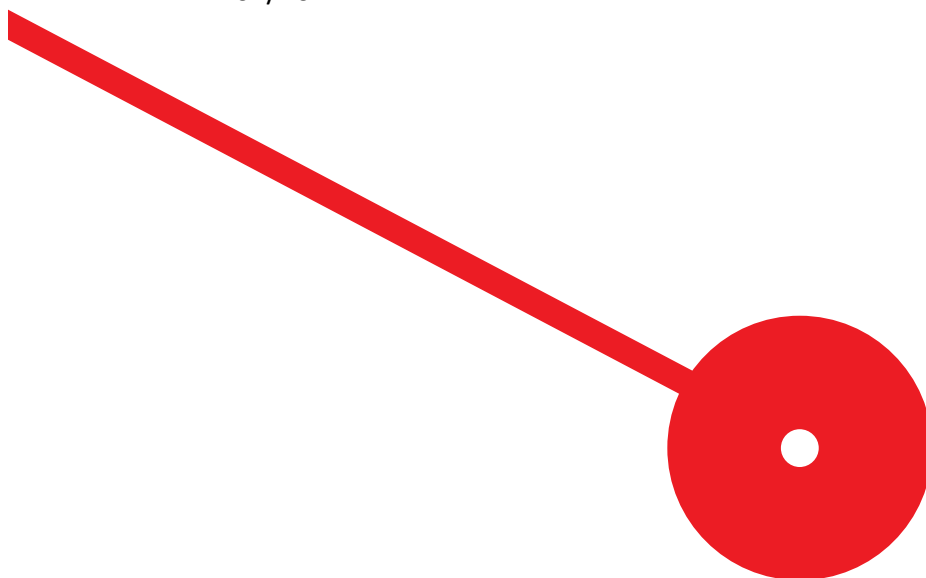




# Liderança e Motivação no Contexto Organizacional: A Perspetiva dos Estudantes do Ensino Superior

Ana Beatriz Veloso Goncalves

07/2024





# Liderança e Motivação no Contexto Organizacional: A Perspetiva dos Estudantes do Ensino Superior.

Ana Beatriz Veloso Goncalves

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações, sob orientação da Professora Doutora Adriana José Veloso de Oliveira e do Professor Doutor João Paulo Oliveira Martins.**



## **Agradecimentos**

Chegando o fim do meu percurso acadêmico, torna-se importante expressar o meu profundo agradecimento a todos aqueles que contribuíram para a realização desta dissertação.

O meu primeiro agradecimento é dirigido aos meus pais, Luís e Sílvia e à minha irmã, Margarida. Aos meus pais por sempre me ensinarem a lutar pelos meus objetivos e por sempre se assegurarem que nada me falte. Obrigada pela estabilidade, pelo amor e pela segurança. À minha irmã, um obrigada especial, por sempre me apoiar, me ouvir e tranquilizar, será sempre o meu porto seguro nos momentos mais difíceis.

À Professora Doutora Adriana José de Oliveira, o meu profundo obrigada por todo o apoio e orientação prestado ao longo da realização da dissertação. Por toda a sua dedicação e empatia em todos os momentos. Muito obrigada! Ao Professor Doutor João Paulo Martins, gostaria de deixar o meu sincero agradecimento pela ajuda prestada e pela sua orientação, que foi fundamental para a realização desta dissertação.

Às minhas amigas Beatriz, Kika e Sofias, estou grata por toda a paciência e tranquilidade que me quiseram passar nesta fase e por nunca duvidarem de que eu iria conseguir. Pela presença constante e pela preocupação, um obrigada especial do coração.

Um agradecimento especial à Mariana e ao Eduardo, meus colegas de Mestrado e amigos, que viveram esta experiência comigo e sempre me apoiaram.

A todos os meus amigos e à minha família gostaria de expressar o meu agradecimento pelo apoio incondicional ao longo deste percurso, o vosso apoio, motivação e palavras de conforto nunca serão esquecidos.

Por fim, a todos aqueles que fizeram parte e contribuíram para aqueles que foram os melhores anos da minha vida, o meu muito obrigada!

## Resumo

A liderança e a motivação apresentam-se como dois conceitos fundamentais para o sucesso e evolução de uma organização. Existe uma relação entre os dois temas, uma vez que podemos aferir que uma correta aplicação da liderança pode contribuir para o aumento dos níveis de motivação. A liderança eficaz proporciona aos trabalhadores um ambiente de trabalho onde estes se sentem valorizados e motivados e a motivação age como um agente impulsionador para que os liderados alcancem as metas propostas. Ora, quando os líderes entendem e aplicam os princípios da motivação, conseguem incitar o crescimento dos seus colaboradores, contribuindo, como foi referido, para o sucesso da organização.

Neste sentido, entendeu-se pertinente a formulação da seguinte pergunta de investigação: Qual o papel da liderança e motivação para estudantes do Ensino Superior no contexto organizacional? Assim, o objetivo geral desta dissertação é estudar a liderança e motivação na perspetiva dos estudantes do Ensino Superior. Como objetivos específicos, Como objetivos específicos da dissertação, foram selecionados os seguintes: Identificar o item com a média mais alta e mais baixa no que concerne ao estilo de liderança orientado para a tarefa, para as pessoas, no que respeita ao estilo de liderança participativo e autocrático; identificar o estilo de liderança mais evidenciado pelo estudante e pelo estudante trabalhador e por sexo; identificar o item com a média mais alta e mais baixa referente às necessidades de autoestimas, sociais, de segurança e autorrealização; identificar o item com a média mais alta referente ao relacionamento entre o líder e a motivação; Identificar a dimensão de motivação segundo a ocupação e o sexo - estudantes e estudantes trabalhadores. O estudo também formulou as seguintes hipóteses: H1 - Há correlação positiva entre a liderança orientada para as pessoas e a motivação; H2 - Há correlação positiva entre a liderança participativa e a motivação; H3 - Estilo de liderança orientada para a tarefa provoca menor grau de motivação; H4 – Liderança autocrática conduz a baixa grau de motivação dos colaboradores.

Para a realização do estudo, optou-se por um estudo de natureza quantitativa, com os dados a serem recolhidos através de um inquérito por questionário e analisados com recurso ao Excel e ao SPSS, com os dados a serem analisados com recurso ao Coeficiente de Correlação de Pearson, médias, desvios padrões, estatísticas descritivas. A amostra foi constituída por estudantes do Ensino Superior e recolheram-se 133 respostas válidas. De

acordo com os resultados, é possível aferir que os estudantes do Ensino Superior identificam-se com uma liderança participativa e orientada para as pessoas, num ambiente de trabalho onde as relações interpessoais, o respeito e a confiança estão presentes e que valorize os seus colaboradores, através do seu reconhecimento e compensação, onde se levanta o sentido de bem estar.

**Palavras chave:** liderança, motivação, estudantes, estudantes trabalhadores ensino superior, ambiente organizacional

## **Abstract**

Leadership and motivation are two fundamental concepts for the success and evolution of an organization. There is a relationship between the two themes, since we can say that a correct application of leadership can contribute to increasing levels of application. Effective leadership provides workers with a work environment where they feel valued and motivated and motivation is like a driving agent for leaders to achieve the proposed goals. Now, when leaders understand and apply the principles of motivation, they are able to encourage the growth of their employees, contributing, as mentioned, to the success of the organization.

In this sense, we understand that it is pertinent to formulate the following research question: What is the role of leadership and motivation for Higher Education students in the organizational context? Thus, the general objective of this dissertation is to study leadership and motivation from the perspective of Higher Education students. As specific objectives, the following were selected as specific objectives of the dissertation: identify the item with the highest and lowest media with regard to the task-oriented leadership style, for people, with regard to the leadership style participatory and autocratic; identify the leadership style most demonstrated by students and workers and by gender; Identify the item with the highest and lowest media regarding trust, social, security and self-actualization needs; Identify the item with the highest media regarding the relationship between the leader and motivation; To identify the dimension of motivation according to occupation and gender, students and working students. The study also formulated the following hypotheses: H1 - There is a positive correlation between people-oriented leadership and motivation; H2 - There is a positive correlation between participative leadership and motivation; H3 - Task-oriented leadership style causes a lower level of motivation; H4 – Autocratic leadership leads to a low level of employee motivation.

To carry out the study, a quantitative study was chosen, with data to be collected through a questionnaire survey and analyzed using Excel and SPSS, with the data to be analyzed using the Correlation Coefficient Pearson, means, standard deviations, descriptive statistics. The sample consisted of Higher Education students and 133 valid responses were collected. According to the results, it is possible to verify that Higher Education students feel motivated in an organizational context through participatory and people-oriented leadership, in a work environment where interpersonal relationships, respect and

trust are present and that values its employees, through their recognition and compensation, where a strong sense of well-being is raised.

**Key words:** Leadership, motivation, students, higher education, organizational environment



# Índice geral

<b>Capítulo - Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Parte I – Revisão da Literatura.....</b>	<b>5</b>
1 Liderança .....	6
1.1 Conceito de Liderança .....	6
1.2 Estilos de Liderança.....	9
1.3 Teorias de Liderança .....	12
1.3.1 Teoria dos Traços .....	12
1.3.2 Teorias comportamentais.....	13
1.3.3 Teoria Situacional.....	16
1.3.3.1 A Teoria do “Continuum da Liderança”.....	18
1.3.3.2 A Teoria “Path Goal” .....	20
1.3.3.3 A Teoria de Contingência de Fiedler.....	21
1.3.3.4 A Teoria Normativa.....	22
1.4 Novas abordagens de Liderança .....	23
1.4.1 Liderança Carismática .....	24
1.4.2 Liderança Transformacional.....	26
1.4.3 Liderança Transacional.....	27
2 Motivação .....	28
2.1 Conceito de Motivação.....	29
2.2 Teorias de Motivação .....	32
2.2.1 Teorias do Conteúdo.....	32
2.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	33
2.2.1.2 Teoria dos dois fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg ..	35
2.2.1.3 Teoria das Necessidades de McClelland .....	36
2.2.2 Teorias do Processo .....	37
2.2.2.1 Teoria motivacional de Vroom.....	38

2.2.2.2	Teoria da equidade de Adams .....	39
2.2.2.3	Teoria de expectativa de Lawler .....	40
2.3	Fatores e Estratégias Motivacionais .....	41
<b>Parte II – Estudo Empírico.....</b>		<b>44</b>
3	Apresentação do Caminho de Pesquisa .....	45
3.1	Problema.....	45
3.2	Objetivos geral e específicos da investigação .....	46
3.3	Modelo Conceptual.....	48
3.4	Identificação do Estudo .....	48
3.5	Inquérito por questionário .....	49
3.5.1	Instrumento de recolha e matriz de análise de dados .....	51
3.6	Resultado da consistência interna do instrumento.....	54
3.7	Procedimentos de administração de recolha e análise de dados.....	57
3.8	Amostra .....	57
4	Apresentação dos Resultados .....	61
4.1	Liderança em Contexto Organizacional .....	61
4.1.1	Estilo de liderança orientado para a tarefa.....	61
4.1.2	Estilo de liderança orientado para as pessoas .....	62
4.1.3	Estilo de liderança participativo .....	62
4.1.4	Estilo de liderança autocrático.....	63
4.1.5	Estilo de liderança por ocupação – estudante ou estudante trabalhador. 65	
4.1.6	Estilo de liderança predominante por sexo, tendo por base estudante e estudante trabalhador .....	65
4.2	Motivação em Contexto Organizacional .....	66
4.2.1	Necessidades de Autoestima .....	66
4.2.2	Necessidades Sociais .....	67
4.2.3	Necessidades de Segurança .....	67

4.2.4	Necessidades de Autorrealização .....	68
4.2.5	Relacionamento entre o Líder e a Motivação .....	69
4.2.6	Motivação segundo a ocupação – estudante ou trabalhador estudante ..	71
4.2.7	Motivação segundo o sexo – estudante ou trabalhador estudante .....	71
4.3	Resultado das Hipóteses .....	71
4.3.1	Hipóteses tendo como base de dados todos os participantes .....	72
4.3.2	Hipóteses tendo como base de dados estudantes e trabalhadores estudantes 73	
5	Discussão dos Resultados .....	75
	<b>Conclusão, Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....</b>	<b>80</b>
	Conclusão.....	81
	Limitações.....	83
	Futuras Linhas de Investigação.....	83
	<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>84</b>
	<b>Apêndices.....</b>	<b>94</b>
	Apêndice I – Questionário .....	95

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Grelha gerencial de Blake e Mounton .....	16
Figura 2 -Continuum da Liderança.....	19
Figura 3 - Teoria da Hierarquia das Necessidades .....	33
Figura 4 - Ideias Principais da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow; da Teoria das Necessidades de McClelland e da Teoria das Necessidades de Herzberg ....	37
Figura 5 - Modelo concetual.....	48

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estilos de liderança.....	9
Tabela 2 - Traços e competências mais comuns nos líderes .....	13
Tabela 3 - Comportamento mais eficaz do líder.....	14
Tabela 4 -Modelo Situacional de Hersey e Blanchard .....	17
Tabela 5 - Liderança Transformacional.....	27
Tabela 6 - Liderança Transacional .....	28
Tabela 7 - Matriz de classificação e análise de itens – Liderança em contexto organizacional.....	51
Tabela 8 - Matriz de classificação e análise de itens - Motivação dos colaboradores em contexto organizacional .....	53
Tabela 9 - Alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach de itens - Liderança em contexto organizacional. ...	55
Tabela 10 - Alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach de itens - Motivação dos colaboradores em contexto organizacional.....	56
Tabela 11 - Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	58
Tabela 12 - Estilo de liderança orientado para a tarefa .....	61
Tabela 13 - Estilo de liderança orientado para as pessoas.....	62
Tabela 14 - Estilo de liderança participativo .....	63
Tabela 15 - Estilo de liderança autocrático .....	64
Tabela 16 - Dimensões da Liderança Organizacional .....	64
Tabela 17- Estilo de liderança segundo estudante ou estudante trabalhador .....	65
Tabela 18 - Estilo de liderança segundo sexo, estudante ou estudante trabalhador .....	66
Tabela 19 - Necessidades de Autoestima .....	66
Tabela 20 - Necessidades Sociais .....	67
Tabela 21 - Necessidades de Segurança .....	68
Tabela 22 - Necessidades de Autorrealização .....	69
Tabela 23 - Relacionamento entre o Líder e a Motivação.....	70
Tabela 24- Dimensões da Motivação Organizacional .....	70
Tabela 25 - Motivação segundo estudante ou trabalhador estudante .....	71
Tabela 26 - Motivação segundo o sexo .....	71
Tabela 27 - Hipótese tendo como base de dados todos os participantes .....	73
Tabela 28 - Hipótese tendo como base de dados estudantes e trabalhadores estudantes	74





## **CAPÍTULO - INTRODUÇÃO**

---

Atualmente tem-se verificado um interesse crescente na exploração de fatores que contribuem para o desempenho e bem-estar dos colaboradores de uma organização. Entre os variados fatores, deve-se salientar a liderança e a motivação, enquanto conceitos com poder de alterar a estrutura organizacional. A liderança atribui aos líderes a responsabilidade de influenciar, inspirar e dirigir os seus liderados a alcançar os objetivos organizacionais estabelecidos. Esse contexto favorece a concepção de que uma liderança eficaz transmite confiança, motivar e capaz de criar um ambiente de trabalho positivo e seguro. Simultaneamente, a motivação é um fator que deve estar assegurado quando se pretende a realização dos objetivos estabelecidos. Posto isto, para poder experienciar um ambiente de trabalho digno, os trabalhadores devem estar motivados e empenhados nas suas tarefas. Resumidamente, uma liderança eficaz cria um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados, com a motivação servindo como um impulso para que atinjam os seus objetivos, promovendo o desenvolvimento dos mesmo e contribuindo, assim, para o sucesso da organização.

Como foi acima referido, o líder detém o poder de determinar o sucesso de uma organização e de influenciar o funcionamento da mesma, impactando-a diretamente com as suas decisões. Reconhecendo a existência de uma diversidade de abordagens de liderança, é importante compreender o tipo de liderança com que as pessoas mais se identificam. Assim sendo, identificar o tipo de liderança com que os estudantes do ensino superior mais se identificam e o contexto que os motiva entende-se essencial num cenário organizacional globalizado, pelo que este assumiu-se como objetivo geral deste trabalho. Seguindo esta lógica, formula-se a seguinte pergunta de investigação: Qual o papel da liderança e motivação para estudantes do Ensino Superior no contexto organizacional?

Assim sendo, o objetivo geral desta dissertação é estudar a liderança e motivação na perspetiva dos estudantes do Ensino Superior. Como objetivos específicos da dissertação, foram selecionados os seguintes: Identificar o item com a média mais alta e mais baixa no que concerne ao estilo de liderança orientado para a tarefa; Identificar o item com a média mais alta e mais baixa referente aos estilo de liderança orientado para as pessoas; Identificar o item com a média mais alta e mais baixa no que respeita ao estilo de liderança participativo; Identificar o item com a média mais alta e mais baixa no que toca aos estilo de liderança autocrático; Identificar o estilo de liderança mais evidenciado pelo estudante e pelo estudante trabalhador; Identificar o estilo de liderança mais evidenciado segundo sexo, pelo estudante e pelo estudante trabalhador; Identificar o item com a média mais

alta e mais baixa referente às necessidades de autoestima; Identificar o item com a média mais alta e mais baixa pertencente às necessidades sociais; Identificar o item com a média mais alta e mais baixa relativa às necessidades de segurança; Identificar o item com a média mais alta e mais baixa no que concerne às necessidades de autorrealização; Identificar o item com a média mais alta e mais baixa referente ao relacionamento entre o líder e a motivação; Identificar a dimensão de motivação segundo a ocupação - estudantes e estudantes trabalhadores; Identificar a dimensão de motivação segundo o sexo, dos estudantes e estudantes trabalhadores.

Tendo por base a revisão de literatura, este estudo formula as seguintes hipóteses: H1 - Há correlação positiva entre a liderança orientada para as pessoas e a motivação; H2 - Há correlação positiva entre a liderança participativa e a motivação; H3 - Estilo de liderança orientada para a tarefa provoca menor grau de motivação; H4 - Liderança autocrática conduz a baixa grau de motivação dos colaboradores. Para a realização do estudo, optou-se por um estudo de natureza quantitativa, com os dados a serem recolhidos através de um inquérito por questionário e analisados com recurso ao Excel e ao SPSS, e utilizando o Coeficiente de Correlação de Pearson, médias, desvios padrões, estatísticas descritivas. A amostra foi constituída por estudantes do Ensino Superior e recolheram-se 133 respostas válidas.

De modo a sustentar esta investigação sobre liderança e motivação em contexto organizacional, a revisão da literatura focou-se nas teorias e conceitos fundamentais, isto é, destacou e explorou certas teorias da liderança e da motivação, com o objetivo de garantir uma melhor e mais fácil compreensão dos elementos envolvidos.

Assim, a estruturação da dissertação é composta por duas partes: a primeira parte diz respeito ao enquadramento teórico, e a segunda parte indaga sobre o estudo empírico.

O enquadramento teórico está estruturado em dois pontos: 1) Liderança; 2) Motivação. Tal como o nome indica, no ponto 1 é abordado o conceito de liderança, recorrendo a diversos estudos para definir o conceito. O texto inicia com a dicotomia entre liderança e gestão e utilizando-o como ponto de partida, explora os princípios, estilos e teorias de liderança. No ponto 2, disserta-se sobre a motivação, citando as principais teorias associadas à mesma, assim como as suas tipologias.

A segunda parte do estudo tem início com a apresentação da questão de investigação, seguindo-se dos objetivos – geral e específicos – da mesma, da metodologia adotada e do

instrumento de recolha de dados selecionado. Além disso, foi revelado o instrumento de coleta de dados, juntamente com os procedimentos de administração e análise dos dados e procedeu-se a uma apresentação da amostra. Ainda no estudo empírico, esteve incluído a apresentação e discussão dos resultados.

A dissertação dá-se como terminada com a conclusão, as referências, os apêndices

## **PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA**

---

# **1 Liderança**

Nos últimos anos, apesar de muitos autores se terem dedicado ao estudo de liderança e da não existência consensual do conceito, continua a ser um tema atual e pertinente no sucesso ou insucesso de uma organização. Assim, entende-se relevante dedicar um ponto a abordagem da temática da Liderança frequentemente analisada em contexto organizacional. Deste modo, as palavras que se seguem procuram dissertar sobre os vários conceitos existentes de liderança na literatura, assim como os seus estilos e suas principais teorias. Para encerrar, o discurso debruça-se sobre análise das novas abordagens de liderança e a dicotomia entre gestão e líder nas organizações.

## **1.1 Conceito de Liderança**

Liderança e gestão são pilares essenciais no contexto organizacional, cada um desempenhando um papel distinto, porém complementar, na condução e no sucesso das empresas. No entanto, estes conceitos geralmente se confundem em contextos organizacionais, portanto os dois significados devem ser bem aprofundados para melhor compreensão desta dicotomia. Deste modo, Rego et al. (2016) propõe ler a gestão e a liderança como conceitos distintos mas necessários para o bom funcionamento das organizações. No entanto, existem opiniões que afirmam que é difícil de conciliar os dois conceitos numa só pessoa e, deste modo, é necessário recorrer à liderança partilhada.

A dicotomia entre os dois conceitos é explorada por vários autores contemporâneos: Bennis e Nanus (1985) afirmam que a diferença entre gestores e líderes passa por os primeiros saberem o que se deve fazer, ao passo que os segundos sabem aquilo que é necessário ser feito. Kotter (1996) aprofunda ambos os conceitos e defende que a gestão está mais associada ao planeamento, controlo e resolução de problemas e a liderança é mais orientada para as pessoas, para a mudança e como se lida com esta e para o futuro. O autor ainda afirma que é a junção dos dois conceitos que orientam a organização para o sucesso, especialmente quando se tratam de processos de mudança. Sem uma gestão competente, há possibilidade do processo de transformação ficar descontrolado e é este processo de mudança que se constitui como um dos maiores desafios da organização. Com a liderança removem-se muitas fontes de inércia dentro da organização e só esta tem capacidade de motivar e desencadear a mudança e alterar os comportamentos. A liderança promove, então, a mudança, ancorando-a na cultura da organização (Kotler, 1996). Kets de Vries (2001) afirmam que, enquanto que os líderes possuem mais uma visão a longo-

prazo e são interessados pelo futuro e pela mudança e confiam na sua intuição, os gestores estão mais preocupados com o presente e por isso, detêm uma visão a curto-prazo, são adeptos da lógica, complexidade e estabilidade, preocupam-se com os interesses da organização. Rowe (2001) destaca três tipos de líderes: 1) líder gestor; 2) líder visionário; 3) líder estratégico. O líder gestor enfatiza a estabilidade financeira e procura manter a ordem existente da organização. No entanto, mostra-se relutante em realizar investimentos em inovações, preferindo a segurança da situação atual. O líder visionário está focado na viabilidade da organização a longo prazo. Este promove a mudança, a inovação e a criatividade, reconhecendo sua importância para o crescimento futuro da empresa. No entanto, ele pode carecer do realismo e da firmeza necessários para lidar com as demandas imediatas e manter a organização a funcionar em curto prazo. Por fim, o líder estratégico combina elementos dos dois tipos anteriores de forma sinérgica. Ele procura viabilizar a empresa a longo prazo sem comprometer a estabilidade financeira no curto prazo. Este líder possui uma visão abrangente e pragmática, sendo capaz de desenvolver estratégias realistas que também permitem a adaptação às mudanças e a implementação de inovações quando necessário.

Em suma, embora distintos, liderança e gestão são interdependentes e essenciais para o sucesso organizacional. Uma liderança forte sem uma gestão eficaz pode resultar em ideias grandiosas sem execução prática, enquanto uma gestão robusta sem liderança adequada pode levar à falta de direção e motivação. Encontrar o equilíbrio certo entre liderança e gestão é crucial para garantir o funcionamento eficiente e eficaz de uma organização, permitindo que ela alcance seus objetivos de maneira sustentável.

No entanto, sendo o foco do estudo empírico que esta dissertação se propõe realizar a liderança, entende-se pertinente realizar uma abordagem mais centrada e estruturada, mesmo que objetiva e direta, sobre o conceito de liderança. E quando se observa a literatura no contexto do estudo das ciências sociais, a definição do conceito de liderança, e tudo o que a sua temática envolve, é considerada como uma das mais complexas e exigentes áreas de estudo (Dias, Costa & Varela, 2013), dificultando a existência de um conceito consensual na literatura. Chiavenato (1999) define liderança como o processo essencial dentro das organizações, em que um coletivo de pessoas ou entidades agem em benefício de objetivos comuns e partilhados, influenciados por uma entidade, individual ou coletiva (Rego et al., 2016). A essência da liderança está centrada no impacto que alguém exerce sobre os outros, promovendo a colaboração e enfrentando desafios com

eficácia em busca de um propósito maior. Através da orientação e inspiração, um líder consegue motivar as pessoas a trabalharem juntas em prol de objetivos comuns, fortalecendo a coesão e resiliência dos membros da equipa diante de adversidades (Northouse, 2021). O processo de liderança pode acontecer de forma voluntária, quando existe empenho e envolvimento com vontade própria por parte dos influenciados (Cunha et al., 2016), ou mesmo em contextos de coação, manipulação e outras formas de obediência passiva, mesmo que involuntária. Seguindo esta linha de raciocínio, os autores Silva & Santos (2012) afirmam que a liderança e a confiança estão interligadas, pelo que não é possível liderar ou ser liderado por pessoas que não detêm a nossa confiança. Para os autores, além da confiança e credibilidade que devem ser nutridas por ambas as partes, cabe, ainda, ao líder ser o impulsionador de mudanças específicas e consistentes para o sucesso e aumento da competitividade de uma organização; pois, em contexto organizacional, os líderes refletem uma imagem de força e inovação, com a capacidade de implementar com sucesso novas ideias e atingir metas previamente definidas. Além disto, um líder compreende em si, a força de envolver os seus colaboradores e de os comprometer às metas ambiciosas e estabelecidas, motivando o seu trabalho. Como consequência deste envolvimento e dedicação surge o enaltecimento do maior fator de diferenciação dentro de uma organização, o fator humano (Rajbanshi, 2020).

A mencionada capacidade de implementar as ideias com sucesso deriva da influência que cada líder tem para atingir os seus objetivos. Segundo Rego (1997), o conceito de influência define-se como um processo transacional onde um agente, indivíduo ou coletivo, age com o objetivo de modificar o comportamento de determinado agente, quer individual ou coletivo, quer levá-lo a agir de determinada maneira. A eficácia de um líder e a sua influência estão correlacionados. Assim, o conhecimento e formação detidos por um líder influenciam o seu sucesso para ocupar determinada vaga. Por isso, compreende-se que seja fundamental para o sucesso de um líder obter e deter conhecimento relativamente às normas, estratégias e regras de uma organização (Gonçalves & Sobral, 2018). A base deste conhecimento pode ser inato, algumas das características são inerentes ao líder, ou podem ser aprendidas ao longo do seu percurso, desenvolvendo as suas capacidades de liderança. Neste cenário, emerge como pertinente o conceito de estilos de liderança, definido como a forma de o líder influenciar os demais colaboradores, agregando diferentes formas de atuação (White & Lippit, 1939), sendo imperativo o respeito por estratégias utilizadas que motivem os liderados de forma eficiente, acrescentado valor à organização e evitando a sua estagnação; pois o trabalho

desenvolvido pelos liderados e pelo líder influenciam diretamente o sucesso de uma organização. Desta forma, é possível afirmar que o estilo de liderança selecionado vai determinar o sucesso ou insucesso da mesma (Venâncio, 2017). O sucesso da organização vai ser atingido assim que o líder reconhecer o seu estilo de liderança e a importância do mesmo para a evolução e motivação de cada membro da equipa, de modo a criar um bom ambiente propício ao alcance dos objetivos propostos; pois o líder coordena atividades tendo em vista um objetivo final e, também, consecutivamente, as pessoas responsáveis por essas atividades (Moscovici, 1996). E na década de trinta, White & Lippit (1939) destacam três estilos de liderança, capazes de influenciar a eficiência e resultados de uma organização: a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança liberal ou laissez-faire.

## 1.2 Estilos de Liderança

Os autores descrevem a liderança autocrática como sinónimo de liderança autoritária – ver tabela 1, com a imposição de ideias e decisões, definição de objetivos por parte do líder e a ausência de diálogo está visivelmente presente neste tipo de liderança. Neste contexto, os líderes são dominadores, temidos pelo grupo e esperam que as suas ordens sejam obedecidas sem oposição dos seus subordinados (White & Lippit, 1939). Na figura do líder há uma concentração absoluta do poder, em modos que este se apresenta como um símbolo de soberania (Warrick, 1981; Iqbal et al., 2021). A postura é formal e a comunicação segue os protocolos, as suas decisões são a “norma” e devem ser cumpridas por todos. O poder absoluto do líder e a consequente submissão à sua vontade gera colaboradores agressivos e imaturos, que se sentem anulados no local do trabalho e acabam por criar sentimentos de rancor e ressentimento em relação ao seu líder (White & Lippit, 1939). A ausência de abertura à participação dos colaboradores, impedidos de expressar as suas opiniões e o seu feedback para a melhoria dos resultados da organização, cria um entrave para o desenvolvimento e sucesso da mesma.

*Tabela 1 - Estilos de liderança*

Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
O líder estabelece as diretrizes sem participação do grupo.	As linhas gerais são discutidas e definidas pelo grupo, estimulado e auxiliado pelo líder.	A intervenção do líder é mínima, existindo liberdade completa nas decisões grupais ou individuais

O líder fixa as medidas e as técnicas para a implementação das tarefas, cada uma por sua vez.	O grupo delinea as medidas e as técnicas para atingir o alvo, pedindo aconselhamento técnico ao líder quando necessário. Este propõe alternativas ao grupo e as tarefas a realizar resultam de intenso debate.	A participação do líder no debate é restrita dado que apresenta apenas os materiais ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as solicitassem.
O líder destina qual a tarefa que cada membro deve realizar e qual o parceiro de trabalho.	A divisão de tarefas é tarefa do próprio grupo e cada indivíduo é livre de escolher o seu parceiro de trabalho.	A divisão de tarefas e a escolha dos parceiros fica a cargo do grupo. O líder é não participante.
O líder dominador personaliza os elogios e críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser também um membro da equipa, sem encarregar-se substancialmente das tarefas. É objetivo e nas críticas e elogios limitam-se apenas aos factos.	O líder não procura avaliar ou regular a execução de tarefas. Quando questionado, o líder comenta as atividades do grupo.

**Fonte:** Adaptado de White & Lippit (1939)

A liderança democrática, sinónimo de uma liderança participativa – ver tabela 1, dá espaço para que cada membro do grupo expressar a sua opinião, pois os colaboradores são estimulados, desafiados a pensar em opções, posteriormente debatidas e aprovadas em conjunto (White & Lippit, 1939). Nesta envolvente, o líder apresenta-se como um suporte à equipa e olha para a comunicação como um fator-chave para o bom funcionamento da mesma. É através desta que apresenta várias propostas e que, posteriormente, permite o diálogo com os subordinados com o objetivo de chegar a um consenso entre todos (Khan et al., 2015; Warrick, 1981). Ao partilhar o seu poder e as suas responsabilidades com os restantes colaboradores, os líderes conseguem cativar a atenção de todos os colaboradores e a aumentar os níveis de produtividade (White & Lippit, 1939), pois trabalham em prol do melhor para a organização, catalisadores de talentos e incentivadores da criatividade, conseguem os melhores resultados (Khan et al., 2015). Em suma, no estilo de liderança democrática ou participativa, o líder valoriza feedback por parte dos seus colaboradores e expressa preocupação por todos os seus membros, preocupa-se em cultivar um ambiente de trabalho saudável e seguro, onde se incentiva os colaboradores a expressarem as suas opiniões e sugestões e, também, se atribuem gratificações consoante os resultados de cada um.

Por sua vez, a liderança laissez-faire ou liderança liberal - ver tabela 1 - defende um grau de confiança elevado no grupo ou no indivíduo. O líder só intervém quando solicitado, delegando as decisões para os seus colaboradores, funcionando como método de avaliação da autonomia e maturidade dos seus colaboradores, dos seus relacionamentos e aumenta a sua autoconfiança (White & Lippit, 1939). Narciso (2018) afirma que o líder liberal acredita que, como os seus colaboradores possuem uma maturidade elevada, não necessitam de si para a tomada de decisões ou definição de objetivo, apoiando-se à capacidade de autogestão enquanto equipa. No entanto, a elevada liberdade que possuem na realização de tarefas terá como consequência colaboradores individualistas, com intenções de realizarem apenas os seus próprios interesses e, posteriormente, levará a um conflito de interesses (Rocha et al., 2019). Nesta linha de pensamento, liberdade é sinónimo da ausência de imposição, com os colaboradores a escolherem as tarefas que preferem realizar, não existindo delegação de tarefas, reunindo-se assim um ambiente de trabalho desorganizado. Perante este cenário, o líder liberal assume uma postura ausente no que toca à resolução dos conflitos da sua equipa, não incentiva a comunicação entre os mesmos nem o seu envolvimento. White & Lippit (1939) concluíram que este estilo de liderança apresenta baixos níveis de desempenho e produtividade. Robert e Vandenberghe (2020) afirmam que um líder liberal é um “líder destrutivo”, uma vez que não lidera, não se envolve nem tão pouco reconhece e recompensa os seus colaboradores.

Aos estilos de liderança previamente mencionados, surgem novas abordagens de liderança. Guimarães (2018) refere o estilo de “Liderança Positiva”. Segundo o autor, um líder positivo prioriza o clima positivo da organização. Os seus esforços apontam para a criação e manutenção de relacionamentos positivos, incentivo de uma comunicação positiva, de modo a criar nos seus colaboradores um significado positivo de trabalho. Ben-shahar (2017) avança com o estilo de liderança empática como capaz de explorar a capacidade de compreensão e relacionamento de um líder perante os seus colaboradores, clientes, comunidades. Apesar de todos os estilos explorados na literatura, Robbins (1996) defende que os líderes eficazes são aqueles que ajustam o seu estilo a cada situação, demonstrando flexibilidade e capacidade de adaptação, ao invés de utilizarem um único estilo. Deste modo, entende-se que a liderança está relacionada com as interações sociais e que o líder deve acrescentar valor ao grupo e a todos aqueles que o constituem.

Assim, entende-se propício aprofundar e desenvolver as teorias de liderança.

### **1.3 Teorias de Liderança**

ao tema e à sua evolução. Tal contribui para a melhor compreensão do surgimento de vários modelos e teorias de liderança.

De acordo com vários autores, existem várias definições de liderança (Pina e Cunha et al, 2007) e que o próprio conceito apresenta mutabilidade, uma vez que tem passado por transformações ao longo do tempo (Jogulu & Wood, 2006).

Neste seguimento, surgiram quatro diferentes abordagens, derivadas das linhas de pesquisa clássica, que serão aprofundadas neste subponto: a abordagem dos traços de personalidade, a abordagem comportamental, a abordagem contingencial/situacional e a abordagem de liderança carismática e transformacional.

#### **1.3.1 Teoria dos Traços**

A Teoria dos Traços assume que certos indivíduos reúnem um conjunto especial de características, identificadoras de potenciais líderes e utilizadas como medidores de eficácia relativamente a determinada liderança (Chiavenato, 2004). A Teoria dos Traços percecionava a liderança como algo inato, que nascia com o líder e que não era apreendido durante a sua vida. Era algo geneticamente herdado, segundo Bergamini (1994), o dom de serem líderes nascia com certas pessoas. Deste modo, o propósito final deste estudo passa por compreender quais são as características hereditárias que levavam um indivíduo a ser líder. A teoria defende que o dom inato que os líderes detinham legitimava o seu uso em qualquer circunstância. Neste contexto, estabelece-se um relação entre traços e características da personalidade do líder, assentando no pressuposto de que os verdadeiros líderes são detentores de caraterísticas que os demais não possuem, os designados de não-líderes (Cunha et al., 2016). Deste modo, o líder distingue-se dos não-líderes através de traços físicos como a sua estatura e aparência, da sua personalidade, ao deter auto estima, estabilidade emocional, autoconfiança e, também, através das suas aptidões como a sua inteligência e fluência verbal, entre outros (Pina e Cunha et al., 2007). De acordo com os autores, os traços mais relevantes para uma liderança eficaz são a honestidade, energia, tolerância ao stress, maturidade emocional, autoconfiança, locus de controlo interno, integridade e motivação ao nível do êxito e do poder social (Cunha et al., 2016). As habilidades emocionais referidas previamente e ligadas a uma liderança eficaz são

mencionadas desde as primeiras teorias de traços, com a inteligência emocional a obter destaque e a definir-se como a capacidade que uma pessoa tem de conciliar, de forma eficaz, a razão e a emoção, incentivando um raciocínio inteligente relativamente às emoções (Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009). Além destas competências, é esperado que o líder possua competências técnicas como saber utilizar equipamentos específicos ou desempenhar tarefas especializadas, ambas necessárias para o normal funcionamento da organização – ver tabela 2.

Tabela 2 - Traços e competências mais comuns nos líderes

<b>Traços</b>	<b>Competências</b>
Adaptabilidade ao contexto	Inteligente
Atento ao ambiente social	Conceitualmente bem dotado
Ambicioso e direcionado para o sucesso	Criativo
Afirmativo	Diplomático
Cooperativo	Eloquente
Decisivo	Conhecedor das funções do grupo
Motivado para impressionar os outros	Organizado
Enérgico	Persuasivo
Persistente	Socialmente bem dotado
Autoestima	
Capaz de absorver o <i>stress</i>	
Desejoso de assumir responsabilidades	

*Fonte: Adaptado de Yukl (1989, 1994)*

Podendo, então, aferir que existem traços de personalidade que contribuem para o sucesso de um líder ou aumento a sua probabilidade de sucesso, também importa não esquecer que as mesmas características não são garantia de sucesso do mesmo (Robbins, 1996).

### **1.3.2 Teorias comportamentais**

Surgida nos finais da década de 40, início de 50, as teorias comportamentais surgiram como resposta às limitações apresentadas pela teoria dos traços; isto é: enfatizava aquilo que o líder faz, enquanto que a teoria dos traços enfatiza aquilo que o líder é. A rutura com a primeira teoria conduziu à realização de diversos estudos, salientando os das Universidades de Michigan e Ohio, ambas inspiradas em estudos pioneiros realizados em Iowa por Lewin, Lippit and White (1939) e os estilos de liderança classificados por Likert (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018), e onde era explorado o estilo entre o orientado para as pessoas e o orientado para as tarefas, sendo abordagem mais conhecida a de Likert (Pina e Cunha et al., 2007), como veremos ao longo do texto.

Assim, a teoria que enfatiza o comportamento e conduta do líder, ao invés da sua personalidade, defendia que o sucesso de um líder estava dependente do comportamento

que o mesmo adotava (Horner, 1997). O aprofundamento desta teoria deve-se às investigações a decorrer em Michigan e Ohio, que permitiram identificar dois aspetos fundamentais de um líder (King, 1990): a consideração – capacidade que o líder detém de manter relacionamentos com os seus liderados, através da comunicação e da partilha (Yukl, 1998); e a estrutura de iniciação – maneira como o líder estabelece o seu papel e o papel dos seus liderados; ou seja: os comportamentos dos líderes para com os grupos (Yukl, 1998) – ver Tabela 3.

Tabela 3 - Comportamento mais eficaz do líder

Estruturação baixa Consideração elevada	<b>Estruturação elevada</b> <b>Consideração elevada</b>
Estruturação baixa Consideração baixa	Estruturação elevada Consideração baixa

**Fonte:** Adaptado de Teixeira, 2013

As dimensões acima referidas podem ser enquadradas na categoria de orientação para o relacionamento/pessoas, onde os líderes estão mais focados no bem-estar da equipa, prevenção de conflitos e promoção de um clima de harmonia organizacional. Em contraste, surge a orientação para as tarefas. Um líder orientado para as tarefas é mais focado no trabalho e nos objetivos, no planeamento e nos resultados, colocando mais pressão à sua equipa para atingi-los (Calheiros, 2015). Estes líderes priorizam a execução da tarefa por parte dos seus liderados, ao invés do seu crescimento e satisfação. Por outro lado, os líderes orientados para as pessoas atingem maiores níveis de produtividade e satisfação no trabalho, uma vez que as tarefas cumpridas derivam de um clima interno saudável.

Perante as duas dimensões - orientação para as pessoas e orientação para as tarefas -, verificaram-se quatro estilos de liderança: 1) liderança “alta estrutura de iniciação/baixa consideração”, onde os líderes priorizam a estrutura da tarefa e descuidam o relacionamento dos seus liderados; 2) liderança “baixa estrutura de iniciação/alta consideração”, ao contrário da anterior, os líderes dão mais importância aos relacionamentos do que às tarefas e objetivos; 3) liderança “alta estrutura de iniciação/alta consideração”, em que os líderes atribuem igual impacto à determinação de tarefas e objetivos da organização mas, também, com o relacionamento entre si e os seus liderados;

4) liderança “baixa estrutura de iniciação/baixa consideração”, um estilo no qual os líderes negligencia as tarefas, assim como os relacionamentos. (Freitas, 2006).

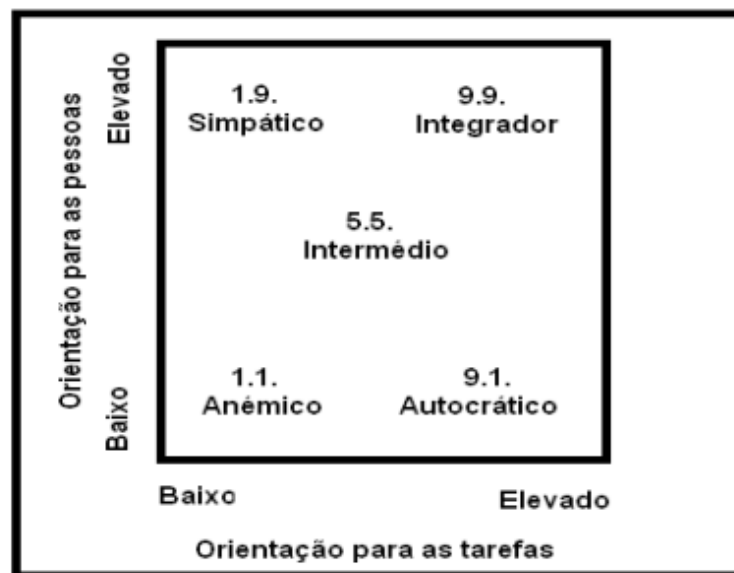
Nesta linha de ação, temos os estudos da Universidade de Ohio que concluem que o estilo de liderança com resultados mais positivos é um líder com alta estrutura de iniciação e alta consideração (Robbins, 1996). Em oposição ao estudo de Ohio, onde as dimensões apresentavam-se independentes do comportamento, o estudo de Michigan acredita que as mesmas são estilos diferentes de comportamento, extremos um do outro, considerando a liderança orientada para a produção e a liderança orientada para os colaboradores (Rollinson et al., 1998). O foco no desenvolvimento mencionado por Sanders e Davey (2011) apresenta-se como a terceira categoria fundamental para uma liderança eficaz. A flexibilidade do grupo para a adaptação deve ser preservada e mantida, caso tal não aconteça, a capacidade de inovar é perdida, afetando a organização como um todo.

Por sua vez, a classificação de Likert (1961) aprofunda os estudos relacionados com a liderança, integrando quatro estilos de liderança: 1) estilo autocrático-coercitivo: os colaboradores são detentores de pouca confiança, trabalham sob o ambiente de medo, ameaça e punição e o sistema de controlo é rígido; 2) estilo autocrático-benevolente: apesar de existir um clima de medo e punição, os subordinados estão autorizados a exprimirem as suas opiniões, estarem envolvidos na definição de metas, contudo a tomada de decisão está centralizada na figura do líder; 3) estilo consultivo: onde o líder considera e promove os liderados a expressarem as suas opiniões, consultando-os antes da tomada de decisão, existindo confiança entre o líder e o liderado; 4) o estilo participativo: existe o envolvimento total dos subordinados na definição de objetivos e tomada de decisões, sendo a confiança total nos subordinados. A motivação dos subordinados devido à sua envolvimento gera elevados níveis de produtividade para a organização, sendo este o melhor estilo de liderança entre os apresentados. Esta abordagem foi alvo de algumas críticas, nomeadamente por se ter baseado num grupo reduzido, com o objetivo de ser aplicado a uma organização como um todo. Outra crítica refere que o estudo apenas foi aplicado às camadas mais baixas de uma organização, questionando a sua veracidade nas camadas mais altas (Wehrich & Koontz, 1993).

A abordagem de Likert foi ainda o ponto de partida para outros estudos como a Grelha de Gestão de Blake e Mouton (1964). Também orientado para a tarefa e para as pessoas, este estudo sugere cinco estilos de liderança: autocrático, intermédio, integrador, simpático e anémico. Os estilos pretendem avaliar a preocupação do líder face às pessoas

e às tarefas, reproduzido numa grelha de dupla entrada sustentada por estes dois eixos. Para Blake e Mounton (1964), os gestores, o estilo de liderança 9.9 é o selecionado como sendo o mais eficaz, uma vez que a preocupação é elevada tanto para as pessoas como para as tarefas. Daí advêm melhores resultados, maior satisfação aliados a uma menor rotatividade e absentismo. Os subordinados apresentam grande probabilidade de serem promovidos, uma vez que estabelecerem relações de confiança e respeito com os seus colegas e o seu líder. O proposto pelos autores é que, independentemente da sua posição na grelha, caminhem para um desempenho 9.9, através de formações e ações de desenvolvimento com a sua equipa, como se pode verificar na figura 1.

Figura 1 - Grelha gerencial de Blake e Mounton



*Fonte: Adaptado de Blake & Mounton (1964)*

Mais uma vez, estes modelos não foram suficientes para melhorar a Teoria dos Traços e apresentaram limitações. Orientações mais situacionais foram ganhando destaque, onde o contexto, a motivação e as capacidades dos liderados são tidas em consideração (Sanders e Davey, 2011). Posto isto, de seguida, centra-se a atenção na Teoria Situacional.

### 1.3.3 Teoria Situacional

Com o objetivo de preencher as lacunas presentes nas abordagens dos traços e comportamental, surgiu a necessidade de evidenciar os fatores situacionais, de forma a melhor entender como se pratica uma liderança eficaz.

A teoria contingencial ou situacional sugere que não existe apenas um estilo eficaz de liderança. Em vez disso, a eficácia da liderança depende de uma série de fatores, incluindo as características do líder e da situação (Afonso, 2010), assim como ao tipo de colaboradores pertencentes à organização, em adição às tarefas que os mesmos executam e ao contexto em que se encontram (Caixeiro, 2014).

A abordagem contingencial ganha significado com alguns modelos representativos, dos quais a teoria desenvolvida por Blanchard & Hersey (1986). Esta teoria considera duas variáveis contingenciais: a do comportamento do líder, na orientação para a tarefa e para o relacionamento e, ainda, a maturidade dos subordinados, considerando a maturidade para o desempenho do cargo, na experiência profissional e nos traços psicológicos (Cunha et. al, 2007). A combinação destes dois fatores conduz a quatro situações distintas de liderança, como se pode verificar na Tabela 4.

Tabela 4 -Modelo Situacional de Hersey e Blanchard

	M1	M2	M3	M4
NÍVEIS DE MATURIDADE DOS COLABORADORES	Não é capaz e não quer assumir responsabilidades ou é inseguro	É incapaz de assumir responsabilidades mas tem vontade ou confiança	É capaz mas não tem vontade de assumir responsabilidades ou é inseguro	É capaz de assumir responsabilidades e, simultaneamente tem vontade ou confiança
Estilos de liderança apropriados	Não é empenhado nem competente	É empenhado mas incompetente	Não é empenhado mas é competente	É empenhado e competente
	Estilo E1 (diretivo)	Estilo E2 (persuasivo)	Estilo E3 (participativo)	Estilo E4 (delegativo)
	Dar ordens	Vender	Participar	Delegar
	Guiar	Explicar	Encorajar	Observar
	Dirigir	Colaborar	Colaborar	Monitorizar
	Estabelecer	Comprometer	Comprometer	
	Faculta normas específicas e supervisão rígida, diz o que fazer, quando e como.	Explana as decisões e clarifica; debate, explica o porquê.	Partilha ideias, debate, apoia, facilita, fomenta a participação na tomada de decisões.	Delega as responsabilidades na tomada de decisões e na sua implementação.
Componente de tarefa do líder	Baixa	Elevado	Baixa	Baixa
Componente de relacionamento do líder	Elevado	Elevado	Elevado	Baixa

**Fonte:** Adaptado de Hersey & Blanchard (1969, 1988)

A teoria desenvolvida pelos autores concentra-se na adaptação do estilo de liderança às necessidades e maturidade dos seguidores. A abordagem sugere que diferentes situações e diferentes estágios de maturidade dos liderados exigem diferentes estilos de liderança (Teixeira, 1998). Posto isto, quatro estágios de liderança principais emergem, cada um correspondente a diferentes níveis de direção e apoio oferecidos pelo líder:

1. Direção (D1): O líder fornece instruções claras e específicas sobre o que deve ser feito, supervisionando de perto as atividades dos liderados;
2. Orientação (D2): O líder ainda fornece direção, mas também oferece apoio emocional e encorajamento aos membros da equipa enquanto eles realizam suas tarefas;
3. Apoio (D3): Neste estágio, o líder concentra-se mais em fornecer apoio emocional e incentivo aos subordinados, enquanto eles assumem mais responsabilidade e autonomia nas suas atividades;
4. Delegação (D4): O líder delega autoridade e responsabilidade quase que inteiramente aos liderados, fornecendo apenas orientação ocasional quando necessário.

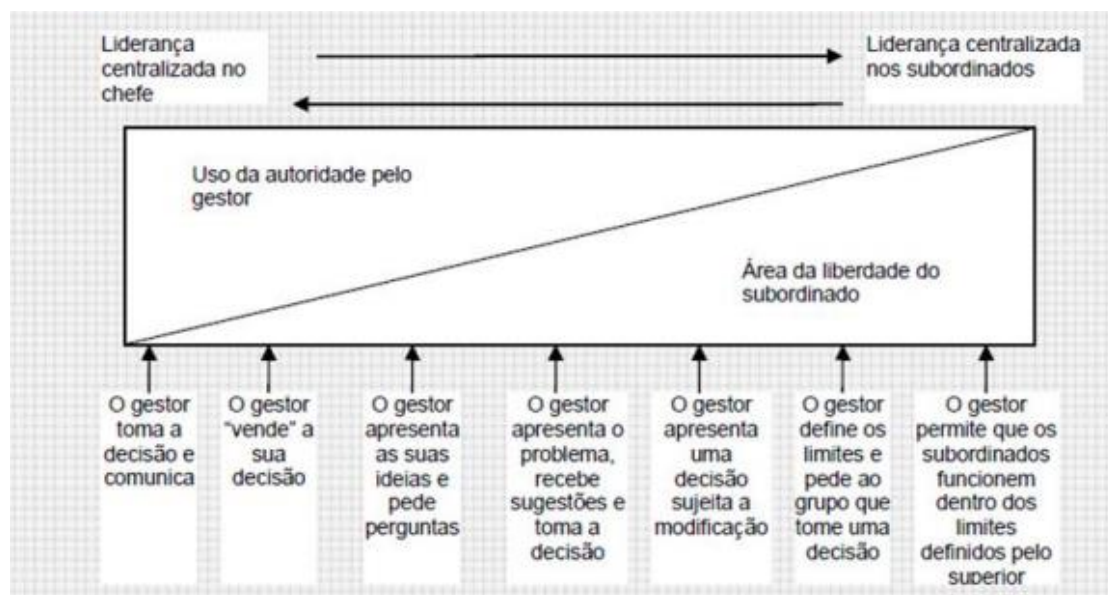
A eficácia de cada estilo de liderança depende do grau de maturidade dos liderados, que é definida pela combinação da sua competência e aos detalhes da tarefa (Hersey & Blanchard, 1986). Com base nessa maturidade, o líder deve ajustar seu estilo de liderança conforme necessário para apoiar e desenvolver os liderados. Relativamente à maturidade, esta variável é categorizada em quatro fases: liderados são inexperientes e incompetentes; liderados já possuem um pouco de experiência, e estão motivados; liderados possuem níveis elevados de experiência, no entanto encontram-se desmotivados; liderados são muito experientes e estão altamente motivados (Narciso, 2018). Esta abordagem revela-se altamente prática e flexível, pois permite que os líderes se adaptem às necessidades individuais dos liderados e às exigências específicas de cada situação, no entanto, não descuidando o bom desempenho do grupo e sucesso da organização.

Posto isto, direcionaremos a nossa atenção para a Teoria do “Continuum da Liderança”.

### **1.3.3.1 A Teoria do “Continuum da Liderança”**

A teoria do continuum de liderança, também conhecida como teoria do espectro de liderança, foi desenvolvida por Tannenbaum e Schmidt (1973). Esta teoria propõe a existência de diferentes estilos de liderança, que variam do autocrático a democrático, representados num gráfico denominado de continuum de padrões de liderança, como demonstra a figura 2, e que a eficácia de um líder está dependente da sua situação específica. Os autores limitam o gestor a um certo número de comportamentos de liderança que este opta por ter com os seus subordinados. Cada estilo de liderança está interrelacionado com um grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade que resta para os subordinados tomarem as suas decisões autonomamente.

Figura 2 -Continuum da Liderança



Fonte: Tannenbaum e Schmidt, 1973

No extremo autocrático do continuum, o líder toma todas as decisões sozinho, o poder é centralizado e espera que os subordinados as sigam cegamente e sem as questionar. Por outro lado, no extremo democrático, o líder envolve os subordinados na tomada de decisões e procurar obter consenso entre a equipa. Entre esses dois extremos, existe uma série de estilos intermediários de liderança, nos quais o líder compartilha gradualmente o poder de decisão com os subordinados. Esses estilos variam em termos de quanta participação é permitida aos subordinados na tomada de decisões. Desta forma, os estilos intermediários entre o extremo autocrático e o extremo democrático do continuum de liderança podem ser descritos da seguinte forma: 1) Estilo consultivo - O líder procura e incentiva os subordinados a facultarem a sua opinião antes de tomar uma decisão, no entanto cabe ao líder a autoridade final para decidir; 2) Estilo participativo - O líder e os

subordinados colaboram ativamente na tomada de decisões, trabalhando juntos para chegar a um consenso sobre o melhor curso de ação; 3) Estilo delegativo - O líder delega autoridade aos subordinados para que estes tomem decisões nas suas áreas de responsabilidade, auxiliando quando necessário, oferecendo apoio e orientação. Os estilos intermediários representam uma progressão gradual de um estilo de liderança mais controlador para um estilo mais inclusivo e participativo, adaptando-se às necessidades específicas da situação e das pessoas envolvidas.

Para a formação desta abordagem foram consideradas três forças como fatores condicionantes do padrão de liderança, enfatizando que a liderança não se faz só a partir dos traços de personalidade do líder. Deste modo, são considerados fatores condicionantes, as forças do líder, dos subordinados e da situação como o know-how, educação, experiência, aptidão para assumir responsabilidades; dimensão da organização, complexidade, objetivos, estrutura organizacional, natureza do trabalho. Em suma, e acordo com a Teoria do “Continuum da liderança”, o líder deve ser aquele que está atento aos aspetos mais importantes para o seu comportamento e quais os aspetos que o permitem fazer isso eficazmente.

Posto isto, de seguida discute-se a Teoria “Path Goal”.

### **1.3.3.2 A Teoria “Path Goal”**

A teoria Path-Goal, desenvolvida no início da década de setenta por House (1971), apresenta-se como um dos modelos mais sofisticados e abrangentes (Pina e Cunha et al, 2007) e pretende explorar de que maneira o comportamento de um líder pode influenciar o desempenho, motivação e satisfação dos seus subordinados, ajudando-os a alcançar seus objetivos (Yukl, 1998). Este modelo situacional apresenta-se como uma versão da teoria das Expectativas de Vroom, que inclui variáveis situacionais, que esclarecem como a motivação no trabalho pode ser entendida como um processo de tomada de decisão racional, no qual a pessoa decide quanto esforço investir no seu trabalho, num determinado momento (Yukl, 1998). Assim, qualquer situação enfrentada por um líder está dependente de dois grupos de características: as características do ambiente, que estão relacionadas ao tipo de tarefa a ser realizada; e as características dos subordinados (Yukl, 1998). Existem quatro estilos principais de liderança dentro dessa teoria propostos por House (1971): 1) Diretivo - envolve líderes que dão instruções claras sobre o que precisa ser feito e como deve ser feito; 2) De apoio - concentram-se em oferecer apoio, respeito

e consideração e criar um ambiente de trabalho positivo; 3) Participativo - incentiva a participação dos membros na tomada de decisões, o que contribui para a promoção de um senso de autonomia e aumento da motivação; 4) Orientado para o êxito - estabelecem metas desafiantes e esperam altos padrões de desempenho, o que inspira os liderados a esforçarem-se para alcançar o sucesso. De acordo com Robert House (1971), a função motivacional de um líder é dupla: em primeiro lugar procura aumentar as recompensas individuais dos subordinados quando estes atingem os objetivos e em segundo facilitar o caminho para que os subordinados alcancem esses objetivos

Em suma, pode-se afirmar que, essencialmente, esta teoria contribuiu para o desenvolvimento de uma estrutura conceitual que apoia os investigadores a identificar as variáveis situacionais que podem influenciar o desempenho e a motivação dos subordinados (Yukl, 1998). Ao reconhecer a importância das características do ambiente e dos subordinados, a teoria Path-goal fornece um modelo para melhor compreender como é que os diferentes estilos de liderança podem ser aplicados para otimizar a eficácia do líder e o desempenho da equipa em diversas situações.

Assim, centremos a nossa atenção na Teoria de Contingência de Fiedler.

### **1.3.3.3 A Teoria de Contingência de Fiedler**

A Contingência de Fiedler é uma teoria de liderança desenvolvida por Fred Fiedler (1960) na década de sessenta. Este modelo sugere que a eficácia da liderança depende da interação entre o estilo de liderança do líder e a situação específica em que o mesmo se encontra (Robbins, 1996).

De acordo com Fiedler, o estilo de liderança é influenciado pela sua personalidade, que é considerada relativamente estável, e portanto fixa, ao longo do tempo (Bedeian e Gleuck, 1983). Assim, para um líder, o sucesso da liderança está em encontrar o estilo que melhor se adapte à situação específica em que se encontra (Armandi et al., 2003). O autor identifica dois tipos de líderes: os orientados para as tarefas e os orientados para as pessoas. Os líderes orientados para as tarefas concentram-se principalmente em atingir metas e objetivos, enquanto os líderes orientados para as pessoas preocupam-se com as relações interpessoais e o bem-estar dos seus liderados (Northouse, 1997).

Neste sentido, o modelo contingencial passa pelo desenvolvimento de um instrumento designado de questionário Least Preferred Coworker (LPCQ), que determina o estilo de

liderança, avaliando o contexto situacional do líder (podendo ser favorável ou desfavorável), segundo três variáveis situacionais: 1) relação líder/subordinado; 2) estrutura da tarefa; 3) posição de poder do líder. Dependendo dessas variáveis, o estilo de liderança mais eficaz pode variar entre líderes orientados para tarefas ou líderes orientados para pessoas.

Com o objetivo de cingir as categorias a um maior ou menor nível de favorabilidade, o modelo de Fiedler divide as situações possíveis em oito categorias com base nas três variáveis previamente mencionadas; por outras palavras, o líder encontra-se numa posição de influência máxima na categoria 1 (boa relação líder/subordinado) e numa posição de influência mínima na categoria 8 (fraca relação líder/subordinado). Neste contexto, um líder orientado para as tarefas será mais eficaz em situações de extremos; isto é: situações mais ou menos favoráveis e um líder orientado para as pessoas será mais eficaz em situações intermédias.

Explora-se, de seguida, a teoria Normativa.

#### **1.3.3.4 A Teoria Normativa**

Ainda na década de setenta, surgiu a Teoria Normativa de Vroom e Yetton, explorada por Victor Vroom e Phillip Yetton (1973), e mais tarde, já na década de oitenta, foi aprofundada por Vroom e Jago (1988) (Barracho, 2012; Cunha et. al, 2007). De acordo com este modelo, dependendo da situação, o líder determina o nível apropriado de participação dos subordinados na tomada de decisões.

Tendo como base a crença de que uma tomada de decisão eficaz depende de fatores situacionais como a disponibilidade de informações, a natureza do problema e o comprometimento dos subordinados, a teoria propõe um conjunto de regras a serem seguidas pelos líderes, de forma a determinar o grau de envolvência dos liderados na tomada de decisões. Surgem duas dimensões fundamentais que amparam esta teoria, são elas: a importância da qualidade de decisão e a importância do apoio dos subordinados à decisão (Rollinson, Broadfield, & Edwards, 1998). Estas dimensões são avaliadas através de uma seleção de perguntas realizadas pelo líder antes da tomada de decisão.

Segundo a Teoria Normativa, existem cinco estilos de tomada de decisão utilizados para determinar o nível apropriado de participação dos subordinados na tomada de decisões - decisão autocrática (AI, AII), decisão consultiva (CI, CII) ou decisão conjunta entre o

líder e o grupo (GII) (Micaelo, 2014) -, são eles: 1. AI (Autocrático I): Neste processo, o líder toma a decisão sozinho, usando informações disponíveis para ele. Os subordinados não são consultados e não têm oportunidade de fornecer feedback ou influenciar a decisão; 2. AII (Autocrático II): Similar ao processo AI, o líder toma a decisão sozinho, mas solicita informações específicas de alguns subordinados antes de tomar a decisão final. No entanto, os subordinados não têm uma oportunidade significativa de influenciar a decisão final. 3. CI (Consultivo I): Neste processo, o líder consulta individualmente os subordinados relevantes antes de tomar uma decisão. O líder pode ouvir suas opiniões e informações, mas a decisão final permanece com o líder, que não está obrigado a seguir as sugestões dos subordinados; 4. CII (Consultivo II): Similar ao processo CI, o líder consulta individualmente os subordinados relevantes, mas nesta abordagem o líder compartilha seus problemas com os subordinados, ouvindo suas opiniões e sugestões antes de tomar a decisão final. No entanto, o líder ainda mantém o poder de decidir por si mesmo; 5. G (Grupo): Neste processo, o líder reúne o grupo de subordinados relevantes para discutir o problema em conjunto e tomar uma decisão por consenso. O líder participa da discussão e da tomada de decisão, mas não domina o processo. O grupo como um todo é responsável pela decisão final.

Em resumo, a teoria normativa integrada na teoria situacional fornece um quadro sistemático para os líderes determinarem a melhor abordagem para a tomada de decisões, salientando que não existe um único estilo de liderança eficaz para todas as situações. A abordagem mais adequada leva em conta as características específicas da situação. A eficácia de um líder traduz-se na sua capacidade de ajustar o seu estilo de liderança de acordo com a situação e as suas exigências.

#### **1.4 Novas abordagens de Liderança**

Nos últimos anos, temos vindo a observar uma transformação significativa na compreensão e prática da liderança, impulsionada pelo reconhecimento de que os modelos tradicionais muitas vezes não se mostram suficientes para capturar a complexidade das relações dentro das organizações contemporâneas. Nesse contexto, surgiram novas abordagens de liderança que contrariando as vertentes anteriores, não enfatizam apenas a autoridade e a tomada de decisão, mas também aspetos como carisma, visão, interação social ou valores (King, 1990). A liderança carismática, transacional e transformacional surgem como exemplos dessa evolução, destacando a importância da

inspiração, motivação e transformação, elementos-chave na eficácia do líder e no desempenho organizacional.

Estas abordagens contemporâneas surgem nos anos 80 e representam uma mudança de paradigma na forma como entendemos o papel de um líder nas organizações de hoje em dia e procuram catalisar mudanças profundas e inspirar os seus seguidores a atingirem o seu potencial. Além disso, estas abordagens reconhecem a importância do relacionamento emocional e da conexão pessoal e apresentam-se como um caminho para a formação de equipas mais coesas, inovadoras e resilientes, capazes de enfrentar os desafios e obstáculos de uma organização em constante evolução.

Os paradigmas de liderança têm um impacto significativo nas organizações ao influenciar as atitudes individuais, moldar percepções e promover a aceitação de reformas. Isso incentiva a adoção de ideias e tecnologias inovadoras, criando ambientes propícios para a inovação e adaptabilidade. Os líderes modernos podem inspirar confiança e motivar as suas equipas a abraçar e adotar mudanças, o que é crucial para o sucesso das organizações, num ambiente dinâmico e competitivo (Ghamrawi & Tamim, 2023).

#### **1.4.1 Liderança Carismática**

Carisma, de origem latina, refere-se ao dom de inspiração divina. O conceito surge associado a um líder bem sucedido, dotado e capaz de influenciar e motivar os seus liderados. Para House (1990), o carisma relaciona-se com a influência exercida pelo líder que se manifesta ao nível das orientações normativas dos subordinados e no envolvimento emocional entre líder e liderado; e, segundo Grabo, Spisak, & Vugt (2017), refere-se à capacidade de influenciar os seus seguidores, quer na maneira de pensar, quer na maneira de agir.

Klein e House (1995) exploram o conceito de “Triângulo do Carisma” constituído por três componentes: o Líder (Faísca ou temperatura de ignição); os Seguidores (Combustível ou matéria inflamável); e, por fim, o Ambiente propício (Oxigénio). A liderança carismática só ocorre quando estes três elementos estão presentes.

Esta abordagem de liderança contemporânea atribui um maior ênfase às características pessoais do líder e às suas qualidades carismáticas e como estas influenciam e motivam os seus seguidores (Yukl, 1999). Estas qualidades percecionadas como um dom detido pelo líder deve gerar nas pessoas um sentido de compromisso, que os faça querer seguir

as suas ideias e ações (Teixeira, 1998). A sua habilidade de comunicação, visão inspiradora, autoconfiança, convicção e eminência devem obter a capacidade de inspirar os outros em seu redor, gerando um sentimento de lealdade.

Os líderes carismáticos geralmente são percebidos como visionários, capazes de inspirar os outros a alcançar metas e objetivos que podem parecer desafiadores ou impossíveis. Além da empatia e preocupação que nutrem pelos seus subordinados, os líderes apresentam características como otimismo, entusiasmo e eficiência quando transmitem as suas ideias, tendo como consequência um ambiente de trabalho positivo. Este ambiente é apologista de uma abordagem participativa, onde os liderados repartem e delegam responsabilidades, incentivando o trabalho de equipa e o espírito de autonomia e, portanto, o autodesenvolvimento.

Nesta linha de pensamento, Yukl (1999) menciona essencialmente dois conceitos em discussão: as teorias de Conger & Kanungo (1988, 1998); e as teorias de House (1997) e Shamir et al. (1993), existindo uma sobreposição entre as duas. Estas correntes teóricas exploram diferentes comportamentos expectáveis por parte de um líder carismático. De acordo com Yukl (1999) abordagem de Conger & Kanungo (1988, 1998, de House (1997) e Shamir et al. (1993) estão divididos da seguinte maneira: abordagem de Conger & Kanungo (1988, 1998) agregam a visão estratégica inovadora; responsabilizar-se, assumir riscos pessoais; mostrar sensibilidade ao ambiente (restrições, ameaças e oportunidades). Abordagem de House (1997) e Shamir et al. (1993) assumem uma visão apelativa; enunciar os aspetos ideológicos da organização; transmitir expectativas de alta performance; transmitir confiança nas capacidades dos subordinados; demonstrar autoconfiança; ser um modelo a seguir, com comportamentos exemplares; promoção de uma identidade coletiva.

No entanto, a liderança carismática também pode ter desafios. Alguns críticos argumentam que a equipa pode criar uma dependência excessiva no líder, o que a torna vulnerável em certos cenários, demonstrando falta de autonomia e orientação quando o seu líder não está presente. São nestas situações de crise, onde o líder é colocado à prova, que se demonstra a verdadeira liderança carismática (Cunha et al., 2007). Em conclusão, a liderança carismática emerge como uma poderosa ferramenta para inspirar e motivar os subordinados, apoiando-se nas qualidades pessoais carismáticas e magnéticas do líder; embora possa apresentar desafios, como a dependência excessiva do

líder, quando aplicada com eficácia, essa forma de liderança pode gerar um alto nível de compromisso, entusiasmo e desempenho nas equipas organizacionais.

#### **1.4.2 Liderança Transformacional**

A teoria transformacional da liderança foi explorada por Burns (1978), apresentando-a como o oposto da liderança transaccional, a ser abordada posteriormente. Este estudo evidencia que, na liderança transformacional, os líderes transformacionais são orientados para o futuro e têm uma visão clara de onde desejam levar a organização. Eles reconhecem a necessidade de mudança e estão comprometidos em lidar com essas mudanças tanto a níveis internos quanto externos da organização (Avolio, Waldman, e Yammarino, 1991). O empenho e o compromisso dos liderados é estimulado pelo líder com o objetivo de a entrega ser completa, no que toca à realização dos objetivos. Burns (1978) enfatizou, ainda, que os líderes transformacionais não se concentram apenas na realização de metas e objetivos organizacionais mas também em promover valores morais positivos e inspirar os seguidores a agirem de acordo com esses valores, promovendo ideais como justiça, liberdade e humanismo.

Esta abordagem coloca o interesse da organização em cima do interesse próprio de cada colaborador e tem como consequência elevados níveis de produtividade e sucesso organizacionais (Cunha, et. al., 2007). Quando colocada em prática a liderança transformacional, os líderes devem ter capacidade de inspirar e motivar os seguidores, de modo a alcançarem resultados excepcionais e a desenvolverem as suas próprias habilidades de liderança (Bass & Riggio, 2006). De acordo com Bass (1985), o líder atinge o sucesso ou resultados perfeitos caso use uma ou mais das quatro dimensões relativos à liderança transformacional, sendo elas: 1) consideração individualizada; 2) estimulação intelectual; 3) motivação inspiradora; 4) influência individualizada.

A dimensão consideração individualizada diz respeito à capacidade que o líder possui de atender às necessidades e habilidades individuais de cada liderado. O líder atua como mentor, oferecendo apoio e orientação, desenvolvendo as capacidades dos seus subordinados, de modo a que estes alcancem o seu potencial (Avolio, Waldman e Yammarino, 1991). Estimulação intelectual explora em que grau o líder desafia os seus seguidores a procurarem novas soluções e abordagens para os seus problemas, de maneira inovadora e criativa. Os líderes encaram os problemas como situações oportunas e valiosas de aprendizagem, o objetivo é formar e desenvolver pessoas com espírito crítico,

capazes de pensar e forma independente (Avalio, Waldman e Yammarino, 1991). A motivação inspiradora refere-se à maneira como os líderes transformacionais motivam os seus liderados a irem além do seus interesses pessoais em prol do grupo ou da organização, através de uma visão da empresa apelativa e inspiradora. Estabelecem padrões elevados, comunicam de forma otimista e positiva os objetivos futuros e atribuem um significado às tarefas (Avalio, Waldman e Yammarino, 1991). Por fim, a dimensão influência individualizada refere-se à capacidade do líder de ser admirado pelo seus seguidores, de ser uma referência. Baseia-se no princípio que os líderes são de confiança, merecedores de respeito e de admiração. Esta dimensão subdivide-se em: atributos idealizados – as suas ações persuadem os seus seguidores a imitá-lo, uma vez que têm por base qualidades como integridade, confiabilidade e carisma - e comportamento idealizado – o líder estabelece um padrão de comportamento idealizado a ser seguido pelos seus seguidores (Avalio, Waldman e Yammarino, 1991).

Em modo de conclusão, a liderança transformacional – ver tabela 5 é um estilo de liderança que atribui ênfase à inspiração e motivação dos seguidores, incentivando processos de mudança e inovação, quer ao nível do desenvolvimento pessoal, quer ao nível da organização, contrastando com a liderança transaccional a abordar de seguida.

Tabela 5 - Liderança Transformacional

#### **LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL**

---

Carisma - O líder deve ter visão e missão definida, infunde o orgulho, aufere respeito e suscita confiança.

---

Inspiração - O líder transmite altas expectativas, utiliza atributos para concetrar os esforços, atua como modelo de comportamento.

---

Estimulação Intelectual - O líder promove a inteligência, a racionalidade e a tomada de consciência dos problemas.

---

Consideração Individualizada - O líder reconhece as necessidades de desenvolvimento, encoraja, aconselha, dá feedback e delega responsabilidades aos seguidores.

**Fonte:** Adaptado de Cunha et al. 2016, p.373 e Bass, 1999, p. 306

### **1.4.3 Liderança Transaccional**

A liderança transaccional constitui-se como um processo de troca, a nível político, económico, psicológico, entre um líder e os seus liderados, enquanto o mesmo processo for vantajoso e beneficiar ambas as partes (Bergamini, 1994). Por este motivo, os autores afirmam que o líder transaccional sustenta a sua liderança na atribuição de recompensas em troca da obediência dos subordinados (Cunha et al., 2007; Pedruzzi, 2014),

estabelecendo-se, assim, uma relação com base na reciprocidade. As recompensas podem ser negativas, através de sanções disciplinares ou positivas como elogios, reconhecimentos e recompensação (Bass, 1985). De modo a motivar os seus colaboradores, os líderes transacionais apelam ao interesse pessoal de cada um, e abrange valores como honestidade, responsabilidade, reciprocidade, honra (Rego, 1997). Esta estratégia permite manter o subordinado ligado ao seu líder. No entanto, esta relação de reciprocidade termina a partir do momento em que o líder deixa de conceder as suas recompensas (Bergamini, 1994).

Amanchukwu et al. (2015) salienta ainda o papel de supervisionar e organizar da abordagem transacional. O líder, detentor do poder, deve utilizar o mesmo de modo a avaliar, corrigir e treinar os liderados quando as expectativas não estão a ser atendidas; ou seja, quando a produtividade não está nos níveis ideais e, também, utilizar o seu poder para recompensar a pessoa ou grupo que alcançaram os resultados esperados (Dias, 2010). Ao contrário da liderança transformacional, a liderança transacional tem em consideração os interesses próprios dos colaboradores ao invés dos interesses organizacionais (Bateman & Snell, 2007) – ver tabela 6.

*Tabela 6 - Liderança Transacional*

#### **LIDERANÇA TRANSACIONAL**

---

Recompensa Contingente - O líder reconhece o trabalho do seguidor e dá orientações para como deve fazer para ser recompensado pelo seu esforço.

---

Gestão por Exceção - O líder monitoriza o desempenho e procura desvios padrões e regras e toma ações corretivas.

---

Gestão por Exceção - O líder intervém apenas quando é necessário tomar medidas corretivas.

---

Laissez-faire- O líder evita decisões e abdica de responsabilidades.

**Fonte:** Adaptado de Cunha et al. 2016, p.373 e Bass, 1999, p. 306

Feita esta explanação centrada no conceito de liderança é agora chegado o momento da abordagem centrar-se num outro signo não menos completo: a motivação.

## **2 Motivação**

A Escola das Relações Humanas revolucionou a gestão organizacional ao focar-se na importância dos colaboradores como elementos fundamentais das organizações. Reconhecendo a complexidade e singularidade de cada indivíduo, essa abordagem enfatiza a necessidade de motivá-lo, intrínseca e extrinsecamente. Ao promover um

ambiente que valoriza a participação e a identificação dos colaboradores com os objetivos organizacionais, a Escola das Relações Humanas destaca a importância de criar condições que estimulem a cooperação entre os membros da equipa. Stephen W. Littlejohn (1982) ressalta que as pessoas são agentes ativos, impulsionados pelos seus próprios interesses e propósitos, mas também enfrentam limitações inerentes à condição humana. Essas limitações, sejam elas biológicas, situacionais ou sociais, podem ser superadas por meio da interação e cooperação entre os indivíduos. Nesse sentido, é necessário e fundamental que as organizações reconheçam e aproveitem o potencial humano, criando espaços para a expressão das motivações individuais e promovendo uma cultura de colaboração e apoio mútuo, essenciais para o sucesso de uma organização.

Posto isto, este ponto propõe abordar o conceito de motivação fazendo referência à motivação intrínseca e extrínseca, assim como às diferentes teorias de motivação – teorias de conteúdo e teorias do processo. Além disso, serão ainda referidas as estratégias motivacionais desenhadas para aumentarem a motivação dos colaboradores; pois como consequência de trabalhadores motivados e alinhados com os objetivos, visão e valores da organização, surgem altos níveis de satisfação, criatividade e possibilidade de revelar as suas aptidões (Erez, Kleinbeck, & Thierry, 2001). Desta forma, estratégias motivacionais apropriadas e adaptadas permitem ao líder que motivar a sua equipa e conhecer as exigências e necessidades dos seus colaboradores, estabelecendo metas e objetivos comuns, que levará ao sucesso organizacional (Paro, Speretta, & Joviliano, 2015).

## **2.1 Conceito de Motivação**

A motivação apresenta-se como um conceito abstrato e difícil de se definir, no entanto é fundamental para compreender as ações e escolhas das pessoas em diversas áreas. Embora complexa e multifacetada, a motivação desempenha um papel fundamental nas ciências humanas, influenciando o comportamento, a cognição e as interações sociais (Nogueira, 2018).

Vários autores exploram a complexidade do conceito de motivação, Pinder (1998, p.11, cit. Cunha, et al., 2006) explicam a motivação como o conjunto de forças, originárias da própria pessoa ou não, que desencadeiam o seu comportamento profissional, determinando a sua intensidade, duração, direção, entre outros (Gonçalves, 2012). De acordo com Santarém (2014), a palavra motivação deriva do latim *movere*, *motivus*, o que

traduzindo-se, significa mover-se, que inclui um conjunto de ações onde uma pessoa é estimulada a atingir determinado objetivo. Constitui-se como um fenômeno importante na vida de cada pessoa. Nogueira (2018) descreve a motivação como o agrupamento de fatores psicológicos, sejam eles conscientes ou não, que estipulam a conduta de um indivíduo. Para Salanova, Hontangas e Peiró (1996, p.16), a motivação é como uma “ação dirigida a objetivos, sendo auto regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas”. Mações (2017) descreve a motivação como constituída por três elementos, o esforço, desempenho e resultados, destacando a conexão entre eles no impulsionar das ações individuais. No entendimento de Seixas (2015), a motivação está intrinsecamente ligada ao incentivo e entusiasmo do colaborador em compreender o seu potencial, integrando-se à cultura organizacional e executando as suas funções com eficiência, o que contribui para manter os níveis de motivação elevados (Seixas, 2015). Seixas (2015) acrescenta que trabalhadores com elevado nível de motivação tornam-se em excelentes profissionais, uma vez que são pessoas com iniciativa e ambição. Para que tal aconteça, é imperativo a elaboração de um plano motivacional por parte da organização, que compreenda o “perfil motivacional” dos seus membros, procurando entender quais são os seus interesses e objetivos. E, apesar de não ser pretendido abordar a temática da satisfação, é crucial estabelecer um equilíbrio entre a satisfação das necessidades dos colaboradores e os interesses da própria organização. Para manter a sua competitividade, a organização deve reconhecer a importância de valorizar e motivar seus colaboradores, promovendo um ambiente organizacional produtivo (Tamayo et al., 2003). Assim, é essencial reconhecer a complexidade da motivação, uma vez que envolve uma vasta gama de variáveis que interagem entre si e devem ser analisadas tendo em conta o indivíduo e o contexto organizacional onde se inserem (Nogueira, 2018). E nesta linha de pensamento entende-se pertinente atender à tipologia de motivação intrínseca e extrínseca, porque desempenham papéis distintos na maneira como as pessoas se comportam e respondem a estímulos, quer em contexto profissional, quer em contexto pessoal, devendo ser abordados como interativos (Martinelli & Bartholomeu, 2007); afinal a motivação deriva sempre da interação entre as pessoas e um determinado meio envolvente (Gil, 2011).

A motivação intrínseca surge no interior do próprio indivíduo, e é alimentada por diversos fatores, incluindo a satisfação das necessidades básicas de competência, autonomia e relacionamento (Lira & Silva, 2015), relacionando-se ao prazer, à satisfação pessoal e ao

interesse genuíno na atividade em si. Quando alguém está intrinsecamente motivado, encontra significado e gratificação na execução de tarefas, independentemente de recompensas externas. Para sustentar essa motivação, é importante procurar desafios que promovam a aprendizagem e a evolução, estar encarregue da tomada das suas decisões e sentir que controla as suas ações, além de cultivar relacionamentos positivos com os demais. Os motivos individuais da motivação intrínseca decorrem da própria vontade do indivíduo, representando uma forma de pensar e agir intrínseca a cada pessoa (Deci & Ryan, 1985). Essa motivação está associada a recompensas psicológicas, como a oportunidade de utilizar habilidades, sentir-se desafiado e reconhecido de maneira positiva. Isso pode resultar num compromisso mais duradouro, maior criatividade e maior autoestima, uma vez que as pessoas se sentem mais concretizadas em relação ao seu propósito.

Por outro lado, segundo Lira & Silva (2015), a motivação extrínseca é influenciada por fatores externos, como recompensas financeiras e tangíveis, benefícios salariais, promoções, reconhecimento social ou punições e envolve realizar uma ação com a expectativa de obter algo em troca. Esses motivadores externos não se relacionam necessariamente com a satisfação intrínseca da atividade em si, mas sim com suas consequências ou recompensas (Gagne & Deci, 2005). Embora possam ter um efeito imediato, os motivadores extrínsecos não são necessariamente duradouros, especialmente em comparação com a motivação intrínseca, que é baseada no interesse pessoal e na satisfação intrínseca. O equilíbrio entre essas duas formas de motivação pode variar dependendo do contexto, da pessoa e da natureza da atividade.

Na prática, as organizações muitas vezes utilizam uma combinação de estratégias de motivação intrínseca e extrínseca para envolver os seus colaboradores. Isso pode incluir oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional (motivação intrínseca) juntamente com programas de recompensa e reconhecimento (motivação extrínseca). Ao entender a interação entre estes dois tipos de motivação, os líderes podem criar ambientes de trabalho mais inspiradores e produtivos, onde os colaboradores sentem-se valorizados, envolvidos e motivados em contribuir para o sucesso da organização. Em suma, a motivação extrínseca está relacionada a recompensas externas, enquanto a motivação intrínseca é baseada no interesse pessoal e na satisfação intrínseca da atividade em si. Os mesmos podem coexistir e variar em importância dependendo da situação e das características individuais de cada um.

Dito isto, voltemos a nossa atenção para as Teorias da Motivação, a abordar no próximo subponto.

## **2.2 Teorias de Motivação**

As teorias sobre a motivação procuram compreender o que impulsiona os indivíduos a agir de determinadas maneiras em diversos contextos onde estão inseridos. No contexto organizacional, o comportamento humano é impulsionado por uma série de necessidades em constante evolução (Neves, Caetano, & Ferreira, 2001). Posto isto, inúmeros teóricos procuraram entender essas necessidades, as suas estruturas e o modo de funcionamento. Então, as teorias relativas à motivação surgem para responder às seguintes questões: o que motiva as pessoas? O que significa estar motivado? Como ocorre o processo motivacional? De maneira a sistematizar a informação, as teorias foram agrupadas em três grupos resultado (Neves et al., 2001): 1) Teorias de Conteúdo, concentram-se no objeto da motivação; 2) Teorias de Processo, abordam como se exprime a motivação; 3) Teorias de Resultado, exploram o porquê da manutenção dos comportamentos motivacionais. Neves (2011) refere que as teorias de conteúdo focam-se nos fatores internos de cada indivíduo e como estes interferem no seu modo de agir, respondendo a questões como: O que motiva as pessoas? O que as faz agir? Enquanto que nas teorias de processo, o autor considera que as motivações são mutáveis de pessoa para pessoa e a nível temporal.

### **2.2.1 Teorias do Conteúdo**

As teorias do conteúdo concentram-se nos fatores que motivam as pessoas, nas necessidades e desejos que impulsionam o comportamento humano; isto é: que as faz agir. Procuram identificar e classificar as diferentes necessidades humanas que influenciam a motivação. As teorias de conteúdo partem do pressuposto que os indivíduos possuem necessidades interiores e que estas necessidades constituem-se como uma fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação (Neves, Caetano, & Ferreira, 2011). Segundo Neves et al. (2001), a necessidade consiste num estado interno ao indivíduo, com a capacidade de instigar a ação, com vista ao alcance dos objetivos pessoais e profissionais. As teorias de conteúdo incluem as teorias de Maslow (1954), McClelland (1961) e Herzberg (1974), que irão ser abordadas em seguida e que, em contexto organizacional, servem para explicar o que origina o mau desempenho, as faltas ou atrasos e a falta de esforços dos colaboradores.

### 2.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A descrição das necessidades mais aceitas parece estar associada à descrição da hierarquia das necessidades desenvolvida por Maslow (Certo, 2003). Esta teoria descreve as necessidades básicas humanas em cinco níveis, descritos de seguida, organizados numa hierarquia de importância – a ordem em que os indivíduos procuram satisfazê-la, começando pelas necessidades mais básicas, na base e avançando para as mais elevadas, localizados no topo<sup>1</sup>. Assim temos o «distribuição» das necessidades da seguinte forma: na base as necessidades fisiológicas, seguem-se as necessidades de segurança ou de estabilidade, necessidades sociais, as necessidades de estima e no topo as necessidades de autorrealização – ver figura 3.

Figura 3 - Teoria da Hierarquia das Necessidades



Fonte: Adaptado de Maslow (1954)

As **necessidades fisiológicas** são as necessidades básicas para a sobrevivência, como alimentação, água, abrigo e sono. Relacionam-se com o normal funcionamento do corpo. Aquando satisfeitas, o comportamento será dirigido para a satisfação das necessidades do nível seguinte. Após as necessidades fisiológicas serem atendidas, as pessoas procuram satisfação das **necessidades de segurança ou de estabilidade**, incluindo segurança física, emocional, financeira e de saúde. Estas necessidades implicam a auto-preservação através do evitamento da ameaça, perigo e privação. Estas satisfeitas, surgem as **necessidades sociais**, neste patamar as pessoas priorizam os relacionamentos sociais,

---

<sup>1</sup> A teoria de Maslow será a base utilizada no desenvolvimento do estudo empírico que esta dissertação se propõe realizar e que pode ser lido na parte II deste trabalho.

amor, amizade, aceitação e o pertencimento a grupos sociais. São consideradas necessidades secundárias e têm em vista a identidade socio-individual, refletem o desejo de uma pessoa ser aceita pelos demais. Quanto é atingido o patamar das **necessidades de estima** estamos frente ao desejo pelo respeito. Geralmente, dividem-se em respeito próprio e pelos outros. Uma vez que as necessidades sociais são atendidas, as pessoas procuram ser reconhecidas, respeitadas, valorizadas e ter autoestima. Isso pode incluir a procura pelo sucesso, reconhecimento público, estatuto, prestígio e realização pessoal. No topo da pirâmide estão as **necessidades de autorrealização**, onde as pessoas procuram alcançar o seu potencial máximo, autodesenvolvimento, criatividade, autoexpressão e realização pessoal. As necessidades de autorrealização ocupam o nível mais elevado da hierarquia.

Os níveis mais baixos, ou seja, as necessidades que ocupam a base da pirâmide - necessidades fisiológicas e de segurança - são consideradas necessidades primárias porque estão diretamente ligadas à preservação e conservação pessoal, garantindo a sobrevivência e o bem-estar básico do indivíduo. Estas são atendidas a partir de fatores extrínsecos como a remuneração, local de trabalho, condições de trabalho, entre outros. No entanto, os níveis mais altos, as necessidades do topo da pirâmide - necessidades sociais, de estima ou autorrealização são consideradas secundárias, pois estão mais relacionadas à identidade social e individual do indivíduo e satisfazem-se a partir de fatores intrínsecos e relacionam-se com o sujeito e com a sua afirmação, autoconfiança, autorrealização e aceitação (Neves et al., 2001).

Esta teoria subentende que uma necessidade só se constitui como motivadora de comportamento enquanto não for satisfeita (Ferreira, Neves & Caetano, 2011). Lacombe (2005) defende que as pessoas são motivadas pelas necessidades insatisfeitas. A satisfação das necessidades e o esforço que as pessoas dedicam ao mesmo é o que origina o progresso. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, emergem outras que vão ocupando o seu lugar. Contrariamente à crença comum de que pessoas em cargos de liderança são motivadas principalmente por aumentos salariais, Mações (2017) argumenta que os profissionais também são impulsionados de outras formas, através do reconhecimento e benefícios que contribuem para a sua autorrealização e autoafirmação. Além disso, de acordo com Neves et al. (2001), o avanço na pirâmide das necessidades de Maslow está relacionado com as competências académicas que cada um possui,

indicando que quanto maior as competências, mais elevadas são as necessidades que influenciam a motivação dentro de uma organização.

Posto isto, centremos a nossa atenção na Teoria dos dois fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg.

### **2.2.1.2 Teoria dos dois fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg**

Desenvolvida por Frederick Herzberg (1974), a teoria dos dois fatores motivacionais e higiênicos é uma das teorias mais conhecidas sobre a motivação no ambiente de trabalho, questionando os indivíduos sobre situações de satisfação e insatisfação no trabalho. Um questionamento que fez evidenciar que as mesmas situações variam de um modo significativo, quer se trate de indivíduos que se sentem bem na sua situação do trabalho, quer o contrário (Neves et al., 2001). Assim, Herzberg (1974) propôs que existem dois conjuntos distintos de fatores que influenciam a motivação e a satisfação no trabalho: os fatores intrínsecos e os fatores extrínsecos. Os fatores motivacionais, também conhecidos como fatores intrínsecos, são aqueles relacionados ao conteúdo do trabalho e à própria natureza das atividades realizadas, estando sob o controlo do indivíduo. Estes fatores estão associados à satisfação no trabalho e incluem o reconhecimento, responsabilidade, crescimento pessoal, realização e progresso na carreira. Quando presentes, os fatores motivacionais tendem a aumentar a satisfação e a motivação dos funcionários, assim como os níveis de produtividade, o que significa que as tarefas desenvolvidas pelos sujeitos são estimulantes e desafiadoras (Ferreira, Neves & Caetano, 2011). Por outro lado, os fatores higiênicos, também designados de fatores extrínsecos, estão relacionados ao ambiente de trabalho e às condições em que o trabalho é realizado, periféricos ao trabalho em si (Neves et al., 2001). Esses fatores incluem aspetos como salário, benefícios, condições físicas do local de trabalho, relacionamento com colegas, política da empresa, estilo de liderança e supervisão (Fachada, 2000). Chiavenato (1998) defendia que quando os fatores motivacionais estavam presentes, estes aumentavam significativamente os níveis de motivação, refletindo-se num bom desempenho dos trabalhadores. No entanto, quando instáveis, originavam ausência de motivação. Herzberg discordou de Maslow, uma vez que o autor acreditava que os fatores higiênicos são capazes de reduzir ou até mesmo suprimir a insatisfação, mas não são suficientes para conquistar a motivação das pessoas, funcionando apenas como preventor de problemas. Herzberg (1974) argumentou que a satisfação no trabalho e a motivação são afetadas por diferentes conjuntos de fatores e, portanto, devem ser tratadas separadamente pelas

organizações. O autor destacou a importância de criar condições de trabalho que não apenas eliminem a insatisfação (fatores higiênicos), mas também, que promovam a satisfação e a motivação (fatores motivacionais).

A teoria enfrentou críticas significativas em relação à sua metodologia e à sua validade empírica. Relativamente ao procedimento, questiona-se o método utilizado para recolher a informação. A tendência das pessoas é atribuir aos fatores internos, a causa do bom e aos fatores externos, a causa do menos bom. Em termos da confirmação empírica, esta sugere que tanto os fatores internos quanto os externos contribuem para a satisfação e insatisfação dos funcionários, desafiando a distinção rígida entre fatores motivacionais e higiênicos.

### **2.2.1.3 Teoria das Necessidades de McClelland**

A Teoria das Necessidades de McClelland, proposta por David McClelland, destaca três necessidades psicológicas fundamentais que influenciam o comportamento humano no ambiente de trabalho. Essas necessidades são as necessidade de realização, poder e afiliação (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

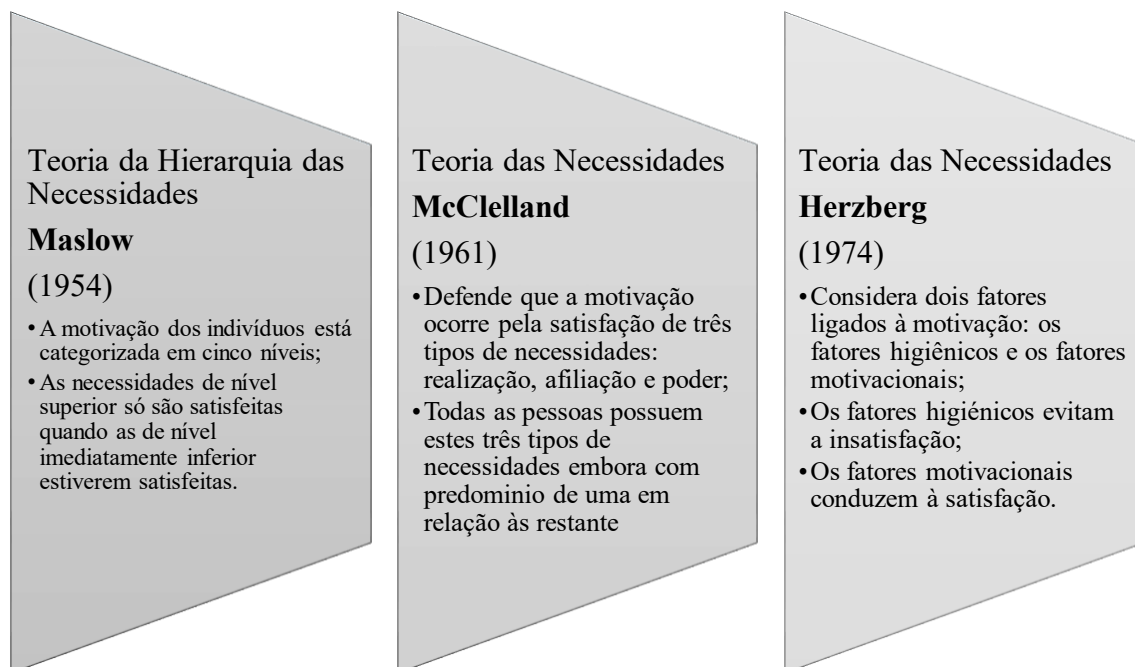
A necessidade de realização refere-se ao desejo de alcançar metas desafiadoras e obter sucesso em atividades que envolvam a superação de desafios. Os indivíduos com esta necessidade têm preferência para assumir as suas responsabilidades, estabelecem objetivos desafiadores, consideram riscos calculados, valorizando o feedback relativo ao seu desempenho. Estes indivíduos não apresentam um bom desempenho em cargos de rotina, poucos desafiadores e competitivos (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

A necessidade de poder refere-se ao desejo de influenciar e controlar o comportamento de outras pessoas, aspira pela liderança e status. O que motiva os indivíduos é o estatuto, o prestígio, a capacidade de influenciar os restantes (Ferreira, Neves & Caetano, 2011). Por fim, a necessidade de afiliação define-se pelo desejo de possuir relacionamentos interpessoais positivos, pela busca da aceitação e sentimento de pertença a grupos (Neves et al., 2001). Os indivíduos com este tipo de necessidade preferem atividades que envolvam o trabalho de equipa e pouco competitivas. Para Hunter (2012), a necessidade de afiliação apresenta um papel de relevância na motivação, uma vez que lhe é atribuída uma sensação de segurança que os indivíduos mais inseguros valorizam.

Diante do exposto, segundo Wargborn (2008), a importância de cada necessidade varia de pessoa para a pessoa, pelo que é uma importância subjetiva, dependendo também da sua formação cultural. Não obstante, a teoria afirma que, apesar de existirem diferentes graus de importância para cada uma das necessidades, em determinada fase da vida de um indivíduo, uma necessidade irá prevalecer face às restantes. Posto isto, o principal contributo dessa teoria é definir quais destas necessidades são mais prioritárias para um indivíduo numa organização.

Posto isto, de maneira a sistematizar o pensamento sobre as teorias de conteúdo, elaboramos na Figura 4, uma síntese das principais ideias.

Figura 4 - Ideias Principais da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow; da Teoria das Necessidades de McClelland e da Teoria das Necessidades de Herzberg



*Fonte:* Adaptado de Galhanas, 2009

### 2.2.2 Teorias do Processo

Embora as teorias anteriores procurem explorar e explicar as consistências relativas aos motivos e necessidades que constituem o vetor energético do comportamento, as Teorias do Processo concentram-se nos sistemas cognitivos e comportamentais que ocorrem dentro do indivíduo e influenciam sua motivação; ou seja: como o processo se inicia,

desenvolve e termina, focando-se nos processos cognitivos, ao determinar um conjunto de fatores psicológicos particulares ao comportamento humano (Rosa, 1994).

Através da identificação e compreensão de quais fatores e de que maneira estes resultam na motivação, as teorias do processo conseguem explicar que impulsos são considerados motiváveis para certas pessoas (Ferreira, Neves & Caetano, 2011). Assim, entende-se pertinente fazer uma dissertação pelas teorias das expectativas de Vroom & Jago (1995) equidade de Adams (1965), e expectativa de E. Lawler (1971).

### **2.2.2.1 Teoria motivacional de Vroom**

No pensamento dos autores Vroom & Jago (1995), a motivação de um indivíduo para alcançar um determinado objetivo é influenciada pela expectativa de que os seus esforços levarão a um desempenho satisfatório e que esse desempenho será seguido por recompensas desejadas. Assim, a teoria depreende que o esforço necessário para a execução de cada tarefa de trabalho é decidida por cada pessoa, para obter as recompensas desejadas. A teoria considera três variáveis principais: expectativa, instrumentalidade e valência (Ferreira, Neves & Caetano, 2011). A expectativa refere-se à crença do indivíduo de que os seus esforços levarão a um desempenho desejado. A instrumentalidade diz respeito à percepção de que o desempenho desejado levará a uma recompensa desejada. A valência refere-se ao valor que o indivíduo atribui à recompensa. Segundo a teoria, a motivação de uma pessoa para realizar uma tarefa específica é determinada pela multiplicação das três variáveis acima referenciadas.

Vroom (1995) propôs o modelo de expectativa da motivação, que enfatiza a importância dos objetivos intermediários na obtenção de um resultado final. De acordo com esse modelo, a motivação é vista como um processo de tomada de decisão, onde o colaborador avalia as diferentes opções de comportamento com base nas expectativas sobre os resultados associados a cada uma delas. Este processo influencia a motivação e orienta o comportamento do indivíduo em direção aos seus objetivos finais. Os resultados esperados referem-se às propriedades tangíveis ou intangíveis que os trabalhadores recebem da organização em troca do seu trabalho. Os efeitos podem ser positivos, como salário, promoções, tempo de férias, segurança no emprego, bom ambiente de trabalho e oportunidades de crescimento; ou resultados negativos, como fadiga, frustração, ansiedade, supervisão autoritária, entre outros (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

No estudo dos autores há ainda uma chamada de atenção de que quando os colaboradores acreditam que dos seus esforços advêm resultados e os objetivos definidos, os níveis de motivação são elevados; sendo possível afirmar: o esforço do indivíduo está dependente da sua expectativa (Mações, 2017).

De destacar ainda que a relação entre o esforço e o desempenho de um indivíduo é influenciada pela percepção do grau de dificuldade na execução de uma tarefa e pelo sucesso subsequente. Posto isto, a relação descrita afeta diretamente o comportamento do indivíduo, levando-o a optar por atividades nas quais ele antecipa o seu sucesso. Em contraste ao anteriormente dito, quando há dúvida em relação ao sucesso, a motivação tende a diminuir (Mações, 2017). Por outro lado, a relação entre o desempenho e os resultados refere-se à expectativa do indivíduo de que um desempenho bem-sucedido levará aos resultados desejados, o que influencia a sua decisão de evitar ou realizar determinada tarefa (Mações, 2017). Por outras palavras, se os resultados esperados forem positivos, o esforço para os atingir vai ser maior; caso os resultados sejam negativos, o indivíduo poderá não esforçar-se ou até evitar atingi-los (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

#### **2.2.2.2 Teoria da equidade de Adams**

A Teoria da Equidade, desenvolvida por John Stacey Adams (1965), sugere que o comportamento humano relaciona-se diretamente com a percepção pessoal de cada indivíduo sobre a justiça de cada acontecimento em contexto profissional. As pessoas são motivadas a manter um equilíbrio entre o esforço que colocam no trabalho e as recompensas que recebem em troca. De acordo com esta teoria, os colaboradores comparam as suas contribuições e recompensas em contexto laboral com as de outros colegas, de forma a avaliar se estão a ser considerados justamente (Robbins & Decenzo, 2004). Há que evidenciar quatro elementos fundamentais nesta teoria: a pessoa que se compara; a pessoa comparada; os inputs considerados como nível de escolaridade, inteligência, experiência, antiguidade; os outputs; ou seja, pagamento, benefícios, condições de trabalho.

Se os trabalhadores percebem uma desigualdade, seja em relação ao esforço que dedicam ou às recompensas que recebem, este sentimento irá gerar tensão nos mesmos, o que fará com que se sintam desmotivados e procurem formas de restabelecer a equidade percebida. Isso pode envolver ajustar os inputs – diminuir o esforço, mudar as suas autopercepções –

aperceber-se da qualidade do seu trabalho, tais como as heteropercepções – a qualidade de trabalho do colega é inferior ao percebido, ajustar os seus termos de comparação ou até mesmo abandonar o cargo (Neves et al., 2001). Neste sentido, o autor propõe um equilíbrio entre as recompensas pelas atitudes e comportamentos aplicados, onde o colaborador realiza uma avaliação entre os inputs e os benefícios. Seguidamente, o rácio é comparado com os restantes colaboradores, que partilham a mesmas tarefas e funções (Mações, 2017). Na busca pela equidade, os colaboradores podem adotar diversas estratégias, de que podem ser exemplo aumentar ou diminuir a quantidade ou qualidade do trabalho que realizam, ou até mesmo tentar modificar os benefícios e recompensas que recebem em troca de seu esforço (Rocha J. , 2010). A teoria da Equidade tem implicações significativas na prática de gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito à remuneração e benefícios. Tal ocorre, uma vez que os colaboradores não só avaliam a sua própria remuneração em comparação com o que a organização oferece, mas também com o que os colegas recebem. Portanto, uma fragilidade apresentada para esta teoria é que esta concentra-se, principalmente, nas reações dos colaboradores em relação à variável de remuneração, negligenciando outros aspetos importantes em qualquer contexto social, como os relacionamentos com colegas, superiores e subordinados (Neves A. L., 2002).

### **2.2.2.3 Teoria de expectativa de Lawler**

A teoria da expectativa de Lawler propõe que a motivação no trabalho é determinada pela crença do indivíduo de que o seu esforço resultará em desempenho, e que, por sua vez, levará a resultados desejados, como recompensas ou benefícios (Lawler, 1971). A motivação é influenciada por três fatores: a expectativa que os esforços conduzirão a um resultado desejado; o valor atribuído a esse resultado; a relação percebida entre esforço e resultado. Por outras palavras, a teoria enfatiza a importância da percepção das relações causais entre esforço, desempenho e resultados na determinação do nível de motivação de um indivíduo, ou seja, os trabalhadores estão mais propensos a esforçarem-se e a realizarem determinadas tarefas quando acreditam que os seus esforços levarão a resultados positivos e que os mesmos serão valorizados (Lawler, 1971).

Como foi acima referido, a motivação é influenciada pela relação entre o esforço colocado nas tarefas e o resultado que daí advém. Se os trabalhadores sentirem que os seus esforços não se recompensados nem reconhecidos de maneira adequada, isso poderá resultar numa queda da motivação. Lawler (1986), como citado em Chiavenato (1998), argumenta que o dinheiro pode ser um fator motivacional para o desempenho, mas apenas quando

aplicado corretamente. O autor concluiu que, na prática, o dinheiro tem um efeito motivacional limitado devido a vários motivos, incluindo a fraqueza das recompensas e o tempo decorrido para recebê-las, que cria a impressão de que as recompensas não estão diretamente relacionadas ao desempenho. Nesta linha de pensamento, o autor defende que os indivíduos olham para o dinheiro como um meio para satisfazer várias necessidades, desde as fisiológicas até as de autorrealização. Portanto, o dinheiro é considerado um meio, não um fim em si mesmo. Além disso, se os indivíduos acreditarem que o seu esforço e empenho são essenciais para ganhar mais dinheiro, o esforço e desempenho por parte dos mesmos será o máximo possível, com o objetivo de alcançar o resultado financeiro estabelecido (Chiavenato, 2008).

### **2.3 Fatores e Estratégias Motivacionais**

Ao longo dos anos, tem havido uma mudança nas estratégias motivacionais adotadas pelas organizações. Autores como Erez, Kleinbeck e Thierry (2001) destacam uma tendência em direção a estratégias que promovem o bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho, em contraposição àquelas centradas apenas em recompensas tangíveis. Com o surgimento de novos ambientes de produção e aumento da competitividade, há uma necessidade crescente de valorizar os colaboradores de uma organização. Compreender os diversos fatores que influenciam a motivação no trabalho é crucial para entender o que faz variar os níveis de motivação dos colaboradores. O trabalho é reconhecido como um meio de realização pessoal e social, portanto há que proporcionar oportunidades para que os trabalhadores alcancem os seus objetivos pessoais (Tamayo & Paschoal, 2003). Investir na motivação dos colaboradores não pode ser uma ação pontual; deve ser um esforço contínuo, realizado diariamente (Röhrich, 2014).

Os estudos sobre motivação no trabalho têm adotado uma abordagem mais positiva e humanizada, procurando proporcionar aos trabalhadores estratégias que os ajudem a sentirem-se realizados, quer a nível profissional, quer pessoal (Tamayo & Paschoal, 2003). A avaliação da matriz motivacional do colaborador permite prever o seu comportamento eficazmente, possibilitando a adaptação de estratégias motivacionais específicas a cada perfil. A elaboração do perfil motivacional, suportada pela estrutura motivacional, irá determinar as motivações e metas mais importantes. Assim, as estratégias motivacionais devem ser específicas e alinhadas com os objetivos pessoais

dos colaboradores, proporcionando oportunidades para que eles alcancem os seus objetivos através do seu trabalho. A teoria de definição de metas ou fixação de objetivos demonstra que metas ambiciosas e realistas podem aumentar a motivação e o desempenho (Locke & Latham, 2004). A implementação da teoria é considerada uma estratégia motivacional uma vez que os objetivos traçados devem ser específicos, mensuráveis, ambiciosos e, devem dar oportunidade de receber feedback por se constituir como reconhecedor dos méritos de cada colaborador.

Contrastando com as tarefas mais simples, as que são mais complexas aumentam os níveis de motivação dos colaboradores, assim como os de desempenho (Mações, 2017). A teoria acima mencionado só é praticada em organizações que adotem um tipo de gestão por objetivos, adotando o trabalho de equipa e a prática de uma avaliação formal da equipa (Rojot, Vandenberghe, & Roussel, 2013).

Chiavenato (1998) destaca que existem fatores intrínsecos motivadores, como autonomia, feedback e identidade, que geram bons resultados no ambiente de trabalho. Esses fatores têm a capacidade de influenciar diretamente outros fatores, como o estado de energia da pessoa. Por outro lado, os fatores externos, que são derivados do ambiente organizacional, incluem os sistemas de recompensas e punições, políticas organizacionais, programas de formação, entre outros. De acordo com Adyasha (2013), metade da motivação provém de fatores internos à pessoa, enquanto a outra metade é influenciada pelo ambiente externo. Isso destaca a importância do líder no estímulo da motivação dos colaboradores, uma vez que este pode inspirar e motivar outros a alcançar um desempenho excepcional. Para que a motivação seja eficaz, é essencial compreender o que cada colaborador valoriza individualmente e alinhar as estratégias motivacionais de acordo com esses valores. Os fatores motivacionais estão intimamente relacionados com o conteúdo das funções e as características das tarefas que cada indivíduo executa. Esses fatores estão ligados ao reconhecimento profissional, ao crescimento pessoal e à autorrealização (Oliveira, 2015). Portanto, é crucial que os fatores motivacionais estejam alinhados com as responsabilidades e a natureza do trabalho de cada indivíduo, para que eles possam desempenhar suas tarefas com tranquilidade e obter reconhecimento conforme seu desempenho.

Em suma, as organizações devem criar desafios, oportunidades de expressão da criatividade e desenvolvimento profissional para seus colaboradores (Rojot, Vandenberghe, & Roussel, 2013). Estar atento aos fatores intrínsecos e extrínsecos que

motivam os colaboradores e alinhar as estratégias motivacionais com suas necessidades individuais é essencial para promover um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório, onde exista oportunidades de progressão dentro da organização.



### **3 Apresentação do Caminho de Pesquisa**

Após a revisão dos conceitos teóricos, o foco do estudo passa para a investigação empírica. Nesta etapa, contextualizamos o problema e apresentamos a questão de investigação, objetivos do estudo; assim como o desenho da pesquisa, a metodologia de investigação, a amostra, o instrumento para recolha do dados, o procedimentos e análise de recolha de dados.

#### **3.1 Problema**

De acordo com a revisão de literatura, a liderança pode ser definida como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e capacitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações (Cunha et al., 2007). Este conceito enfatiza o papel crucial do líder na orientação e influência sobre os membros de um grupo ou organização, afetando as suas interpretações de eventos e definição de objetivos. Na mesma linha de pensamento, a literatura destaca a liderança como fundamental nas relações humanas dentro das organizações, influenciando diretamente a motivação dos colaboradores através dos comportamentos demonstrados pelo líder (e.g. Cunha et al., 2016).

Relativamente à motivação, o pensamento de Tamayo & Paschoal (2003) descrevem-na como a orientação do colaborador para realizar uma tarefa. Gil (2016) destaca o papel da organização na motivação dos colaboradores, enfatizando a importância que a mesma tem de satisfazer as necessidades dos seus colaboradores. Seixas (2015) acrescenta e afirma que colaboradores motivados refletem indivíduos com iniciativa e ambiciosos na execução das suas tarefas, com o objetivo de evoluir na carreira por mérito próprio e devido ao seu esforço, tornando-se profissionais de sucesso.

Neste sentido, a revisão de literatura deixou evidenciar a importância de serem desenvolvidas estratégias motivacionais apropriadas para envolver os colaboradores de forma mais significativa na organização, conduzindo a um melhor conhecimento dos seus colaboradores por parte do líder e visando uma melhor qualidade do trabalho executado. Desta forma, com estratégias motivacionais adequadas, o líder é capaz de motivar os seus colaboradores e de compreender as necessidades individuais de cada um, o que irá resultar num aumento do desempenho organizacional e da produtividade (Paro, Speretta, & Joviliano, 2015).

É neste contexto complexo que a liderança e a motivação devem ser exploradas, uma vez que ambos os fenômenos estão intrinsecamente relacionados com a orientação e a influência das pessoas na procura pela concretização dos objetivos estabelecidos, em consonância com o ambiente socioeconómico e organizacional em que as organizações operam (Bass, 1999).

Atendendo ao contexto descrito, entende-se pertinente ressaltar que o sucesso de uma organização dependendo de vários aspetos, situando-se entre eles a liderança como uma das principais razões para o alcançar. Alega-se este contexto por se crer que o tipo de líder presente em cada organização é determinante para o sucesso da mesma e vai influenciar o funcionamento da mesma, tendo consequências diretas na organização. E tendo consciência de que existe uma diversidade de abordagens de liderança com que a população se identifica a diferentes níveis, acredita-se que procurar perceber desde cedo o tipo de liderança com que as pessoas se identificam tem um papel importante para as organizações. Por isso, perceber o tipo de liderança com que os estudantes que frequentam o ensino superior se identificam e o contexto capaz de os motivar à realização de tarefas entende-se essencial numa conjuntura organizacional marcada pela globalização. Nesta linha de pensamento, formulou-se a seguinte pergunta de investigação: Qual o papel da liderança e motivação para estudantes do Ensino Superior no contexto organizacional?

Segue-se a apresentação do objetivo geral e objetivos específicos da investigação.

### **3.2 Objetivos geral e específicos da investigação**

Uma pesquisa científica requer a definição clara e objetiva das metas e objetivos que direcionam a investigação e determinam quais informações são essenciais para, deste modo, responder às questões de pesquisa através da análise de dados. Por consequência, os objetivos do estudo assinalam os propósitos para o desenvolvimento da pesquisa e os resultados a serem alcançados, refletem o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa e constituem enunciados declarativos que especificam a população alvo, as variáveis e a orientação da investigação (Fortin, 2009). De acordo com Cervo & Bervian (2002, p.83), os objetivos são utilizados para definir a natureza do trabalho, o tipo de problema e o objeto de análise. Neste sentido, podem ser definidos dois tipos de objetivos: geral e específicos. O objetivo geral oferece uma visão ampla do tema de pesquisa e os objetivos específicos são de natureza mais concreta, contribuindo para alcançar do objetivo geral e permitindo, ainda, a sua aplicação em situações específicas (Lakatos &

Marconi, 1992). A especificação dos objetivos de pesquisa pode passar por responder a perguntas como "para quê?" e "para quem?". Além disso, a definição de objetivos específicos serve para a investigação minuciosa das intenções presentes nos objetivos gerais, daí podem ser reveladas novas relações para o mesmo problema, utilizar os conhecimentos para intervir numa determinada realidade, entre outros.

Posto isto, o objetivo geral que norteia esta dissertação passa por estudar a liderança e motivação na perspetiva dos estudantes do Ensino Superior.

Como objetivos específicos, foram definidos os seguintes:

- Identificar o item com a média mais alta e mais baixa no que concerne ao estilo de liderança orientado para a tarefa
- Identificar o item com a média mais alta e mais baixa referente aos estilo de liderança orientado para as pessoas
- Identificar o item com a média mais alta e mais baixa no que respeita ao estilo de liderança participativo
- Identificar o item com a média mais alta e mais baixa no que toca aos estilo de liderança autocrático
- Identificar o estilo de liderança mais evidenciado pelo estudante e pelo estudante trabalhador
- Identificar o estilo de liderança mais evidenciado segundo sexo, pelo estudante e pelo estudante trabalhador
- Motivação
- Identificar o item com a média mais alta e mais baixa referente às necessidades de autoestima
- Identificar o item com a média mais alta e mais baixa pertencente às necessidades sociais
- Identificar o item com a média mais alta e mais baixa relativa às necessidades de segurança
- Identificar o item com a média mais alta e mais baixa no que concerne às necessidades de autorrealização
- Identificar o item com a média mais alta e mais baixa referente ao relacionamento entre o líder e a motivação
- Identificar a dimensão de motivação segundo a ocupação - estudantes e estudantes trabalhadores.

Identificar a dimensão de motivação segundo o sexo, dos estudantes e estudantes trabalhadores.

Para Baptista e Sousa (2011), as hipóteses de investigação apresentam-se como uma resposta antecedente ao problema de investigação proposto e devem sustentar a parte empírica do estudo (Hill e Hill, 2002). Tendo em conta que uma hipótese é uma proposição que antecipa uma relação entre duas variáveis e que deve ser verificada (Quivy e Campenhoudt, 2008), e tendo por base a revisão de literatura, foram elaboradas as seguintes hipóteses :

H1 - Há correlação positiva entre a liderança orientada para as pessoas e a motivação.

H2 - Há correlação positiva entre a liderança participativa e a motivação.

H3 - Estilo de liderança orientada para a tarefa provoca menor grau de motivação.

H4 – Liderança autocrática conduz a baixa grau de motivação dos colaboradores.

### 3.3 Modelo Conceptual

Tendo por base a revisão de literatura, os objetivos definidos e as hipóteses formuladas, definiu-se o seguinte modelo conceptual – figura 5

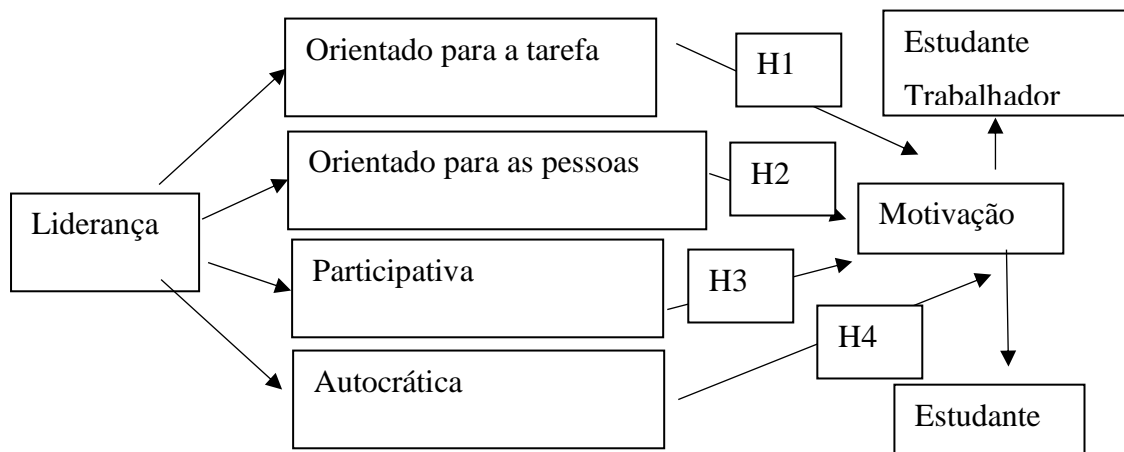


Figura 5 - Modelo concetual

### 3.4 Identificação do Estudo

A pesquisa é definida como um conjunto de ações destinadas a encontrar soluções para um problema, baseando-se em procedimentos racionais e sistemáticos. Os autores classificam as pesquisas de acordo com sua natureza, podendo ser de abordagem,

quantitativa ou qualitativa e um estudo exploratório, descritivo ou explicativo (Silva e Menezes, 2005).

Com o objetivo de realizar um estudo sobre a liderança e motivação em contexto organizacional, tendo por base os estudantes do Ensino Superior de diversas universidades e institutos, optou-se por um estudo descritivo, de natureza quantitativa.

De acordo com Gil (2002), uma pesquisa descritiva tem como objetivo principal a enunciação de características de uma determinada população ou evento, ou ainda a análise da relação entre variáveis. Este tipo de pesquisa procura descrever fenómenos e estabelecer relações entre variáveis, de modo a obter uma compreensão mais detalhada de um determinado contexto ou acontecimento. Por sua vez, a investigação quantitativa permite um maior número de pessoas abrangida, rapidez de resposta, o seu anonimato e flexibilidade (Sousa & Batista, 2011). De referir, ainda, que a investigação quantitativa passa por um conjunto de técnicas de recolha, apresentação e análise de dados em muitos casos recorrendo a métodos estatísticos.

De seguida é apresentado o instrumento utilizado na recolha dos dados.

### **3.5 Inquérito por questionário**

Na presente investigação, o instrumento utilizado para a recolha de dados recaiu sobre o inquérito por questionário, uma vez que este permite “a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação” (Quivy & Campenhoudt, 2008: 189). Os autores descrevem o inquérito por questionário como questionar um grupo de inquiridos, geralmente representativo de uma parte da população, sobre diversos aspetos das suas vidas, como a sua situação social, profissional ou familiar, opiniões, crenças, atitudes em relação a questões sociais, expectativas, nível de conhecimento, consciência de um problema e outros temas relevantes para os investigadores. Posteriormente, as respostas são analisadas para identificar padrões, relações e tendências.

Nas palavras de Cerro & Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Na elaboração de um questionário pode-se optar por perguntas abertas ou fechadas. As primeiras fornecem respostas mais variadas e ricas, permitindo ao inquirido a formulação

de respostas utilizando as suas palavras e não restringindo a sua resposta a uma lista de opções enquanto que as segundas facilitam o tratamento e a análise de dados.

A escolha do questionário como instrumento para recolha de dados pode ter alguns inconvenientes, como a possibilidade de não existir garantia na sinceridade das respostas obtidas, a interpretação subjetiva das perguntas, baixo retorno de respostas, assim como a qualidade, competência e boa vontade dos inquiridos, entre outros (Laville & Dionne, 1999; Malhotra, 2001). No entanto, entende-se que podem ser superados pelas vantagens que aprestam das quais se destacam: maior alcance, mais económico, facilita a compilação de respostas e assegura o anonimato (Marconi & Lakatos, 1996, Almeida & Pinto, 1995). A estas juntam-se o cuidado que existiu na elaboração, aplicação e análise das respostas.

Assim, no que diz respeito à elaboração de um questionário, três opções podem ser tidas em consideração: a adoção de questões de questionários existentes; a adaptação de questões de outros questionários; e, por fim, a criação das suas próprias questões, implicando a criação de um questionário de raiz (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Posto isto, a primeira e segunda opção mencionada anteriormente, a de adotar ou reformular perguntas de questionários previamente validadas, entende-se ser um processo mais eficaz e menos demorado (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Por isso, optamos por adotar um inquérito por questionário já validado para a população portuguesa, designadamente o instrumento que foi utilizado na dissertação de mestrado de Vanessa Alexandra Aguilár Corwissiano Domingos (2023).

No que concerne à estrutura do questionário, antes de o iniciar, foi importante fornecer uma introdução para contextualizar o propósito e a aplicação do mesmo, de maneira a sensibilizar os potenciais inquiridos sobre a relevância da sua contribuição para a pesquisa. Além disso, foi apresentado um termo de consentimento, onde o inquirido é informado sobre a confidencialidade das suas respostas, com o objetivo de garantir que o participante estava ciente da confidencialidade com que seriam tratados os seus dados.

O questionário é composto por 69 perguntas, dividido em três partes. Sendo de referir que este iniciava com uma questão de filtro, pois só interessava que respondessem estudantes, que trabalhando ou não, frequentassem o ensino superior. Assim, caso a resposta fosse negativa, o questionário encerrava, pois procuravam-se respostas apenas de estudantes que frequentavam o Ensino Superior. Caso fosse resposta afirmativa, o participante era

dirigido para o grupo seguinte. Salienta-se que nos dois primeiros grupos optou-se por utilizar uma escala de Likert com 7 níveis devido à percepção de que uma escala com apenas 3 ou 5 níveis seria limitada para expressar adequadamente a opinião dos inquiridos, enquanto que uma escala com 7 níveis permite uma maior variedade de respostas, com o objetivo de evitar que os mesmos se sintam obrigados a dar uma opinião definitivamente positiva ou negativa. Por fim, a última e terceira parte do questionário destinava-se à caracterização sociodemográfica do inquirido, procurando saber o género, a idade, estado civil, localização geográfica, a sua ocupação (estudante ou trabalhador estudante), qual a universidade/instituto que atende, assim como o grau, o ano e o curso frequentado, através de 9 perguntas.

### 3.5.1 Instrumento de recolha e matriz de análise de dados

Como referido anteriormente, a estrutura do questionário está organizada por três grupos<sup>2</sup>. Composto por 40 perguntas, o primeiro grupo do questionário envolveu uma análise às teorias de liderança e às suas características. Assim, o primeiro grupo teve como objetivo classificar o tipo de líder que os estudantes que frequentam o ensino superior entendiam que um líder deve adotar no seu local de trabalho. Para isso, foi utilizada a escala de Likert de sete níveis (1- Não concordo ou raras vezes; 2 - Concordo pouquíssimas vezes; 3 - Concordo pouco; 4 - Concordo moderadamente; 5 - Concordo muito; 6 - Concordo muitíssimas vezes; 7 - Concordo quase sempre ou totalmente) e com opção de “Não sei/Não responde” . No que concerne a questão nº1, foi elaborada pela investigadora, servindo-se das revisões de literatura disponíveis e relevantes a ser utilizado como guia à estrutura conceptual da análise de dados, uma matriz de classificação e análise dos itens abaixo - ver Tabela 7.

Tabela 7 - Matriz de classificação e análise de itens – Liderança em contexto organizacional

Dimensões	Itens do questionário	Autores
Estilo de liderança orientado para a tarefa	2.1 Possuir autoconfiança	
	2.2 Ter uma visão	Yukl, (1998)
	2.3 Ser um agente de mudança	Siu et al. (1997) e Simon
	2.5 Delegar responsabilidades aos empregados	Enz (1995)
	2.7 Definir a estrutura da organização	Rollinson et al., (1998).
	2.8 Estabelecer as regras da organização	Cunha et al. (2016)
	2.9 Ser uma fonte de inspiração	

<sup>2</sup> Ver questionário no apêndice 1.

	2.10 Motivar os empregados		
	2.11 Dar orientações específicas		
	2.12 Definir os objetivos a alcançar		
	2.13 Dar atenção personalizada aos empregados		
	2.14 Preocupar-se com as necessidades dos empregados		
	2.22 Relacionamento de confiança com os subordinados		
	2.23 Relacionamento de respeito com os subordinados		
Estilo de liderança orientado para as pessoas	2.27 Resolver conflitos	Yukl, (1998)	
	2.28 Encorajar a cooperação	Siu et al. (1997) e Simon Enz (1995)	
	2.29 Ser carismático	Rollinson et al., (1998)	
	2.30 Centrado na produção	Cunha et al. (2016)	
	2.31 Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos		
	2.32 Reconhecer os bons desempenhos dos empregados		
	2.33 Recompensar os bons desempenhos dos empregados.		
	2.34 Relacionamento formal com os empregados		
		2.15 Tenta fazer o que a maioria deseja	
		2.16 Apoiar os empregados na realização das suas tarefas	
Estilo de liderança participativo	2.17 Consultar os empregados aquando da tomada de decisão	White & Lipitt (1939)	
	2.18 Deixa que os empregados tomem as suas decisões	Siu et al. (1997) e Simon Enz (1995)	
	2.19 Enfatiza o relacionamento interpessoal	Wehrich & Koontz, (1994)	
	2.20 Enfatiza o aspeto técnico do trabalho		
	2.24 Envolver os empregados na definição de objetivos		
	2.25 Envolver os empregados na preparação de decisões		
	2.26 Papel de facilitador e comunicador		
	2.4 Ser dominante		
	2.6 Ser controlador e monitorizar	Classificação de Likert	
Estilo de liderança autocrático	2.21 Processo de decisão totalmente centralizado	White & Lipitt (1939)	
	2.35 Há envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão	Marques (2018)	
	2.36 A responsabilidade está no líder.	Siu et al. (1997) e Simon	
	2.37 Desvalorização dos colaboradores.	Enz (1995)	
	2.38 Há abertura para delegar tarefas.		
	2.39 Colaboradores não são chamados a dar a sua opinião.		
	2.40 Ambiente de trabalho rígido.		

Fonte: Adaptado de Freitas (2006)

O segundo grupo focou-se na motivação em contexto organizacional e contou com 19 perguntas. Na elaboração desta segunda parte também se recorreu à análise das teorias da motivação e, também, à consulta de dois artigos Siu, Tsang & Wong (1997) e Simons & Enz (1995). Neste grupo também foi utilizada a classificação de Likert de sete níveis (1- Não concordo ou raras vezes; 2 - Concordo pouquíssimas vezes; 3 - Concordo pouco; 4 - Concordo moderadamente; 5 - Concordo muito; 6 - Concordo muitíssimas vezes; 7 -

Concordo quase sempre ou totalmente) e com opção de “Não sei/Não responde” .  
Tendo por base a revisão literatura disponíveis foi realizada uma matriz de classificação e análise dos itens abaixo - ver Tabela 8.

Tabela 8 - Matriz de classificação e análise de itens - Motivação dos colaboradores em contexto organizacional

<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis estratégicas</b>	<b>Autores</b>
Necessidades de autoestima	1.2. Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados	Maslow (1954) Maçães (2017) Moreira (2020) Neves et al. (2001) Locke & Latham, (2004)
	1.6. Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado	
	1.13. Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança	
	1.18 Valoriza um ambiente de trabalho onde exista respeito	
	1.19 Valoriza um ambiente no trabalho onde é valorizado a independência, liberdade de pensamento e expressão	
	1.20 Valoriza um ambiente de trabalho que aprecia as suas conquistas e realizações	
Necessidades sociais	1.8. Aprecia o sentimento de estar envolvido	Maslow (1954) Maçães (2017) Neves et al., (2001)
	1.9. Valoriza uma disciplina adequada	
	1.10. É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais	
	1.11. Valoriza um trabalho de prestígio e status	
	1.12. É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho	
	1.21 Valoriza um ambiente de trabalho que tem em consideração as suas necessidades familiares	
Necessidades de segurança	1.4. É essencial para si ter um trabalho seguro	Maslow (1954) Maçães (2017) Gil (2016) Neves et al., (2001)
	1.5. É importante para si ter boas condições de trabalho	
	1.7. É importante para si ter um trabalho interessante	
	1.14. É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho	
	1.15. É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores	
Necessidades de autorrealização	1.1. É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	Maslow (1954) Maçães (2017) Gil (2016) Neves et al., (2001) Rojot, Van-denberghé, & Roussel (2013)
	1.3. É importante para si que o salário seja adequado à função	
	1.26 É importante para si ter autonomia na função que exerce na organização	
	1.27 É importante que a função que desempenha tenha prestígio	
	1.28 É importante que seja valorizada a criatividade na função que exerce	
	1.29 É importante para si que a progressão na carreira respeite os princípios morais para progredir na carreira	
Relacionamento entre o Líder e a Motivação	1.16. Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho	Erez, Klein-beck, & Thierry (2001) Seixas (2015) Moreira (2020) Adyasha (2013)
	1.17. O seu líder tem um papel importante para a sua motivação	
	1.22 Sente que o seu líder reconhece o seu trabalho	

---

1.23	Considera que o seu líder pratica uma comunicação motivadora	Venâncio, (2017)
1.24	Sente motivado quando o seu líder lhe dá feedback com objetivo de melhorar o seu trabalho	Nunes (2017)
1.25	No momento de tomar a decisão, sente que o seu líder tem em consideração a sua opinião	Yukl, 1998

---

Fonte: Adaptado de Freitas (2006)

O **terceiro grupo** -prende-se com a caracterização sociodemográfica dos inquiridos, no que diz respeito ao género, à idade, estado civil, localização geográfica, à sua ocupação (estudante ou trabalhador estudante), qual a universidade/instituto que atende, assim como o grau, o ano e o curso frequentado, com o objetivo de identificar e caracterizar os inquiridos, considerando o grupo etário, situação laboral e familiar, entre outros dos mesmos.

### 3.6 Resultado da consistência interna do instrumento

Refere-se ainda que, apesar de o instrumento estar previamente validado, optou-se pela realização de um pré-teste a um conjunto de 19 pessoas, representativos dos critérios definidos para este estudo. O objetivo do pré-teste foi testar a validade e a confiabilidade do instrumento, nomeadamente no que concerne às questões da sintaxe e semântica permitindo detetar erros ortográficos e ambiguidades nas questões (Lakatos & Marconi, 2006). Feita a recolha e análise dos dados constatou-se a não tendo havido nenhuma indicação por parte dos inquiridos e procedeu-se à divulgação e procedeu-se à divulgação com vista à recolha de dados.

Também com o objetivo de examinar a consistência interna do instrumento de pesquisa, calculou-se o coeficiente Alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach. Para isso, foi necessário que as variáveis estivessem categorizadas de forma semelhante, o que em alguns casos correspondeu à aplicação da mesma escala de Likert (Gageiro & Pestana, 2014), requisito este que foi atendido. De acordo com Cortina (1993), o Alpha de Cronbach avalia a confiabilidade de uma estrutura fatorial através da sua consistência interna, isto é, o grau de inter-relação entre as variáveis. Os valores do Alpha de Cronbach devem ser positivos, variando de 0 a 1 e são interpretados da seguinte maneira no que toca à sua consistência: *Superior a 0.9 – muito boa; Entre 0.8 e 0.9 – boa; Entre 0.7 e 0.8 – razoável; Entre 0.6 e 0.7 – fraca; Inferior a 0.6 – inadmissível.*

Relativamente à caracterização da Liderança, as seguintes dimensões foram tidas em consideração: Estilo de liderança orientado para a tarefa, Estilo de liderança orientado

para as pessoas, Estilo de liderança participativo e Estilo de liderança autocrático e cujo Alpha pode ser encontrado na tabela 9.

Tabela 9 - Alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach de itens - Liderança em contexto organizacional.

Dimensões	Itens do questionário	$\alpha$		
Estilo de liderança orientado para a tarefa	1.1 Possuir autoconfiança	0.842		
	1.2 Ter uma visão			
	1.3 Ser um agente de mudança			
	1.5 Delegar responsabilidades aos empregados			
	1.7 Definir a estrutura da organização			
	1.8 Estabelecer as regras da organização			
	1.9 Ser uma fonte de inspiração			
	1.10 Motivar os empregados			
	1.11 Dar orientações específicas			
	1.12 Definir os objetivos a alcançar			
	Estilo de liderança orientado para as pessoas		1.13 Dar atenção personalizada aos empregados	0.803
			1.14 Preocupar-se com as necessidades dos empregados	
1.22 Relacionamento de confiança com os subordinados				
1.23 Relacionamento de respeito com os subordinados				
1.27 Resolver conflitos				
1.28 Encorajar a cooperação				
1.29 Ser carismático				
1.30 Centrado na produção				
1.31 Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos				
1.32 Reconhecer os bons desempenhos dos empregados				
1.33 Recompensar os bons desempenhos dos empregados.				
1.34 Relacionamento formal com os empregados				
Estilo de liderança participativo		1.15 Tenta fazer o que a maioria deseja	0.799	
		1.16 Apoiar os empregados na realização das suas tarefas		
	1.17 Consultar os empregados aquando da tomada de decisão			
	1.18 Deixa que os empregados tomem as suas decisões			
	1.19 Enfatiza o relacionamento interpessoal			
	1.20 Enfatiza o aspeto técnico do trabalho			
	1.24 Envolver os empregados na definição de objetivos			
	1.25 Envolver os empregados na preparação de decisões			
1.26 Papel de facilitador e comunicador				
Estilo de liderança autocrático	1.4 Ser dominante	0.800		
	1.6 Ser controlador e monitorizar			
	1.21 Processo de decisão totalmente centralizado			
	1.35 Há envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão			
	1.36 A responsabilidade está no líder.			

- 
- 1.37 Desvalorização dos colaboradores.
  - 1.38 Há abertura para delegar tarefas.
  - 1.39 Colaboradores não são chamados a dar a sua opinião.
  - 1.40 Ambiente de trabalho rígido.
- 

**Fonte:** Adaptado de Freitas (2006)

Em relação à caracterização da motivação dos colaboradores em contexto organizacional, dimensões como Necessidades de auto estima, Necessidades sociais, Necessidades de auto-realização, Necessidades de segurança e Relacionamento entre o líder e a motivação foram consideradas e o Alpha pode ser encontrado na tabela 10.

Tabela 10 - Alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach de itens - Motivação dos colaboradores em contexto organizacional.

<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis estratégicas</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Necessidades de autoestima	1.2. Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados	0.882
	1.6. Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado	
	1.13. Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança	
	1.18 Valoriza um ambiente de trabalho onde exista respeito	
	1.19 Valoriza um ambiente no trabalho onde é valorizado a independência, liberdade de pensamento e expressão	
	1.20 Valoriza um ambiente de trabalho que aprecia as suas conquistas e realizações	
Necessidades sociais	1.8. Aprecia o sentimento de estar envolvido	0.740
	1.9. Valoriza uma disciplina adequada	
	1.10. É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais	
	1.11. Valoriza um trabalho de prestígio e status	
	1.12. É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho	
	1.21 Valoriza um ambiente de trabalho que tem em consideração as suas necessidades familiares	
Necessidades de segurança	1.4. É essencial para si ter um trabalho seguro	0.807
	1.5. É importante para si ter boas condições de trabalho	
	1.7. É importante para si ter um trabalho interessante	
	1.14. É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho	
Necessidades de autorrealização	1.15. É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores	0.761
	1.1. É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	
	1.3. É importante para si que o salário seja adequado à função	
	1.26 É importante para si ter autonomia na função que exerce na organização	
	1.27 É importante que a função que desempenha tenha prestígio	

	1.28 É importante que seja valorizada a criatividade na função que exerce	
	1.29 É importante para si que a progressão na carreira respeite os princípios morais para progredir na carreira	
	1.16. Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho	
	1.17. O seu líder tem um papel importante para a sua motivação	
Relacionamento entre o Líder e a Motivação	1.22 Sente que o seu líder reconhece o seu trabalho	0.878
	1.23 Considera que o seu líder pratica uma comunicação motivadora	
	1.24 Sente motivado quando o seu líder lhe dá feedback com objetivo de melhorar o seu trabalho	
	1.25 No momento de tomar a decisão, sente que o seu líder tem em consideração a sua opinião	

Fonte: Adaptado de Freitas (2006)

### 3.7 Procedimentos de administração de recolha e análise de dados

O questionário foi elaborado e disponibilizado através da ferramenta *Google Forms*, por motivos como fiabilidade, conforto e custo. A utilização desta ferramenta permitiu ainda um acompanhamento real relativamente à recolha de respostas. O questionário foi partilhado pela primeira vez no dia 23 de fevereiro de 2024, pelos que os dados foram recolhidos entre os meses de fevereiro e abril de 2024, através das redes sociais e WhatsApp.

À receção dos inquéritos por questionário, seguiu-se o tratamento dos dados estatísticos. O software no qual os dados foram tratados e analisados foi o SPSS. Os dados recolhidos foram exportados para o Microsoft Excel, de modo a organizar a base de dados, que seria o objeto de análise. Após a organização da base de dados, os dados foram exportados para o SPSS (Statistical Package for Social Sciences) com recurso ao Coeficiente de Correlação de Pearson, médias, desvios padrões, estatísticas descritivas.

### 3.8 Amostra

No pensamento de Malhotra (2010), a população corresponde ao agregado de todos os indivíduos que partilham um combinado de especificidades de interesse para o problema de investigação (Malhotra, 2010, p. 338). Dito isto, os inquiridos elegíveis para a investigação são todos os estudantes do Ensino Superior, sendo uma amostra não probabilística por conveniência.

Os resultados recolhidos revelaram 154 participações, sendo que 133 foram consideradas válidas e 21 foram excluídas. Das respostas excluídas fizeram parte os inquiridos não frequentadores do Ensino Superior. Assim sendo, a amostra é constituída por 133 participantes (n=133). A maioria dos participantes são do sexo feminino (57.14% - n=76; masculino 42.86% - n=57). A idade da maioria dos participantes está entre os 18 e os 24 anos (n=113), revelando uma faixa etária bastante jovem, seguindo-se dos inquiridos entre os 25 e 34 anos (n=16) - ver tabela 11.

A localização geográfica mais comum foi a região Norte com 93.98% dos inquiridos (n=125). Relativamente ao estado civil, observou-se que quase 100% da amostra são solteiro no momento de submeter o questionário (n=126) - ver tabela 11.

Como a nossa amostra frequenta o Ensino Superior, foi importante perceber quais dos inquiridos era trabalhadores ou trabalhadores estudantes. Os dados recolhidos concluíram que a maioria (n=77) era apenas estudante, enquanto que os restantes 42.86% (n=56) trabalhava e estudava simultaneamente – ver tabela 11.

Para o objetivo do estudo ser atingido, optou-se por averiguar quais as instituições do Ensino Superior frequentadas pela a amostra e qual das duas, Universidade ou Instituto, é mais frequentado pela mesma, tendo-se concluído que entre as Instituições dos inquiridos do seguinte estudo, foram referidas 11 Universidades e 8 institutos. Além do referido anteriormente, dividiram-se os cursos mencionados em áreas de estudo: as ciências Sociais e Humanas e as ciências Naturais e Exatas. Das duas áreas referidas, os cursos pertencentes às Áreas Sociais e Humanas obtiveram maior destaque com 50 cursos listados, enquanto que as Áreas Naturais e Exatas listaram 15 cursos apenas. A amostra é maioritariamente composta por alunos a frequentar os 2º (n=33) e 3º ano (n=33) de Licenciatura (n=92) – ver tabela 11.

Tabela 11 - Caracterização Sociodemográfica da Amostra

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	57	42,86%
Feminino	76	57,14%
Sem resposta	0	0,00%
<b>Faixa etária</b>		
18-24	113	84,96%
25-34	16	12,03%

35-44	3	2,26%
45-54	1	0,75%
55-64	0	0,00%
+65	0	0,00%
Sem resposta	0	0,00%
<b>Localização Geográfica</b>		
Norte	125	93,98%
Centro	4	3,01%
Área Metropolitana de Lisboa	4	3,01%
Alentejo	0	0,00%
Algarve	0	0,00%
Região Autónoma dos Açores	0	0,00%
Região Autónoma da Madeira	0	0,00%
Sem resposta	0	0,00%
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro(a)	126	94,74%
Casado(a) União de facto	4	3,01%
Divorciado(a)	1	0,75%
Viúvo(a)	1	0,75%
Sem resposta	1	0,75%
<b>Ocupação</b>		
Estudante	77	57,89%
Trabalhador Estudante	56	42,11%
<b>Universidade/Instituto Frequentado</b>		
Universidade	11	
Instituto	8	
<b>Grau de Ensino Superior Frequentado</b>		
Licenciatura	92	69,17%
Mestrado	39	29,32%
Doutoramento	0	0,00%
CTesP	0	0,00%
Outro	2	1,50%
<b>Ano de Ensino Superior Frequentado</b>		
1º Licenciatura	24	18,05%
2º Licenciatura	33	24,81%
3º Licenciatura	33	24,81%
4º Licenciatura	2	1,50%
1º Mestrado	14	10,53%
2º Mestrado	25	18,80%
1º CTesP	0	0,00%
2º CTesP	0	0,00%

Doutoramento	0	0,00%
Pós-Graduação	2	1,50%
<b>Área de Educação do Curso Frequentado</b>		
Ciências Sociais e Humanas	50	
Ciências Naturais e Exatas	15	

**Fonte:** Elaborado pela própria

## 4 Apresentação dos Resultados

Os dados serão apresentados de acordo com os objetivos estabelecidos por este trabalho. Sempre que justificado, serão acompanhados por gráficos ou tabelas para facilitar a compreensão e interpretação das informações. Desta forma, os resultados serão organizados de maneira clara e visualmente acessível, permitindo uma análise mais eficaz em relação aos objetivos estabelecidos para a pesquisa. Em primeiro lugar serão apresentados os dados referentes à liderança e, em seguida, os dados relativos da motivação.

### 4.1 Liderança em Contexto Organizacional

#### 4.1.1 Estilo de liderança orientado para a tarefa

Na dimensão estilo de liderança orientado para a tarefa, procurou-se perceber a posição dos participantes face a dez itens: Possuir autoconfiança; Ter uma visão; Ser um agente de mudança; Delegar responsabilidades aos empregados; Definir a estrutura da organização; Estabelecer as regras da organização; Ser uma fonte de inspiração; Motivar os empregados; Dar orientações específicas; Definir os objetivos a alcançar. Após análise das respostas, constatou-se que Definir a estrutura da organização colhe a média mais baixa (5,72), por oposição ao item Motivar os empregados que evidencia uma média mais alta entre os itens (6,67) mostrando que os participantes consideram este item mais pertinente – ver tabela 12. Em suma, no que concerne ao Estilo de liderança orientado para a tarefa, Motivar os empregados é a ação mais valorizada.

Tabela 12 - Estilo de liderança orientado para a tarefa

Itens	Média
Possuir autoconfiança	6,18
Ter uma visão	6,31
Ser um agente de mudança	5,95
Delegar responsabilidades aos empregados	5,92
Definir a estrutura da organização	5,72
Estabelecer as regras da organização	5,76
Ser uma fonte de inspiração	6,31
Motivar os empregados	6,67
Dar orientações específicas	5,94

Definir os objetivos a alcançar	6,42
---------------------------------	------

#### 4.1.2 Estilo de liderança orientado para as pessoas

No âmbito estilo de liderança orientado para as pessoas, a intenção foi sondar os inquiridos face a doze itens: Dar atenção personalizada aos empregados; Preocupar-se com as necessidades dos empregados; Relacionamento de confiança com os subordinados; Relacionamento de respeito com os subordinados; Resolver conflitos; Encorajar a cooperação; Ser carismático; Centrado na produção; Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos; Reconhecer os bons desempenhos dos empregados; Recompensar os bons desempenhos dos empregados; Relacionamento formal com os empregados. Ao analisar as submissões da amostra, conclui-se que a média mais baixa (4,80) advém do item Centrado na produção, contrastando com os itens Reconhecer os bons desempenhos dos empregados e Relacionamento de respeito com os subordinados que partilham a média mais alta entre os itens (6,73) revelando que os participantes atribuem mais importância a Reconhecer os bons desempenhos dos empregados e ao respeito nas relações profissionais – ver tabela 13, sendo esta a ação mais valorizada.

Tabela 13 - Estilo de liderança orientado para as pessoas

Itens	Média
Dar atenção personalizada aos empregados	5,74
Preocupar-se com as necessidades dos empregados	6,58
Relacionamento de confiança com os subordinados	6,09
Relacionamento de respeito com os subordinados	6,73
Resolver conflitos	6,25
Encorajar a cooperação	6,69
Ser carismático	6,04
Centrado na produção	4,80
Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos	6,07
Reconhecer os bons desempenhos dos empregados	6,73
Recompensar os bons desempenhos dos empregados	6,62
Relacionamento formal com os empregados	4,85

#### 4.1.3 Estilo de liderança participativo

No que diz respeito ao estilo de liderança participativo, pretendeu-se avaliar a posição dos participantes relativamente a nove aspetos: Tenta fazer o que a maioria deseja; Apoiar os empregados na realização das suas tarefas; Consultar os empregados aquando da tomada de decisão; Deixa que os empregados tomem as suas decisões; Enfatiza o relacionamento interpessoal; Enfatiza o aspeto técnico do trabalho; Envolver os empregados na definição de objetivos; Envolver os empregados na preparação de decisões; Papel de facilitador e comunicador. Após analisar os dados submetidos pelos inquiridos, verificou-se que a média mais baixa (4,53) resulta do item Tenta fazer o que a maioria deseja, e que a média mais alta entre a totalidade dos itens (6,41) está associado ao item Papel de facilitador e comunicador, o que evidencia uma maior aceitação deste item por parte dos participantes – ver tabela 14.

*Tabela 14 - Estilo de liderança participativo*

Itens	Média
Tenta fazer o que a maioria deseja	4,53
Apoiar os empregados na realização das suas tarefas	6,09
Consultar os empregados aquando da tomada de decisão	5,52
Deixa que os empregados tomem as suas decisões	4,88
Enfatiza o relacionamento interpessoal	6,06
Enfatiza o aspeto técnico do trabalho	5,83
Envolver os empregados na definição de objetivos	6,02
Envolver os empregados na preparação de decisões	5,88
Papel de facilitador e comunicador	6,41

#### **4.1.4 Estilo de liderança autocrático**

O estilo de liderança autocrático foi a última dimensão a ser analisado no âmbito da Liderança em contexto organizacional e procurou-se entender a posição adotada dos inquiridos relativamente a nove itens: Um líder deve ter um comportamento dominante; Ser controlador e monitorizar tudo o que é feito; Todas as decisões são totalmente centralizada e decididas pelo líder; Há envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão; A responsabilidade do que é dito e feito está no líder; Desvalorização dos colaboradores; Há abertura para delegar tarefas; Colaboradores não são chamados a dar a sua opinião; Ambiente de trabalho rígido. Das respostas analisadas, retirou-se que o

item Desvalorização dos colaboradores obteve a média mais baixa entre os restantes (1,97), contrastando com o aspeto Há abertura para delegar tarefas que reuniu a média mais alta (5,92) – ver tabela 15. Em suma, é possível verificar que a abertura para delegar tarefas é mais valorizada para os inquiridos e que os mesmos consideram ser negativa a sua desvalorização.

*Tabela 15 - Estilo de liderança autocrático*

Itens	Média
Um líder deve ter um comportamento dominante	4,72
Ser controlador e monitorizar tudo o que é feito	3,74
Todas as decisões são totalmente centralizada e decididas pelo líder	3,30
Há envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão	5,74
A responsabilidade do que é dito e feito está no líder	5,12
Desvalorização dos colaboradores	1,97
Há abertura para delegar tarefas	5,92
Colaboradores não são chamados a dar a sua opinião	2,27
Ambiente de trabalho rígido	2,27

Resumindo, em relação à dimensão da Liderança em contexto Organizacional, pode-se concluir que os participantes, no contexto do estilo de liderança orientando para a tarefa valorizam duas ações Relacionamento de respeito com os subordinados (6,73) e Reconhecer os bons desempenhos dos empregados (6,73) – como se verifica, ambas com a mesma média, por oposição à Desvalorização dos colaboradores (1,97), sendo a menos valorizada - ver tabela 16.

*Tabela 16 - Dimensões da Liderança Organizacional*

Dimensão	Itens	Média
Estilo de liderança orientado para a tarefa	Motivar os empregados	6,67
	Definir a estrutura da organização	5,72
Estilo de liderança orientado para as pessoas	Relacionamento de respeito com os subordinados	6,73

	Reconhecer os bons desempenhos dos empregados	6,73
	Centrado na produção	4,8
Estilo de Liderança Participativo	Papel de facilitador e comunicador	6,41
	Tenta fazer o que a maioria deseja	4,53
Estilo de Liderança Autocrático	Há abertura para delegar tarefas	5,92
	Desvalorização dos colaboradores	1,97

#### 4.1.5 Estilo de liderança por ocupação – estudante ou estudante trabalhador

No que concerne aos resultados referentes à liderança face ao facto de ser estudante ou estudante trabalhador, os resultados mostram que ambas as variáveis colocam atribuem médias mais altas à liderança participativa – ver tabela 17

*Tabela 17- Estilo de liderança segundo estudante ou estudante trabalhador*

Ocupação		Liderança Orientada para a Tarefa	Liderança Orientada para as pessoas	Liderança Participativa	Liderança Autocrática
Estudante	Média	6,07	6,13	6,42	3,89
	N	75	77	76	77
	Erro Desvio	0,68	0,63	1,07	1,04
Trabalhador Estudante	Média	6,22	6,06	6,45	3,83
	N	56	56	56	56
	Erro Desvio	0,54	0,68	0,76	0,93

#### 4.1.6 Estilo de liderança predominante por sexo, tendo por base estudante e estudante trabalhador

De acordo com a tabela 18, não há diferenças no que concerne ao estilo de liderança predominante, com o estilo de liderança participativo a colher média mais alta em ambos os sexos sejam estudantes ou estudantes trabalhadores

Tabela 18 - Estilo de liderança segundo sexo, estudante ou estudante trabalhador

	Sexo		Liderança Orientada para a Tarefa	Liderança Orientada para as pessoas	Liderança Participativa	Liderança Autocrática
Estudante	Feminino	Média	6,16	6,15	6,49	3,82
		Desvio padrão	0,59	0,54	1,07	0,95
	Masculino	Média	5,92	6,09	6,31	4,01
		Desvio padrão	0,78	0,76	1,08	1,17
Trabalhador Estudante	Feminino	Média	6,28	6,04	6,50	3,67
		Desvio padrão	0,57	0,81	0,83	0,94
	Masculino	Média	6,15	6,08	6,40	4,01
		Desvio padrão	0,51	0,49	0,69	0,90

Feita apresentação dos resultados referentes à dimensão da liderança, no ponto seguinte apresentam-se os referentes à motivação.

## 4.2 Motivação em Contexto Organizacional

### 4.2.1 Necessidades de Autoestima

Na dimensão Necessidades de Autoestima, analisou-se os seis itens: Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados; Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado; Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança; Valoriza um ambiente de trabalho onde exista respeito; Valoriza um ambiente no trabalho onde é valorizado a independência, liberdade de pensamento e expressão; Valoriza um ambiente de trabalho que aprecia as suas conquistas e realizações. Dentro dos itens acima mencionados e após a sua análise, foi possível verificar que o item Valoriza um ambiente de trabalho onde exista respeito arrecadou a média mais elevada (6,87) face aos restantes itens e que o item Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados foi considerado o menos pertinente quando comparado com os demais, arrecadando a média mais baixa (6,60) – ver tabela 19. Em conclusão, no que concerne as necessidades de autoestima, a ação mais valorizada e causadora de motivação para os participantes é Valoriza um ambiente de trabalho onde exista respeito.

Tabela 19 - Necessidades de Autoestima

Itens	Média
Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados	6,60
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado	6,70
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança	6,76
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista respeito	6,87

Valoriza um ambiente no trabalho onde é valorizado a independência, liberdade de pensamento e expressão	6,75
Valoriza um ambiente de trabalho que aprecia as suas conquistas e realizações	6,70

#### 4.2.2 Necessidades Sociais

No que concerne as Necessidades Sociais, seis itens foram analisados: Aprecia o sentimento de estar envolvido; Valoriza uma disciplina adequada; É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais; Valoriza um trabalho de prestígio e status; É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho; Valoriza um ambiente de trabalho que tem em consideração as suas necessidades familiares- e pretendeu-se aferir quais destes itens, os participantes atribuem maior ou menor pertinência. Posto isto, após analisar as submissões, constatou-se que Valoriza um trabalho de prestígio e status obteve a média mais baixa (5,48), por oposição ao item Aprecia o sentimento de estar envolvido, que evidencia uma média mais elevada face aos demais itens – ver tabela 20. O item com valor mais elevado revela que, para os participantes, o sentimento de estar envolvido tem mais importância que um trabalho de prestígio e status.

Tabela 20 - Necessidades Sociais

Itens	Média
Aprecia o sentimento de estar envolvido	6,61
Valoriza uma disciplina adequada	6,14
É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais	6,05
Valoriza um trabalho de prestígio e status	5,48
É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho	5,87
Valoriza um ambiente de trabalho que tem em consideração as suas necessidades familiares	6,44

#### 4.2.3 Necessidades de Segurança

No que concerne às Necessidades de Segurança, o objetivo passou por perceber a opinião dos participantes face aos seis itens a seguir apresentados: É essencial para si ter um

trabalho seguro; É importante para si ter boas condições de trabalho; É importante para si ter um trabalho interessante; É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho; É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores; Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho. Os dados analisados permitiram concluir que o item Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho arrecadou a média mais baixa (6,21) contrastando com o item É importante para si ter boas condições de trabalho com a média mais elevada da dimensão (6,78) – ver tabela 21. Em conclusão, podemos verificar que os inquiridos destacam e priorizam as boas condições de trabalho ao invés da sensação de motivação face ao seu trabalho.

Tabela 21 - Necessidades de Segurança

Itens	Média
É essencial para si ter um trabalho seguro	6,66
É importante para si ter boas condições de trabalho	6,78
É importante para si ter um trabalho interessante	6,52
É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho	6,60
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores	6,50
Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho	6,21

#### 4.2.4 Necessidades de Autorrealização

Na dimensão Necessidades de Autorrealização, quis-se compreender qual a posição dos inquiridos relativamente aos seguintes seis itens: É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira; É importante para si que o salário seja adequado à função; É importante para si ter autonomia na função que exerce na organização; É importante que a função que desempenha tenha prestígio; É importante que seja valorizada a criatividade na função que exerce; É importante para si que a progressão na carreira respeite os princípios morais para progredir na carreira. A análise das respostas constatou a quais itens os inquiridos atribuem maior ou menos valor. Posto isto, o item É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira foi o mais valorizado e, conseqüentemente, aquele que arrecadou a média mais elevada (6,78). Contrariamente, o item É importante que a função que desempenha tenha prestígio foi considerado o menos valorizado,

arrecadando a média mais reduzida (5,52) – ver tabela 22, evidenciando que os inquiridos consideram que o item É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira foi o mais valorizado e o mais pertinente.

Tabela 22 - Necessidades de Autorrealização

Itens	Média
É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	6,78
É importante para si que o salário seja adequado à função	6,75
É importante para si ter autonomia na função que exerce na organização	6,30
É importante que a função que desempenha tenha prestígio	5,52
É importante que seja valorizada a criatividade na função que exerce	5,82
É importante para si que a progressão na carreira respeite os princípios morais para progredir na carreira	6,55

#### 4.2.5 Relacionamento entre o Líder e a Motivação

A última dimensão a ser realizada no âmbito da Motivação em contexto organizacional é o Relacionamento entre o Líder e a Motivação. Tal como nas dimensões anteriores, procurou-se entender qual a opinião dos participantes do estudo face a cinco itens, são eles: O seu líder tem um papel importante para a sua motivação; Sente que o seu líder reconhece o seu trabalho; Considera que o seu líder pratica uma comunicação motivadora; Sente motivado quando o seu líder lhe dá feedback com objetivo de melhorar o seu trabalho; No momento de tomar a decisão, sente que o seu líder tem em consideração a sua opinião. Ao analisar os dados submetidos, é possível notar que No momento de tomar a decisão, sente que o seu líder tem em consideração a sua opinião angaria a média mais baixa (5,90), por oposição ao item Sente motivado quando o seu líder lhe dá feedback com objetivo de melhorar o seu trabalho, que colhe a média mais elevada entre os itens (6,38) – ver tabela 23 -, que evidencia que os inquiridos atribuem maior pertinência e importância ao feedback recebido pelo líder.

Tabela 23 - Relacionamento entre o Líder e a Motivação

Itens	Média
O seu líder tem um papel importante para a sua motivação	6,03
Sente que o seu líder reconhece o seu trabalho	6,13
Considera que o seu líder pratica uma comunicação motivadora	5,96
Sente motivado quando o seu líder lhe dá feedback com objetivo de melhorar o seu trabalho	6,38
No momento de tomar a decisão, sente que o seu líder tem em consideração a sua opinião	5,90

Em suma, no que concerne à dimensão da Motivação em contexto Organizacional, pode-se concluir que a ação mais valorizada pelos inquiridos é o ambiente de trabalho onde exista respeito (6,87) e a menos valorizada um trabalho de prestígio e status (5,48) - ver tabela 24.

Tabela 24- Dimensões da Motivação Organizacional

Dimensão	Itens	Média
<b>Necessidades de Autoestima</b>	Valoriza um ambiente de trabalho onde exista respeito	6,87
	Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados	6,6
<b>Necessidades de Segurança</b>	É importante para si ter boas condições de trabalho	6,78
	Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho	6,21
<b>Necessidades Sociais</b>	Aprecia o sentimento de estar envolvido	6,61
	Valoriza um trabalho de prestígio e status	5,48
<b>Necessidades de Autorrealização</b>	É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	6,78
	É importante que a função que desempenha tenha prestígio	5,52
<b>Relacionamento entre o Líder e a Motivação</b>	Sente motivado quando o seu líder lhe dá feedback com objetivo de melhorar o seu trabalho	6,38

	No momento de tomar a decisão, sente que o seu líder tem em consideração a sua opinião	5,9
--	--	-----

#### 4.2.6 Motivação segundo a ocupação – estudante ou trabalhador estudante

No que concerne aos resultados referentes à motivação face ao facto de ser estudante ou estudante trabalhador, os resultados mostram que ambas as variáveis colocam atribuem médias mais altas às necessidades de autoestima. – ver tabela 25.

Tabela 25 - Motivação segundo estudante ou trabalhador estudante

Ocupação		Motivação Autoestima	Motivação Sociais	Motivação Segurança	Relacionamento com Líder	Motivação Autorrealização
Estudante	Média	6,69	5,62	5,46	6,36	6,25
	N	73	72	72	65	74
	Erro Desvio	0,50	0,92	0,48	1,19	0,70
Trabalhador Estudante	Média	6,78	5,47	5,51	6,11	6,33
	N	54	54	54	56	56
	Erro Desvio	0,33	0,65	0,40	1,47	0,63

#### 4.2.7 Motivação segundo o sexo – estudante ou trabalhador estudante

Segundo os dados da tabela 26, a motivação de autoestima colhe o valor mais preponderante, quer para o sexo feminino, quer masculino e independentemente de ser estudante ou estudante trabalhador.

Tabela 26 - Motivação segundo o sexo

	Sexo		Motivação Autoestima	Motivação Sociais	Motivação Segurança	Relacionamento com Líder	Motivação Autorrealização
Estudante	Feminino	Média	6,81	5,83	5,58	6,54	6,39
		Desvio padrão	0,36	1,00	0,37	1,24	0,62
	Masculino	Média	6,52	5,31	5,26	6,13	6,05
		Desvio padrão	0,64	0,70	0,56	1,11	0,77
Trabalhador Estudante	Feminino	Média	6,83	5,53	5,60	6,41	6,33
		Desvio padrão	0,26	0,79	0,34	1,63	0,56
	Masculino	Média	6,72	5,41	5,41	5,77	6,32
		Desvio padrão	0,38	0,45	0,45	1,21	0,72

Com apresentação dos resultados da dimensão motivação, apresentamos de seguida o resultado das hipóteses.

### 4.3 Resultado das Hipóteses

As hipóteses foram testadas tendo como base os resultados geral, de toda os participantes envolvidos, e por ocupação: estudante ou trabalhador estudante. Por isso, os resultados das hipótese são feitos em dois momentos: primeiro momento com os dados gerais e num segundo pela ocupação.

#### **4.3.1 Hipóteses tendo como base de dados todos os participantes**

H1 - Há correlação positiva entre a liderança orientada para as pessoas e a motivação.

Sim, há correlação positiva em todos os níveis e principalmente com a autoestima e autorrealização. Sendo que, onde é mais fraca é com motivações sociais. Pelo que se confirma a hipótese – ver Tabela 27.

H2 - Há correlação positiva entre a liderança participativa e a motivação. A associação na maior parte dos domínios não é tão forte quanto a encontrada na H1, mas existe. Onde é mais fraca é nas dimensões sociais e relacionamento com o líder. Pelo que se confirma a hipótese – ver Tabela 27.

H3 - Estilo de liderança orientada para a tarefa provoca menor grau de motivação – ver Tabela 27.

Não se comprova esta hipótese. Significa que quanto maior a pontuação atribuída à tipologia de liderança à tarefa, maior a motivação – ver Tabela 27.

H4 – Liderança autocrática reduz o grau de motivação dos colaboradores.

Não se confirma a hipótese, porque há domínios (relacionamento líder e autorrealização) que estão associados positivamente com liderança autocrática, embora seja fraca a correlação. E nos outros domínios, motivações sociais é positiva, mas não significa, logo não há associação. Para as necessidades de autoestima, sociais e de segurança há uma correlação negativa, no entanto não é significativa – ver Tabela 27.

Tabela 27 - Hipótese tendo como base de dados todos os participantes

		MMot_autoestima	MMot_sociais	MMot_segurança	MMot_relaclider	MMot_autorealiz
MLid_pessoas	Correlação de Pearson	,559**	,272**	,467**	,404**	,566**
	Sig. (1 extremidade)	<,001	0,001	<,001	<,001	<,001
	N	127	126	126	121	130
MLid_tarefa	Correlação de Pearson	,508**	,265**	,407**	,371**	,395**
	Sig. (1 extremidade)	<,001	0,001	<,001	<,001	<,001
	N	126	125	125	120	128
MLid_autocrático	Correlação de Pearson	-0,082	0,015	-0,089	,213**	,262**
	Sig. (1 extremidade)	0,181	0,432	0,16	0,01	0,001
	N	127	126	126	121	130
MLid_participativo	Correlação de Pearson	,360**	,277**	,340**	,245**	,391**
	Sig. (1 extremidade)	<,001	<,001	<,001	0,004	<,001
	N	126	125	125	120	129
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (1 extremidade).						
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (1 extremidade).						

### 4.3.2 Hipóteses tendo como base de dados estudantes e trabalhadores estudantes

H1 - Há correlação positiva entre a liderança orientada para as pessoas e a motivação.

Em relação aos estudantes, à semelhança dos dados gerais, confirma-se que há correlação positiva em todos os níveis, com destaque para a autoestima e autorrealização. Sendo mais fraca com as motivações sociais. Confirma-se a hipótese – ver Tabela 28.

No que toca aos trabalhadores estudantes, existem correlações positivas em quase todos os domínios, embora mais fraca do que nos estudantes, porém não se verifica uma associação significativa com a dimensão motivações sociais – ver Tabela 28.

H2 - Há correlação positiva entre a liderança participativa e a motivação

No estudantes verifica-se correlação positiva com todos os domínios da motivação. Já nos trabalhadores estudantes, em 3 dos domínios não há associação com os domínios segurança, relacionamento com líder e autorrealização. Verificando-se associações com as necessidades de autoestima e sociais, embora com valores inferiores aos observados nos estudantes – ver Tabela 28.

H3 - Estilo de liderança orientado para a tarefa provoca menor grau de motivação.

No estudantes, tal como nos dados gerais, as correlações são todas positivas. Nos estudantes trabalhadores só há uma correlação positiva entre a motivação autoestima e relacionamento com o líder – ver Tabela 28.

H4 – Liderança autocrática conduz a baixa grau de motivação dos colaboradores.

Nos estudantes só há uma correlação positiva entre a liderança autocrática e as necessidades de autorrealização, embora seja fraca e a mais baixa de todas as correlações, pelo que é o estilo que aparece menos associado à motivação. Em relação aos trabalhadores estudantes, os resultados são semelhantes aos dos estudantes, exceto na relação entre o estilo de liderança e o relacionamento com o líder, em que a correlação é positiva e moderada. Verifica-se ainda que entre a liderança autocrática e as necessidades de autoestima, sociais e de segurança há uma correlação negativa, embora não seja significativa – ver Tabela 28.

Tabela 28 - Hipótese tendo como base de dados estudantes e trabalhadores estudantes

Indique a sua ocupação			MMot_autoestima	MMot_sociais	MMot_segurança	MMot_relacLider	MMot_autorealiz	
Estudante	MLid_tarefa	Correlação de Pearson	,536**	,374**	,503**	,412**	,493**	
		Sig. (2 extremidades)	0,000	0,001	0,000	0,001	0,000	
		N	72	71	71	64	72	
	MLid_pessoas	Correlação de Pearson	,638**	,296*	,569**	,488**	,644**	
		Sig. (2 extremidades)	0,000	0,011	0,000	0,000	0,000	
		N	73	72	72	65	74	
	MLid_participativo	Correlação de Pearson	,384**	,288*	,428**	,358**	,485**	
		Sig. (2 extremidades)	0,001	0,015	0,000	0,004	0,000	
		N	72	71	71	64	73	
	MLid_autocratico	Correlação de Pearson	-0,087	0,066	-0,063	0,033	,256*	
		Sig. (2 extremidades)	0,466	0,584	0,600	0,793	0,027	
		N	73	72	72	65	74	
	Trabalhador Estudante	MLid_tarefa	Correlação de Pearson	,420**	0,071	0,205	,385**	0,209
			Sig. (2 extremidades)	0,002	0,611	0,137	0,003	0,123
			N	54	54	54	56	56
MLid_pessoas		Correlação de Pearson	,423**	0,235	,302*	,329*	,473**	
		Sig. (2 extremidades)	0,001	0,087	0,026	0,013	0,000	
		N	54	54	54	56	56	
MLid_participativo		Correlação de Pearson	,294*	,269*	0,156	0,130	0,208	
		Sig. (2 extremidades)	0,031	0,049	0,260	0,339	0,125	
		N	54	54	54	56	56	
MLid_autocratico		Correlação de Pearson	-0,064	-0,113	-0,142	,410**	,276*	
		Sig. (2 extremidades)	0,645	0,417	0,306	0,002	0,039	
		N	54	54	54	56	56	

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).  
\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Após apresentação dos resultados da liderança, da motivação e a verificação das hipótese, o trabalho prossegue com a discussão dos resultados.

## 5 Discussão dos Resultados

No que concerne à liderança, quatro dimensões foram consideradas no estudo: Estilo de liderança orientado para a tarefa; Estilo de liderança orientado para as pessoas; Estilo de Liderança Participativo; Estilo de Liderança Autocrático. E ao realizar uma análise por item de cada dimensão, foi interessante constatar que as médias mais altas atribuídas pelos estudantes do ensino superior foram aos itens: motivar os empregados; relacionamento de respeito com os subordinados; reconhecer os bons desempenhos dos empregados; papel de facilitador e comunicador; abertura para delegar tarefas. Relativamente às ações com menos relevância para os participantes deste estudo foram Definir a estrutura da organização; Centrado na produção; Tentar fazer o que a maioria deseja e Desvalorização dos colaboradores colheram as médias mais reduzidas (White & Lippit, 1939; Warrick, 1981; Iqbal et al., 2021). Estes itens deixam evidenciar que os estudantes estão sintonizados com conceitos como relações interpessoais e bem-estar, características que Northouse (1997) referia como sendo atributos de líderes que tenham um estilo de liderança orientado para as pessoas. Entende-se ainda relevante referir que há uma posição de rejeição do estilo de liderança autocrático, com todos os itens a colherem médias muito reduzidas de respostas dos estudantes, deixando claro que a existência de um líder marcado por uma liderança centralizada e que desvalorize os colaboradores não é desejável (White & Lippit, 1939; Warrick, 1981; Iqbal et al., 2021). Em nosso entender, há aqui uma mensagem evidente dos participantes para a necessidade de abertura à descentralização das tarefas no contexto organizacional, podendo estar associado à ação de transferir a concentração de algo que o líder tem «em mãos» para outra pessoa. Ideia também reforçada porque entre o item que tem uma média mais alta de respostas é delegar tarefas e o mais baixo desvalorização dos colaboradores. Para nós, esta ideia é ainda reforçada pelo facto de os estudantes definirem como item relevante a motivação dos colaboradores e menos relevante a preocupação deste em definir estrutura da organização, itens associados ao estilo de liderança orientado para a tarefa los (Calheiros, 2015; Freitas, 2006). E neste sentido, entendemos que a pertinência, a prática e preocupação por relações interpessoais e bem-estar em contexto organizacional para os estudantes (Freitas, 2006), e fica reforçada também pelo facto de entre todos os itens haver dois que têm a mesma média e ser a mais alta de todos os itens, estando associados ao estilo de liderança orientado para as pessoas, e são eles: Relacionamento de respeito com os subordinados e Reconhecer os bons desempenhos dos empregados. A nossa compreensão é que há uma

vez mais o reforço de que os estudantes valorizam ambientes marcados por relações interpessoais e bem-estar e onde o foco são as pessoas (Rollinson et al., 1998; Robbins, 1996). No que concerne ao estilo de liderança preferencial pelo estudante e o trabalhador estudante, a análise de dados aferiu que ambos são apologistas de uma liderança participativa, onde mais uma vez a valorização das relações interpessoais é tida em consideração. Este dado vai ao encontro de uma descrição de um líder que foi sendo apresentado na revisão de literatura e que procura fazer o que a maioria deseja e serve de facilitador e comunicador entre os membros do grupo, apoia os empregados na realização das suas tarefas, envolve-os na definição de objetivos e na preparação de decisões, atribui-lhes uma certa autonomia na medida em que permite que estes tomem as suas decisões e consulta os colaboradores na tomada de decisões. Neste sentido, entende-se pertinente relembrar que para, este estilo de liderança seja considerado eficaz, é necessária haver comunicação entre o grupo, com os colaboradores a serem incentivados a expressar as suas opiniões, permitindo diálogo e contribuindo para colaboradores mais estimulados e incentivados. Entende-se que estes resultados podem até ter um papel ativo na produtividade, pois como consequência da partilha de poder e responsabilidades, os líderes irão contribuir para o aumento de produtividade uma vez que todos trabalham em prol da organização, gerando melhores resultados e níveis de satisfação (White & Lippitt, 1939; Khan et al., 2015; Warrick, 1981). A liderança participativa também foi a selecionada como preferencial, quer estejamos a inquirir participantes do sexo feminino ou do sexo masculino, entre estudantes e trabalhadores estudantes. Este cenário que os participantes nos deixam desenhar, entende-se ser reforçado pelas respostas que os estudantes dão em relação às suas preferências motivacionais; isto é: saber o que os motiva mais ou menos. Para isso, foram definidas cinco dimensões: Necessidades de Autoestima, Necessidades Sociais, Necessidades de Segurança, Necessidades de Autorrealização e o Relacionamento entre o Líder e a Motivação (Maslow, 1954). E a análise aos resultados recolhidos através do inquérito por questionário e apresentados no ponto anterior, permitiu concluir que, em relação aos fatores motivacionais, os inquiridos mostraram elevados níveis de motivação quando operam num ambiente de trabalho onde exista respeito, com boas condições de trabalho, onde estejam envolvidos nas decisões, onde existe oportunidade para progredir na carreira e quando líder lhe dá feedback com objetivo de melhorar o seu trabalho (Maslow, 1954; Mações, 2017; Moreira, 2020; Neves et al., 2001; Locke & Latham, 2004; Gil, 2016; Rojot, Van-denbergh, & Roussel, 2013). De todas as dimensões analisadas, num contexto geral de respostas, as que recolheram

valores mais elevados foram as dimensões: Necessidades de Autoestima, Necessidades de Segurança e Necessidades de Autorrealização. Contrariamente, os inquiridos apontaram as seguintes ações como as menos pertinentes e importantes no contexto das dimensões motivacionais: Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados; Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho; Valoriza um trabalho de prestígio e status; É importante que a função que desempenha tenha prestígio; No momento de tomar a decisão, sente que o seu líder tem em consideração a sua opinião. E não menos pertinente é o facto de terem sido as necessidades de autoestima a colherem as médias mais elevadas da totalidade dos itens e, de forma geral, os participantes sentem-se mais motivados quando as seguintes ações estão asseguradas: a lealdade dos responsáveis para com os empregados, o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado, no ambiente de trabalho existe confiança, respeito e valoriza-se a independência, liberdade de pensamento e expressão e, por fim, um ambiente de trabalho que aprecie as suas conquistas e realizações. E com a maioria dos inquiridos a atribuir maior impacto a um ambiente de trabalho onde exista respeito, item associado às Necessidades de Autoestima, e menor impacto a um trabalho de prestígio e status, relacionado com as Necessidades Sociais. Um contexto reforça a pertinência, em nosso, entender de relações interpessoais e bem-estar, reforçado ainda pelo facto dos participantes do estudo atribuem menos importância um ambiente de trabalho onde prevaleça o prestígio e o status – Necessidades Sociais -, não sendo o suficiente para os mesmos se sentirem motivados. No que concerne às necessidades de motivação mais referidas pelos estudantes e trabalhadores estudantes, independentemente do sexo, podemos concluir que os inquiridos se sentem mais motivados pelas Necessidades de Autoestima, colhendo os valores mais elevados em todas as variáveis (género e ocupação), sentindo-se motivadas pelo respeito, reconhecimento e valorização no ambiente de trabalho, a independência e a liberdade de expressão, valorizam um ambiente de trabalho onde exista confiança e lealdade e onde as suas conquistas sejam celebradas (Maslow, 1954; Mações, 2017; Neves et al., 2001). Estes resultados corroboram com Mações (2017) que argumenta que os colaboradores são motivados através do reconhecimento e benefícios que contribuem para a sua autorrealização e autoafirmação e não, apenas por aumentos salariais, como comumente se acredita. Não menos relevante é o facto de existir uma correlação positiva entre a liderança orientada para as pessoas e a motivação, especialmente associada às necessidades de autoestima, o que sustenta a análise acima realizada. Além do estilo de liderança mencionado, também foi possível observar uma correlação positiva entre a

liderança participativa e a motivação, maioritariamente associada às necessidades de autorrealização e autoestima e com menos relevo nas necessidades sociais. As correlações referidas no estudo demonstram a crescente valorização que existe por um ambiente de trabalho onde as relações interpessoais são valorizadas, onde existe liberdade de expressão e cooperação entre a equipa e onde o prestígio e o status deixam de ter significado e não funcionam como fatores de motivação. Além disso, é possível retirar que o estilo de liderança que menos surge associado à motivação é o estilo de liderança autocrático. Num cenário onde os colaboradores valorizam cada vez mais a liberdade de expressão, entajuda e distribuição de tarefas, um líder autocrático apresenta-se como uma oposição a essa realidade (White & Lippit, 1939; Warrick, 1981; Iqbal et al., 2021). No que toca à distinção entre estudantes e trabalhadores estudantes, não se apontam grandes discrepâncias nas correlações, embora se possam apontar correlações mais fracas quando se falam de trabalhadores estudantes. No entanto, em ambas as dimensões, verifica-se uma correlação positiva entre a liderança orientada para as pessoas e a motivação, especialmente motivações ligadas às necessidades de autoestima e autorrealização e com menos destaque para as necessidades sociais. Os estudantes e trabalhadores estudantes, revelam uma preferência para um ambiente de trabalho caracterizado pela cooperação, pela autonomia, pela liberdade, quer de pensamento, de expressão e na realização de tarefas. Além da liderança orientada para as pessoas, os inquiridos revelaram-se adeptos de uma liderança participativa, em ambas as dimensões da sua ocupação, apresentando uma correlação elevada entre este estilo de liderança e as necessidades de autoestima. É possível encontrar aqui um padrão, tanto os estudantes como os trabalhadores estudantes procuram ser reconhecidos e recompensados no ambiente de trabalho e procuram uma liderança mais envolvente e mais participativa onde o foco sejam as pessoas e não a tarefa, apesar de se constatar que uma liderança orientada para a tarefa não provoque um baixo grau de motivação. Os dados também verificaram que uma liderança autocrática não conduz a um baixo grau de motivação, no entanto este estilo de liderança é o que aparece menos associado a graus de motivação elevados. Pode-se entender deste resultado que no contexto das lideranças há indicação para que seja definida de forma clara as diretrizes do que é para fazer, como e quem são os responsáveis dessa tarefa.

Posto isto, seguem-se as conclusões do trabalho.



## **CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO**

## Conclusão

Como foi possível constatar, as organizações estão em constante evolução, sendo fundamental continuar a destacar a importância e o relevo da liderança e da motivação em contexto organizacional e, deste modo, importa identificar e analisar estratégias de liderança e de motivação para os colaboradores. O contexto previamente descrito é o cenário ideal para estudar a liderança e a motivação, fenómenos que se encontram relacionados com a orientação e influência de pessoas para atingir objetivos pré-estabelecidos, em função do ambiente organizacional a atuar (Bass, 1999).

dado resposta a estas afirmações, este trabalho iniciou-se com um enquadramento teórico dos temas estudados, especificamente procurando suporte no pensamento de variados autores sobre os conceitos de liderança (House, 1997; Yukl, 1998; Rollinson et al., 1998; Rego et al., 2016; Cunha et al., 2016;) e de motivação (Maslow, 1954; Yukl, 1998; Paro, Speretta, & Joviliano, 2015; Seixas, 2015; Mações, 2017), assim como as suas abordagens, teorias e estilos, com o objetivo de fornecer uma estrutura sólida para a compreensão dos temas desenvolvidos.

A segunda parte do estudo, alicerçada na revisão da literatura, apresentou a questão de investigação e objetivos geral e específicos da mesma. Neste sentido, tendo por base a primeira parte da dissertação e surgindo a necessidade de compreender qual o tipo de liderança com que os estudantes que frequentam o ensino superior se identificam e qual o contexto capaz de os motivar à realização de tarefas numa organização marcada pela globalização, formulou-se a seguinte pergunta de investigação: Qual o papel da liderança e motivação para estudantes do Ensino Superior no contexto organizacional?

Como objetivos específicos da dissertação, foram selecionados os seguintes: Identificar o item com a média mais alta e mais baixa no que concerne ao estilo de liderança orientado para a tarefa; Identificar o item com a média mais alta e mais baixa referente aos estilo de liderança orientado para as pessoas; Identificar o item com a média mais alta e mais baixa no que respeita ao estilo de liderança participativo; Identificar o item com a média mais alta e mais baixa no que toca aos estilo de liderança autocrático; Identificar o estilo de liderança mais evidenciado pelo estudante e pelo estudante trabalhador; Identificar o estilo de liderança mais evidenciado segundo sexo, pelo estudante e pelo estudante trabalhador; Identificar o item com a média mais alta e mais baixa referente às necessidades de autoestima; Identificar o item com a média mais alta e mais baixa

pertencente às necessidades sociais; Identificar o item com a média mais alta e mais baixa relativa às necessidades de segurança; Identificar o item com a média mais alta e mais baixa no que concerne às necessidades de autorrealização; Identificar o item com a média mais alta e mais baixa referente ao relacionamento entre o líder e a motivação; Identificar a dimensão de motivação segundo a ocupação - estudantes e estudantes trabalhadores; Identificar a dimensão de motivação segundo o sexo, dos estudantes e estudantes trabalhadores.

Tendo por base a revisão de literatura, este estudo formula as seguintes hipóteses: H1 - Há correlação positiva entre a liderança orientada para as pessoas e a motivação; H2 - Há correlação positiva entre a liderança participativa e a motivação; H3 - Estilo de liderança orientada para a tarefa provoca menor grau de motivação; H4 - Liderança autocrática conduz a baixa grau de motivação dos colaboradores.

No que concerne à realização do estudo, seguiu-se uma abordagem de natureza quantitativa. A recolha de dados foi realizada através de um inquérito por questionário e os dados analisados com recurso ao Coeficiente de Correlação de Pearson, médias, desvios padrões, estatísticas descritivas. O questionário foi realizado tendo por base a revisão de literatura e divulgado pelo *Google Forms* nas redes sociais entre os meses de fevereiro e abril de 2024, obtendo um total de 154 respostas, das quais 133 foram consideradas válidas e 21 excluídas. Considerou-se respostas excluídas, as dos inquiridos que não frequentavam o Ensino Superior. Assim sendo, a amostra da dissertação é constituída por 133 participantes (N=133).

Após a análise dos dados sociodemográficos, a amostra revelou ser constituída, maioritariamente, por inquiridos do sexo feminino, enquadrando-se numa faixa etária entre os 18 e os 24 anos, são solteiros e residentes na região Norte. Além disso, os inquiridos revelaram ser estudantes a frequentar o 2º e 3º ano de licenciatura, maioritariamente em universidades das áreas sociais e humanas.

Após análise dos dados, pode-se concluir que os estudantes do Ensino Superior mostraram valorizar ambientes de trabalho marcados pelas relações interpessoais, pelo respeito, confiança e liberdade de expressão, onde existe progressão na carreira e acima de tudo, onde o foco são as pessoas (Maslow, 1954; Mações, 2017; Moreira, 2020; Neves et al., 2001; Locke & Latham, 2004; Gil, 2016; Rojot, Van-denbergh, & Roussel, 2013). Por outras palavras, os resultados do estudo permitiram concluir que os alunos do Ensino

Superior, quer sejam estudantes ou trabalhadores estudantes, identificam-se com uma liderança participativa e orientada para as pessoas e o que mais os motiva é verem realizadas as motivações associadas às necessidades de autoestima, mostrando que os reconhecimentos e benefícios motivam mais os nossos inquiridos, do que propriamente o prestígio e o status, relacionados com as motivações sociais, entendendo-se estar perante uma valorização do bem estar.

### **Limitações**

Tal como se verifica em qualquer outro trabalho de investigação, também a presente dissertação se deparou com limitações ao longo da sua realização, nomeadamente, a dimensão da amostra que se mostrou reduzida e longe de ser representativa.

### **Futuras Linhas de Investigação**

De acordo com o previamente referido, sugere-se que o tema seja aprofundado em investigações futuras, uma vez que existem resultados que carecem de mostras mais expressivas para permitirem maiores conclusões. Espera-se, ainda, que este estudo contribua para uma reflexão sobre qual o líder preferencial para um jovem a ingressar no mercado de trabalho e o que os irá motivar em contexto organizacional, de modo a criar um ambiente organizacional motivado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Adams, J. (1965). *Advances in experimental social psychology*. Academic Press.
- Adyasha, R. (2013). A motivated employee: A qualitative study on various motivational practices used in organizations. *Peer Reviewed Research Journal*.
- Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo* (2nd ed.). Escolar Editora.
- Almeida, J., & Pinto, J. (1995). *A investigação nas ciências sociais* (5th ed.). Editorial Presença.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6–14.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N., & Dasborough, M. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *Leadership Quarterly*, 247–261. American Psychological Association.
- Armandi, B., Oppedisano, J., & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: A case in point. *Management Decision*, 41(10), 1076–1088.
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 179–188.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(9), 9–16.
- Baptista, C., & Sousa, M. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, tese e relatórios - Segundo Bolonha*. Pactor.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Escolar Editora.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal*, 9–32.
- Bateman, T., & Snell, S. (2007). *Management: Leading & collaborating in a competitive world*. McGraw-Hill/Irwin.
- Bedeian, A., & Gleuck, W. (1983). *Management* (3rd ed.). Dreyden Press.

- Ben-Shahar, T. (2017). *Aprenda a ser feliz: O curso de felicidade de Harvard*. Lua de Papel.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Bergamini, C. W. (1994). A importância da credibilidade na liderança eficaz. *Revista de Administração de Empresas*, 102–114.
- Blanchard, K., & Hersey, P. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. Editora Pedagógica e Universitária.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row Publishers Inc.
- Caixeiro, C. (2014). *O impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)* (Tese de doutorado). Universidade de Évora.
- Calheiros, A. (2015). Impactos e desenvolvimento da liderança autêntica. *Proelium - Revista da Academia Militar*, VII Série.
- Cervo, A., & Bervian, P. (2002). *Metodologia científica*. Prentice Hall.
- Certo, S. (2003). *Administração* (9ª ed.). Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. Pioneira Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão das pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Campus.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos humanos*. Atlas.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos humanos - O capital humano das organizações*. Atlas.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations* (2nd ed.). SAGE.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão (6ª ed.). Editora RH.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Imprensa Plenum.
- Dias, Á. L., Costa, J. L., & Varela, M. (2013). Excelência organizacional.
- Dias, M. (2010). Liderança estratégica – Reacção face à mudança e orientação dos comportamentos dos líderes (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Erez, M., Kleinbeck, U., & Thierry, H. (2001). Work motivation in the context of a globalizing. Psychology Press.
- Fachada, O. (2000). Psicologia das relações interpessoais. Edições Silabo.
- Fortin, M. (2009). O processo de investigação – da concepção à realização (5ª ed.). Lusociência.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). Manual de psicossociologia das organizações. McGraw-Hill.
- Freitas, C. M. (2006). Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo. Funchal.
- Gageiro, J., & Pestana, M. (2014). Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (6ª ed.). Edições Silabo.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gil, A. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (4ª ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2016). Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos. Atlas.
- Gonçalves, J. L., & Sobral, F. L. (2018). Liderança nas organizações.
- Gonçalves, R. M. (2012). Um estudo sobre a liderança feminina: Motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho. *Faro*.
- Grabo, A., Spisak, B. R., & Van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 28(4), 473–485.

- Ghamrawi, N., & Tamim, R. M. (2023). A typology for digital leadership in higher education: The case of a large-scale mobile technology initiative (using tablets). *Education and Information Technologies*, 28(6), 7089–7110.
- Guimarães, G. (2018). *Liderança positiva: Um novo modelo de liderança para esses novos tempos*.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18–29.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário (2ª ed.)*. Edições Sílabo.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270-287.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-474
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1990). Charismatic leadership: A 1990 theory and seven empirical tests. Manuscript submitted for publication, Wharton School of Management, University of Pennsylvania.
- Hunter, M. (2012). How motivation really works: Towards an emoto-motivation paradigm. *Economics Management and Financial Markets*, 7(3), 58-74.
- Iqbal, Z., Bhatti, M. A., & Zaheer, A. (2021). Impact of authoritative and laissez-faire leadership on thriving at work: The moderating role of conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 667-679.
- Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), 236-250.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). *The leadership mystique: A user's manual for the human enterprise*. FT/Prentice-Hall.
- Khan, S., Asghar, S., & Zaheer, A. (2015). The styles of leadership: A critical review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-92.

- King, A. (1990). Evolution of leadership theory. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 15(2), 43-56.
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 193-214.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lacombe, F. (2005). *Recursos humanos: Princípios e tendências* (2ª ed.). Saraiva.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (1992). *Metodologia do trabalho científico* (4ª ed.). Atlas.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (2006). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). Atlas.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. UFMG.
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management*. Jossey-Bass Publishers.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. McGraw-Hill.
- Littlejohn, S. W. (1982). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Editora Guanabara.
- Lira, M., & Silva, V. (2015). Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca: A aplicação da escala WPI no contexto do setor público português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171-195.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? *The Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Mações, M. A. (2017). *Pessoas e gestão de equipas*. Actual Editora.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing* (3ª ed.). Bookman.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: An applied orientation* (6ª ed.). Prentice Hall.
- Martinelli, S., & Bartholomeu, D. (2007). Escala de motivação acadêmica: Uma medida de motivação extrínseca e intrínseca. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(4), 21-31.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. Irvington Publishers.
- Micaelo, F. J. F., Duarte, J. C., & Amaral, M. O. P. (2014). *Liderança e motivação: A perspectiva dos enfermeiros de um hospital da região centro* (Tese de doutorado, Instituto Politécnico de Viseu, Escola Superior de Saúde de Viseu). Repositório Científico do Instituto Politécnico de Viseu.
- Moscovici, F. (1998). *Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo* (8ª ed.). José Olympio.
- Narciso, V. (2018). *Estilos de liderança: O que são, tipos e como funcionam*.
- Neves, A. L. (2002). *Motivação para o trabalho* (2ª ed.). Editora RH.
- Neves, J. (2011). Aptidões individuais e teorias motivacionais. In J. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Orgs.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 289-316). Escolar Editora.
- Neves, J. G., Caetano, A., & Ferreira, J. M. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Escolar Editora.
- Ng, K.-Y., Ang, L., & Chan, K.-Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733-743.
- Nogueira, A. R. (2018). *Motivação dos docentes de Educação Física: Fatores influenciadores e estratégias motivacionais - Um estudo na Ilha Terceira (Açores)* [Tese de doutorado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro].
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9ª ed.). Sage Publications.
- Oliveira, M. T. (2015). *A nova forma de se fazer liderança: O papel do líder nas empresas atuais*.
- Paro, D., Speretta, J., & Joviliano, R. (2015). A influência da liderança na motivação. In *Anais do IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão* (pp. 441-450).
- Pedruzzi Jr, A., et al. (2014). *Liderança: Evolução das suas principais abordagens teóricas*. In *Anais do X Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.

- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão. Editora RH.
- Pinder, C. C. (1998). Motivation in work organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). Manual de investigação em ciências sociais (M. Marques, M. Mendes, & M. Carvalho, Trads.). Gradiva.
- Rajbanshi, B. (2020). Impact of laissez-faire, transactional and transformational leadership. *Journal of Business and Finance in Emerging Markets*, 3(1).
- Rego, A. (1997). Liderança nas organizações – Teoria e prática. Edição da Universidade de Aveiro.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F. S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). Manual de gestão de pessoas e capital humano (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2016). Que líder sou eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança (1ª ed.). Edições Sílabo.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. Prentice Hall International.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2004). *Fundamentos da administração: Conceitos essenciais e aplicações*. Prentice Hall.
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2020). Laissez-faire leadership and affective commitment: The roles of leader-member exchange and subordinate relational self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 385-398.
- Rocha, A., Lopes, K., & Rangel, D. (2019). Estilos de liderança e sua aplicação nas organizações públicas: Um estudo de caso do IFMG/GV. *Revista Brasileira de Administração Política*, 11(2).
- Rocha, J. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública (3ª ed.)*. Escolar Editora.
- Röhrich, O. (2012). *Os 11 elementos da motivação*. Lidel – Edições Técnicas, Lda.

- Rojot, J., Vandenberghe, C., & Roussel, P. (2013). *Comportamento organizacional: Teorias das organizações, motivação no trabalho, comportamento organizacional*. Instituto Piaget.
- Rollinson, D., Broadfield, A., & Edwards, D. (1998). *Organizational behavior and analysis: An integrated approach*. Addison-Wesley.
- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial - Motivação e Liderança*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Salanova, M., Hontagas, P., & Pieró, J. M. (1996). Motivation laboral. In J. M. Peiró & F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del trabajo* (Vol. 2). Madrid: Síntesis.
- Sanders, T. J. & Davey, K. S. (2011). Out of the leadership theory jungle: a proposed meta.model of strategic leadership. *Proceedings of the Academy of Strategic Management*.
- Santarém, R. (2014). *As Bem-Aventuranças do Líder. A Jornada do Herói*, Petrópolis, RJ: Vozes.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6 ed.). England: Pearson Education Limited.
- Seixas, J. M. (2015). *Motivação no Ambiente de Trabalho*. Viana do Castelo.
- Silva, E., Menezes, M. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação – 4ª edição*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Silva, L. A., & Santos, J. N. (2012). Concepções e práticas do trabalho e da gestão de equipes multidisciplinares. *Revista de Ciências da Administração*, 155-168.
- Simons, T., & Enz, C. (1995). “Motivating Hotel Employees”. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pp. 20-27.
- Siu, V., Tsang, N., & Wong, S. (outubro de 1997). What Motivates Hong Kong’s Hotel employees?” *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 38, pp. 44-49.
- Shamir, B., House, R.J. e Arthur, M.B. (1993). “The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory”; *Organization Science*, 4(4): 577-594.

Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. RAC

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

Teixeira, S. (1998). Gestão das Organizações. Alfragide: McGraw–Hill.

Venâncio, P. M. (2017). Liderança e motivação nas organizações: o papel do líder na construção da imagem institucional.

Vroom, V., & Yetton, P. (1973). Leadership and Decision Making. University of Pittsburgh Press.

Vroom, V., & Jago, A. (1995). "Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation". New York: The Leadership Quarterly,.

Wargborn , C. (2008). Managing Motivation in Organizations - Why Employee Relationship Management Matters. Lisboa.

Warrick, D (1981). Leadership styles and their consequences. Journal of Thousand Oaks.

Wehrich, H., & Koontz, H. (1994). Administración: una perspectiva global (No. 274 WEI).

White, R., & Lippitt, R. (1939). Autocracy and democracy: a experimental. New York: McGrawHill International Editions.

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

Yukl, G. (1998). Leadership in organizations. London: Prentice-Hall.



## **Apêndice I – Questionário**

### **Liderança e Motivação no Contexto Organizacional: A Perspetiva dos Estudantes do Ensino Superior**

A Liderança e a Motivação apresentam-se como conceitos que refletem pertinência, em contexto organizacional. Por isso, entenda-se fazer sentido analisar a temática, nomeadamente a perspetiva dos alunos do Ensino Superior face aos tipos de liderança que esperam encontrar no mercado de trabalho e de que maneira serão motivados pelos mesmos.

Todas as respostas serão tratadas de forma absolutamente confidencial e utilizadas unicamente para este fim.

**Por favor, participe! Sem a sua colaboração este trabalho não será realizado.**

**A duração média de preenchimento é de 5min.**

Este trabalho encontra-se a ser desenvolvido pela Beatriz Veloso com a orientação da Professora Adriana Oliveira no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações, no Instituto Superior Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto.

Li e compreendi o objetivo deste trabalho, pelo que, consinto e aceito responder ao inquérito, sabendo que está assegurada a proteção dos dados, conforme os artigos 15º e seguintes do RGPD. Ao fornecer dados pessoais, sei que posso contactar as professoras responsáveis pela orientação do estudo através dos emails [beatrizvelosog@gmail.com](mailto:beatrizvelosog@gmail.com) ou [adriana.jvo@gmail.com](mailto:adriana.jvo@gmail.com), de forma a exercer a qualquer momento os meus direitos de acesso, alteração, cancelamento ou oposição.

Concordo

Atualmente, frequenta o Ensino Superior?

Sim

Não

## Parte I: A Liderança em Contexto Organizacional

O primeiro grupo de afirmações consiste em classificar as características e comportamentos que considera serem importantes que um líder tenha no seu local de trabalho atual ou futuro.

Responda tendo por base a escala de 1 a 8, em que:

- 1- Não concordo ou raras vezes
- 2 - Concordo pouquíssimas vezes
- 3 - Concordo pouco
- 4 - Concordo moderadamente
- 5 - Concordo muito
- 6 - Concordo muitíssimas vezes
- 7 - Concordo quase sempre ou totalmente
- 8 - Não Sei/Não Responde - NS/NR

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>NS/NR</b>
1.1	Possuir autoconfiança								
1.2	Ter uma visão								
1.3	Ser um agente de mudança								
1.4	Um líder deve ter um comportamento dominante								
1.5	Delegar responsabilidades aos empregados								
1.6	Ser controlador e monitorizar tudo o que é feito								
1.7	Definir a estrutura da organização								
1.8	Estabelecer as regras da organização								

1.9	Ser uma fonte de inspiração																		
1.10	Motivar os empregados																		
1.11	Dar orientações específicas																		
1.12	Definir os objetivos a alcançar																		
1.13	Dar atenção personalizada aos empregados																		
1.14	Preocupar-se com as necessidades dos empregados																		
1.15	Tentar fazer o que a maioria deseja																		
1.16	Apoiar os empregados na realização das suas tarefas																		
1.17	Consultar os empregados aquando da tomada de decisão																		
1.18	Deixa que os empregados tomem as suas decisões																		
1.19	Enfatizar o relacionamento interpessoal																		
1.20	Enfatiza o aspeto técnico do trabalho																		
1.21	Todas as decisões são totalmente centralizadas e decididas pelo líder																		
1.22	Relacionamento de confiança com os subordinados																		
1.23	Relacionamento de respeito com os subordinados																		
1.24	Envolver os empregados na definição de objetivos																		
1.25	Envolver os empregados na preparação de decisões																		
1.26	Papel de facilitador e comunicador																		
1.27	Resolver conflitos																		

1.28	Encorajar a cooperação																		
1.29	Ser carismático																		
1.30	Centrado na produção																		
1.31	Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos																		
1.32	Reconhecer os bons desempenhos dos empregados																		
1.33	Recompensar os bons desempenhos dos empregados																		
1.34	Relacionamento formal com os empregados																		
1.35	Há envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão																		
1.36	A responsabilidade do que é dito e feito está no líder																		
1.37	Desvalorização dos colaboradores																		
1.38	Há abertura para delegar tarefas																		
1.39	Colaboradores não são chamados a dar a sua opinião																		
1.40	Ambiente de trabalho rígido																		

## Parte II: Motivação em Contexto Organizacional

O segundo grupo de afirmações consiste em classificar o que considera que mais o motiva em contexto de trabalho.

Responda tendo por base a escala de 1 a 8, sendo que:

- 1- Não concordo ou raras vezes
- 2 - Concordo pouquíssimas vezes
- 3 - Concordo pouco
- 4 - Concordo moderadamente
- 5 - Concordo muito
- 6 - Concordo muitíssimas vezes
- 7 - Concordo quase sempre ou totalmente
- 8 - Não Sei/Não Responde - NS/NR

	1	2	3	4	5	6	7	NS/NR
2.1 É importante para si ter oportunidade de progredir na carreira								
2.2 Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados								
2.3 É importante para si que o salário seja adequado à função								
2.4 É essencial para si ter um trabalho seguro								
2.5 É importante para si ter boas condições de trabalho								
2.6 Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado								
2.7 É importante para si ter um trabalho interessante								
2.8 Aprecia o sentimento de estar envolvido								
2.9 Valoriza uma disciplina adequada								
2.10 É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais								
2.11 Valoriza um trabalho de prestígio e status								
2.12 É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho								
2.13 Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança								

2.14	É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho								
2.15	É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores								
2.16	Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho								
2.17	O seu líder tem um papel importante para a sua motivação								
2.18	Valoriza um ambiente de trabalho onde exista respeito								
2.19	Valoriza um ambiente de trabalho onde é valorizado a independência, liberdade de pensamento e expressão								
2.20	Valoriza um ambiente de trabalho que aprecia as suas conquistas e realizações								
2.21	Valoriza um ambiente de trabalho que tem em consideração as suas necessidades familiares								
2.22	Sente que o seu líder reconhece o seu trabalho								
2.23	Considera que o seu líder pratica uma comunicação motivadora								
2.24	Sente-se motivado quando o seu líder lhe dá feedback com o objetivo de melhorar o seu trabalho								
2.25	No momento de tomar a decisão, sente que o seu líder tem em consideração a sua opinião								
2.26	É importante para si ter autonomia na função que exerce na organização								
2.27	É importante que a função que desempenha tenha prestígio								
2.28	É importante que seja valorizada a criatividade na função que exerce								

2.29 É importante para si que a progressão na carreira respeite os princípios morais para progredir na carreira								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

Parte III: Caracterização Sociodemográfica

Assinale com um (X) na quadrícula que corresponde ao seu caso pessoal

Sexo

Feminino

Masculino

Não responde

Idade

Localização Geográfica

Norte

Centro

Área Metropolitana de Lisboa

Alentejo

Algarve

Região Autónoma dos Açores

Região Autónoma da Madeira

Não Sei/Não Responde

Estado Civil

- Solteiro(a)
- Casado(a)/União de Facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Sem resposta

Indique a sua ocupação

- Estudante
- Trabalhador estudante

Indique o nome da Universidade ou Instituto Politécnico que frequenta

Indique o grau que frequenta

- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- CTesP

Indique o ano que frequenta

- 1º ano de Licenciatura
- 2º ano de Licenciatura
- 3º ano de Licenciatura
- 1º ano de Mestrado
-

2º ano de Mestrado

Doutoramento

1º ano de CTesP

2º ano de CTesP

Outro

Indique o nome do curso que frequenta

Obrigada pela participação!