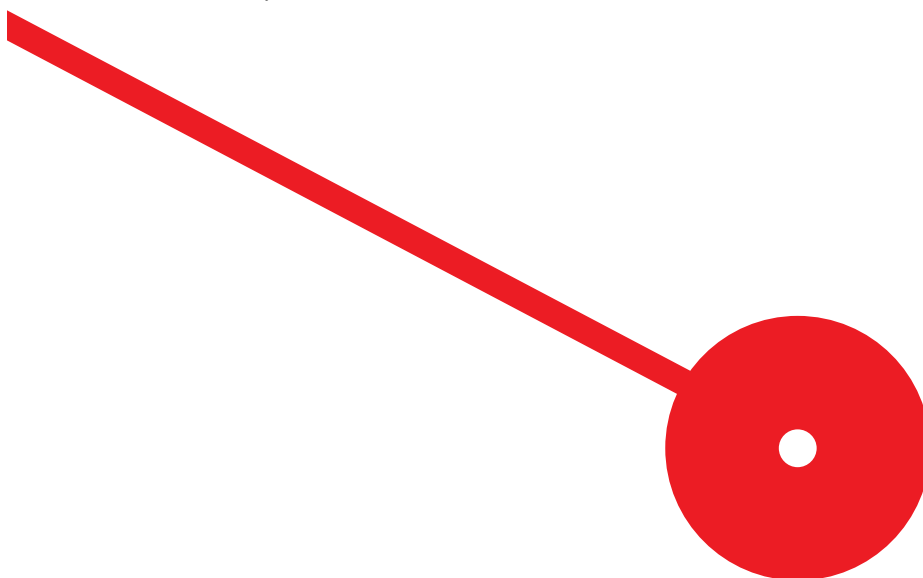




# Liderança e motivação no contexto organizacional: o caso do Porto de Leixões

Mariana Vieira Moreira

10/2024





# Liderança e motivação no contexto organizacional: o caso do Porto de Leixões

Mariana Vieira Moreira

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



## **Agradecimentos**

Esta dissertação veio concluir mais uma grande etapa do meu percurso acadêmico e, sem dúvida, que existiram pessoas às quais eu tenho de agradecer muito, porque me ajudaram e contribuíram para a sua conclusão.

Primeiramente, sou muito grata aos meus pais, Arminda e João, por me terem disponibilizado todos os recursos e ferramentas para me tornar na mulher que sou hoje. Obrigada pelo amor, força e coragem que me transmitem diariamente. À minha mãe, um obrigada especial, por acreditar sempre nas minhas capacidades e nunca desistir de mim. Serei sempre um pedaço de ti.

Ao meu irmão João, que para além de meu melhor amigo, será para sempre o meu companheiro de vida. Obrigada!

Um especial agradecimento ao meu namorado Francisco, pelo companheirismo, amor, apoio e dedicação incansável ao longo desta caminhada. A ti, sou grata por teres sido o meu porto seguro nos momentos mais difíceis.

À Professora Doutora Adriana José de Oliveira, o meu profundo agradecimento pelo contínuo apoio, dedicação, orientação e transmissão de conhecimentos. Por toda a sua empatia e simpatia nos momentos mais stressantes. “Bora em frente” / “Faz parte e assim vai ter mais orgulho em si. Está a ir muito bem” são algumas das palavras reconfortantes que ajudaram bastante neste processo. O meu sincero obrigada! Ao Professor Doutor João Paulo Oliveira Martins, deixo o meu agradecimento pela ajuda prestada, que foi fundamental para a realização desta dissertação.

Aos meus amigos e companheiros desta etapa, Beatriz e Eduardo, sou grata pelos momentos partilhados, o apoio e conforto diário. Não faria sentido terminar este caminho sem eles.

Aos meus amigos um sincero agradecimento pelas alegrias, partilhas e preocupações constantes durante este percurso académico. Este apoio foi essencial para que atingisse os objetivos a que me propus.

Por último, mas com uma importância decisiva para a realização desta dissertação de mestrado, tenho de agradecer pela colaboração da Doutora Lídia Major, pelo consentimento desta investigação ao Diretor dos Recursos Humanos da APDL, Doutor

Manuel da Cunha Teixeira, e a todos os colaboradores pela disponibilidade em cooperar e participar nesta investigação, pois o vosso contributo foi preponderante para a concretização da mesma.

## Resumo

Atualmente, o mercado é cada vez mais competitivo e instável, sofrendo constantes mudanças, pelo que é imprescindível que as empresas procurem estratégias eficazes de forma a motivar os colaboradores. O correto exercício de liderança poderá contribuir para uma maior motivação, proporcionando aos trabalhadores um ambiente onde estes se sintam valorizados e envolvidos no sucesso da organização.

Neste contexto, entende-se pertinente estudar a temática da liderança e motivação em contexto organizacional, pelo que se formula a seguinte questão de investigação: Qual o papel dos líderes na motivação dos colaboradores? O Caso do Porto de Leixões. Como objetivo geral definiu-se o seguinte: estudar a liderança e motivação no contexto organizacional do Porto de Leixões. Como objetivos específicos definem-se os seguintes: efetuar uma caracterização sociodemográfica dos participantes; identificar o item com a média mais alta e mais baixa, tendo por base as necessidades de autoestima, sociais, segurança e autorrealização; identificar o grau de motivação dos participantes e a importância que estes atribuem ao líder para essa motivação através do valor médio; identificar a dimensão de motivação mais relevante segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico; identificar o item com a média mais alta e mais baixa do líder atual, tendo por base o estilo de liderança orientado para a tarefa, estilo de liderança orientado para as pessoas, estilo de liderança participativo e o estilo de liderança autocrático; identificar o estilo de liderança mais evidenciado do líder atual segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico; identificar o item com a média mais alta e mais baixa do líder eficaz, tendo por base o estilo de liderança orientado para a tarefa, estilo de liderança orientado para as pessoas, estilo de liderança participativo e o estilo de liderança autocrático; identificar o estilo de liderança mais evidenciado do líder eficaz segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico; comparar as médias dos dez itens com valor médio mais elevado do líder eficaz com o líder atual. 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 autocrático impulsiona a um baixo grau de motivação; H4 – Estilo de liderança orientado para a tarefa impulsiona um baixo grau de motivação.

Para dar resposta aos objetivos, 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 SPSS e testes estatístico como o teste ANOVA de medidas repetidas, ao Coeficiente de Correlação de Pearson, médias, desvios padrões, estatísticas descritivas. A amostra é constituída por colaboradores que exercem funções no Porto de Leixões, tendo sido recolhidas 111 respostas válidas.

De acordo com os resultados, as necessidades e perceções dos colaboradores do Porto de Leixões mudam de acordo com a idade e tempo de serviço. Notavelmente, as necessidades de autoestima são maioritariamente valorizadas segundo o sexo, habilitações literárias e cargo hierárquico. As necessidades de segurança são mais enfatizadas pelos participantes com idade compreendida entre os 25 e 35 anos. Os colaboradores com menos de 5 anos de serviço na organização atribuem maior importância às necessidades de autorrealização. Os dados mostram que os participantes sentem-se motivados no seu trabalho, e acreditam que o seu líder tem um papel importante para a sua motivação. Os dados mostram também que os estilos de liderança mais expressivos nas respostas dos participantes são o estilo de liderança orientado para a tarefa e o estilo de liderança orientado para as pessoas.

**Palavras chave:** Liderança, Motivação, Porto de Leixões, Contexto Organizacional

## **Abstract:**

Nowadays, the market is increasingly competitive and unstable, undergoing constant change, so it is essential that companies look for effective strategies to motivate employees. The correct exercise of leadership can contribute to greater motivation, providing workers with an environment where they feel valued and involved in the success of the organization.

In this context, it is considered pertinent to study the theme of leadership and motivation in an organizational context, and so the following research question is formulated: What is the role of leaders in motivating employees? The case of the Port of Leixões. The general objective was to study leadership and motivation in the organizational context of the Port of Leixões. The specific objectives are as follows: to carry out a sociodemographic characterization of the participants; to identify the item with the highest and lowest average, based on self-esteem, social, security and self-realization needs; to identify the degree of motivation of the participants and the importance they attribute to the leader for this motivation through the average value; identify the most relevant dimension of motivation according to gender, age, education, length of service and hierarchical position; identify the item with the highest and lowest average of the current leader, based on the task-oriented leadership style, the people-oriented leadership style, the participative leadership style and the autocratic leadership style; identify the leadership style most evident in the current leader according to gender, age, education, length of service and hierarchical position; identify the item with the highest and lowest average for the effective leader, based on the task-oriented leadership style, the people-oriented leadership style, the participative leadership style and the autocratic leadership style; identify the leadership style most evident in the effective leader according to gender, age, education, length of service and hierarchical position; compare the averages of the ten items with the highest average value in the effective leader with the current leader. 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- Autocratic leadership style drives a low degree of motivation; H4 - Task-oriented leadership style drives a low degree of motivation.

In order to meet the objectives, we opted for a quantitative study, with the data being collected through a questionnaire survey and analyzed using SPSS and statistical tests, with the data being analyzed using the repeated measures ANOVA test, Pearson's Correlation Coefficient, means, standard deviations and descriptive statistics. The sample consisted of employees working at the Port of Leixões, and 111 valid responses were collected.

According to the results, the needs and perceptions of Port of Leixões employees change according to age and length of service. Notably, self-esteem needs are more highly valued according to gender, educational qualifications and hierarchical position. Security needs are more emphasized by participants aged between 25 and 35. Employees with less than 5 years' service in the organization attach more importance to self-actualization needs. The data shows that the participants feel motivated in their work, and believe that their leader plays an important role in their motivation. The data also shows that the most expressive leadership styles in the participants' responses are the task-oriented leadership style and the people-oriented leadership style.

**Key words:** Leadership, Motivation, Porto de Leixões, Organizational Context

## Índice

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Liderança: contextualização do conceito .....</b>	<b>6</b>
1.1 Liderança: conceito e estilos.....	6
1.2 Teorias de Liderança .....	8
1.2.1 Abordagem dos Traços .....	9
1.2.2 Abordagem Comportamental .....	9
1.2.3 Abordagem Situacional/Contingencial.....	14
1.3 Novas Abordagens de Liderança.....	18
1.3.1 Liderança Carismática .....	19
1.3.2 Liderança Transformacional e Transacional .....	20
<b>2 Motivação: contextualização do conceito.....</b>	<b>23</b>
2.1 Conceito e tipos de Motivação .....	23
2.2 Teorias da Motivação .....	25
2.2.1 Teorias de Conteúdo.....	25
2.2.2 Teorias de Processo .....	30
<b>PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO .....</b>	<b>33</b>
<b>3 Percurso do Estudo Empírico .....</b>	<b>34</b>
3.1 Problema.....	34
3.2 Objetivos de Investigação.....	35
3.3 Hipóteses .....	35
3.4 Modelo Conceptual .....	36
3.5 Identificação do estudo.....	36
3.6 Instrumento para a recolha dos dados .....	36
3.6.1 Estética do instrumento de recolha de dados e matriz de análise de dados	38
3.6.2 Procedimentos de administração de recolha e análise de dados.....	46

3.7	Participantes do estudo – Porto de Leixões .....	50
3.7.1	Breve caracterização da APDL – Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo .....	50
3.7.2	Participantes .....	56
<b>4</b>	<b>Apresentação dos Resultados .....</b>	<b>61</b>
4.1	Motivação em Contexto Organizacional .....	61
4.1.1	Identificar o item com a média mais alta e mais baixa, tendo por base as necessidades de autoestima, sociais, segurança e autorrealização .....	61
4.1.2	Identificar o grau de motivação dos colaboradores e a importância que estes atribuem ao líder para essa motivação através do valor médio .....	64
4.1.3	Identificar a dimensão de motivação mais relevante segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico; .....	66
4.2	Liderança em Contexto Organizacional .....	69
4.2.1	Identificar o item com a média mais alta e mais baixa do líder atual, tendo por base o estilo de liderança orientado para a tarefa, estilo de liderança orientado para as pessoas, estilo de liderança participativo e o estilo de liderança autocrático 69	
4.2.2	Identificar o estilo de liderança mais evidenciado do líder atual segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico .....	74
4.2.3	Comparação entre lideranças atuais com Anova de Medidas Repetidas....	76
4.2.4	Identificar o item com a média mais alta e mais baixa do líder eficaz, tendo por base o estilo de liderança orientado para a tarefa, estilo de liderança orientado para as pessoas, estilo de liderança participativo e o estilo de liderança autocrático 78	
4.2.5	Identificar o estilo de liderança mais evidenciado do líder eficaz segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico.....	81
4.2.6	Comparação entre lideranças eficazes com Anova de Medidas Repetidas	84
4.2.7	Comparar as médias dos dez itens com valor médio mais elevado do líder eficaz com o líder atual .....	85
4.3	Resultados das hipóteses .....	90

4.3.1	Correlação motivação por estilo de liderança.....	90
4.3.2	Correlações 4 dimensões Motivação e dimensões Liderança .....	91
4.3.3	Correlações parciais 4 dimensões de Motivação e dimensões de Liderança	93
<b>5</b>	<b>Discussão dos Resultados.....</b>	<b>96</b>
	<b>Conclusão .....</b>	<b>103</b>
	<b>Limitações .....</b>	<b>106</b>
	<b>Futuras Linhas de investigação .....</b>	<b>106</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>107</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>1</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>12</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1-</b> Sistemas de liderança.....	12
<b>Figura 2 -</b> Grelha de Gestão de Blake e Mouton .....	13
<b>Figura 3 -</b> Modelo de Hersey e Blanchard.....	15
<b>Figura 4 -</b> Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	26
<b>Figura 5-</b> Fatores higiénicos e fatores motivacionais da teoria dos dois fatores de Herzberg .....	28
<b>Figura 6 -</b> Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg.....	29
<b>Figura 7 -</b> Modelo Conceptual.....	36
<b>Figura 8 -</b> Organograma da APDL .....	51
<b>Figura 9 -</b> Mapa Porto de Leixões .....	54
<b>Figura 10 -</b> Terminal de Cruzeiros Porto de Leixões .....	55

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1-</b> Comportamento mais eficaz do líder.....	11
<b>Tabela 2 -</b> Comportamento do líder em função do grau de maturidade da equipa.....	16
<b>Tabela 3 -</b> Matriz de classificação e análise de itens - Motivação dos colaboradores em contexto organizacional.....	38
<b>Tabela 4 –</b> Matriz de classificação e análise de itens – Liderança em contexto organizacional, as 4 dimensões na caracterização do líder atual e eficaz .....	40
<b>Tabela 5 -</b> Valores do Alpha de Cronbach .....	42
<b>Tabela 6 -</b> Estatísticas de Confiabilidade – Alpha de Cronbach do pré-teste.....	42
<b>Tabela 7 -</b> Alpha de Cronbah de itens do pré-teste – Motivação em contexto organizacional.....	43
<b>Tabela 8 -</b> Alpha de Cronbach de itens do pré-teste - Liderança em contexto organizacional, as 4 dimensões do líder atual (LA) e eficaz (LE) .....	44
<b>Tabela 9 -</b> Estatísticas de confiabilidade - Alpha de Cronbach do questionário .....	47
<b>Tabela 10 -</b> Alpha de Cronbach de itens do questionário – Motivação em contexto organizacional.....	47
<b>Tabela 11 -</b> Alpha de Cronbach de itens do questionário – Liderança em contexto organizacional, 4 dimensões do líder atual (LA) e eficaz (LE).....	48
<b>Tabela 12 -</b> Áreas de Gestão da APDL.....	52
<b>Tabela 13 -</b> Caracterização Sociodemográfica dos participantes .....	57
<b>Tabela 14 -</b> Necessidades de Autoestima .....	61
<b>Tabela 15 -</b> Necessidades Sociais .....	62
<b>Tabela 16 -</b> Necessidades de Segurança .....	63
<b>Tabela 17 -</b> Necessidades de Autorrealização .....	63
<b>Tabela 18 -</b> Dimensões da Motivação .....	64
<b>Tabela 19 -</b> Grau de motivação dos colaboradores.....	65
<b>Tabela 20 -</b> Grau de motivação dos colaboradores segundo sexo.....	65
<b>Tabela 21 -</b> Grau de motivação dos colaboradores segundo cargo hierárquico .....	65
<b>Tabela 22 -</b> Dimensão de motivação segundo sexo.....	66
<b>Tabela 23 -</b> Dimensão da motivação segundo idade .....	67
<b>Tabela 24 -</b> Dimensão de motivação segundo habilitações literárias .....	67
<b>Tabela 25 -</b> Dimensão de motivação segundo tempo de serviço.....	68
<b>Tabela 26 -</b> Dimensão de motivação segundo cargo hierárquico .....	68

<b>Tabela 27</b> - Resultados das características do líder atual no estilo de liderança orientado para a tarefa .....	70
<b>Tabela 28</b> - Resultados das características do líder atual no estilo de liderança orientado para as pessoas.....	71
<b>Tabela 29</b> - Resultados das características do líder atual no estilo de liderança participativo.....	72
<b>Tabela 30</b> - Resultados das características do líder atual no estilo de liderança autocrático .....	72
<b>Tabela 31</b> - Resultados dos itens mais e menos identificados do líder atual, de acordo com os estilos de liderança .....	73
<b>Tabela 32</b> - Estilo de liderança do líder atual segundo sexo.....	74
<b>Tabela 33</b> - Estilo de liderança do líder atual segundo idade .....	74
<b>Tabela 34</b> - Estilo de liderança do líder atual segundo habilitações literárias.....	75
<b>Tabela 35</b> - Estilo de liderança do líder atual segundo tempo de serviço.....	75
<b>Tabela 36</b> - Estilo de liderança do líder atual segundo cargo hierárquico.....	76
<b>Tabela 37</b> - Comparação entre lideranças atuais com ANOVA de Medidas Repetidas	77
<b>Tabela 38</b> - Estimativa líder atual.....	77
<b>Tabela 39</b> - Resultados das características do líder eficaz no estilo de liderança orientado para a tarefa .....	78
<b>Tabela 40</b> - Resultados das características do líder eficaz no estilo de liderança orientado para as pessoas.....	79
<b>Tabela 41</b> - Resultados das características do líder eficaz no estilo de liderança participativo.....	79
<b>Tabela 42</b> - Resultados das características do líder eficaz no estilo de liderança autocrático .....	80
<b>Tabela 43</b> - Resultados dos itens mais e menos identificados do líder eficaz, de acordo com os estilos de liderança .....	81
<b>Tabela 44</b> - Estilo de liderança do líder eficaz segundo sexo.....	82
<b>Tabela 45</b> - Estilo de liderança do líder eficaz segundo idade .....	82
<b>Tabela 46</b> - Estilo de liderança do líder eficaz segundo habilitações literárias .....	83
<b>Tabela 47</b> - Estilo de liderança do líder eficaz segundo tempo de serviço.....	83
<b>Tabela 48</b> - Estilo de liderança do líder eficaz segundo cargo hierárquico .....	84
<b>Tabela 49</b> - Comparação entre lideranças eficazes com ANOVA de Medidas Repetidas .....	84

<b>Tabela 50</b> - Estimativa líder eficaz .....	85
<b>Tabela 51</b> - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Ter uma visão estratégica.....	86
<b>Tabela 52</b> - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Motivar os empregados.....	86
<b>Tabela 53</b> - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Definir os objetivos a alcançar .....	86
<b>Tabela 54</b> - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Relacionamento de confiança com os subordinados.....	87
<b>Tabela 55</b> - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Relacionamento de respeito com os subordinados.....	87
<b>Tabela 56</b> - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Assumir uma postura de facilitador e comunicador .....	87
<b>Tabela 57</b> - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Capacidade para resolver conflitos .....	88
<b>Tabela 58</b> - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Encorajar a cooperação.....	88
<b>Tabela 59</b> - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Reconhecer os bons desempenhos dos empregados.....	88
<b>Tabela 60</b> - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Recompensar os bons desempenhos dos empregados.....	88
<b>Tabela 61</b> - Correlação de Pearson motivação por estilo de liderança do líder atual....	90
<b>Tabela 62</b> - Correlação de Pearson motivação por estilo de liderança do líder eficaz..	91
<b>Tabela 63</b> - Correlação de Pearson dimensões da motivação e dimensões da liderança do líder atual .....	92
<b>Tabela 64</b> - Correlação de Pearson dimensões da motivação e dimensões da liderança do líder eficaz .....	93
<b>Tabela 65</b> - Correlação parcial 4 dimensões de motivação e dimensões de liderança do líder atual .....	94
<b>Tabela 66</b> - Correlação parcial 4 dimensões de motivação e dimensões de liderança do líder eficaz .....	95

## **Lista de abreviaturas**

$\alpha$  – Alpha de Cronbach

APDL – Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo

CIIMAR - Centro Interdisciplinar de Investigação Marinha

LA – Líder Atual

LE – Líder Eficaz

LPC – Least Preferred Coworker

M – Média

SMART – Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-Bound

SPSS – Statistical Package for Social Science

Sig - Significância (p-value)



No contexto organizacional, a liderança e a motivação surgem como fatores essenciais para o sucesso e o desenvolvimento das organizações. A forma como os líderes gerem as suas equipas e inspiram os colaboradores a alcançar os objetivos, é determinante para a produtividade e o bem-estar no ambiente de trabalho. A liderança posiciona os líderes como responsáveis por definir direções, inspirar e influenciar os membros da equipa para o cumprimento dos objetivos organizacionais, sendo considerada eficaz quando esta consegue transmitir confiança, fomenta a motivação e desenvolve um ambiente colaborativo e positivo. A motivação, por sua vez, é um fator crucial para garantir que os indivíduos estejam empenhados nas suas funções, contribuindo diretamente para a obtenção dos resultados desejados. Investir em estratégias que promovam a motivação dos colaboradores não só contribui para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, como também fortalece a cultura organizacional e competitividade da organização no mercado. Neste contexto, entendeu-se pertinente realizar um estudo que abordasse o conceito de liderança e motivação, formulando-se a seguinte questão de investigação: qual o papel dos líderes na motivação dos colaboradores? O caso do Porto de Leixões. A causa de focar o estudo no Porto de Leixões teve na sua base o conhecimento das características inerentes a uma pesquisa num contexto de uma dissertação de mestrado, onde também estão presentes particularidades como as limitações de tempo ou geográficas e gosto do investigador (Eco, 1998). Mas outras razões também foram tidas em consideração, designadamente as características de complexidade e dinamismo das operações no contexto de uma área portuária. As atividades diárias inerentes a um porto, como a movimentação de cargas, logística e a coordenação de várias equipas, apresentam desafios significativos, como pode ser o caso do Porto de Leixões. Dentro da conjuntura descrita, o presente estudo tem como objetivo geral estudar a liderança e motivação no contexto organizacional do Porto de Leixões. Como objetivos específicos foram definidos os seguintes: efetuar uma caracterização sociodemográfica dos participantes; identificar o item com a média mais alta e mais baixa, tendo por base as necessidades de autoestima, sociais, segurança e autorrealização; identificar o grau de motivação dos participantes e a importância que estes atribuem ao líder para essa motivação através do valor médio; identificar a dimensão de motivação mais relevante segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico; identificar o item com a média mais alta e mais baixa do líder atual, tendo por base o estilo de liderança orientado para a tarefa, estilo de liderança orientado para as pessoas, estilo de liderança participativo e o estilo de liderança autocrático; identificar o estilo de liderança mais evidenciado do líder atual

segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico; identificar o item com a média mais alta e mais baixa do líder eficaz, tendo por base o estilo de liderança orientado para a tarefa, estilo de liderança orientado para as pessoas, estilo de liderança participativo e o estilo de liderança autocrático; identificar o estilo de liderança mais evidenciado do líder eficaz segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico; comparar as médias dos dez itens com valor médio mais elevado do líder eficaz com o líder atual. 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 autocrático impulsiona a um baixo grau de motivação; H4 – Estilo de liderança orientado para a tarefa impulsiona um baixo grau de motivação.

Para dar resposta à questão que norteia o estudo, optou-se por uma abordagem quantitativa, com o inquérito por questionário a ser o instrumento utilizado na recolha dos dados. Para a análise dos dados utilizou-se o SPSS e recorrendo-se à estatística descritiva, utilizando o valor médio representado, ao longo do texto, por um M maiúsculo (M), e o desvio padrão, ao coeficiente de correlação de Pearson, médias, desvios padrões. Uma ANOVA de medidas repetidas foi realizada para avaliar as diferenças médias dos scores entre os diferentes domínios do mesmo construto. Quando foi identificado um efeito significativo, foram realizadas comparações post-hoc com correção de Bonferroni. Todos os testes estatísticos foram conduzidos com um nível de significância de 0,05, e os intervalos de confiança foram apresentados com um nível de confiança de 95%.

De modo a dar resposta ao principal objetivo da investigação, a dissertação encontra-se estruturada em duas partes: a primeira parte destina-se ao enquadramento teórico – compreende a revisão de literatura; a segunda parte é referente ao estudo empírico – apresenta a pesquisa realizada. A primeira parte é composta por dois pontos: o primeiro ponto consiste na contextualização do conceito de Liderança e o segundo o da Motivação.

O primeiro ponto - Liderança: contextualização do conceito – disserta-se sobre o conceito de liderança, estilos e as teorias que comporta. No segundo ponto – Motivação: contextualização do conceito – disserta-se o conceito de motivação, procede-se com apresentação das tipologias de motivação e termina com abordagem às diferentes teorias da motivação.

Na parte II da dissertação, centra-se atenção, ao longo de três pontos, no estudo empírico. Assim, inicia-se com a apresentação do problema, objetivos, metodologia utilizada, seguindo-se do instrumento utilizado para recolha dos dados e respetivos procedimentos para administração e análise dos dados, assim como a apresentação dos participantes envolvidos no estudo. Apresentação dos resultados é o ponto seguinte, para logo de seguida ser exposta a discussão de resultados.

A dissertação termina com conclusão, referências e respetivos apêndices e anexos.

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

---

## **1 Liderança: contextualização do conceito**

A liderança assume um papel de grande importância nas organizações, uma vez que reside na sua responsabilidade a formulação de estratégias, de forma a que a organização atinja um desempenho mais eficaz e eficiente (Fraga, 2018). Assim, as estratégias e tarefas só serão devidamente executadas, caso o líder seja capaz de influenciar os outros, a fim de promover a concretização e obtenção dos resultados desejados (Vergara, 2014). Tendo por base as afirmações, entende-se pertinente abordar o tema da liderança, frequentemente objeto de discussão e análise em contexto organizacional. Assim, ao longo do ponto que se segue procura-se fazer uma revisão de literatura relativamente ao conceito de liderança apresentada por diversos autores, segue-se a dissertação sobre os estilos e diferentes teorias de liderança, de forma a perceber que tipos de líderes e lideranças exercem.

### **1.1 Liderança: conceito e estilos**

A temática da liderança é amplamente discutida e objeto de constante análise entre os investigadores, dada a sua vasta e complexa natureza, estando intrinsecamente ligada a múltiplas áreas de uma organização. No entanto, mesmo face à desafiante tarefa de incorporar todas as perspetivas, este tema evidencia uma considerável relevância, uma vez que somos confrontados diariamente com esta problemática (Bryman, 2013). Assim, propõe-se começar por definir o conceito de liderança como a capacidade que alguém tem para exercer influência sobre os outros com o intuito de atingir determinados objetivos e metas, fomentando o êxito e a eficácia da organização (Robbins, 2013). Por outras palavras, a essência de liderar reside na capacidade de instigar e encorajar as pessoas a superarem as expectativas, incentivando-os a ultrapassar os seus interesses pessoais em favor dos objetivos comuns (Bass, 1985). Liderança é ainda entendida como o processo de influência interativa, desencadeado num determinado contexto, no qual determinadas pessoas, deliberadamente, elegem um líder para o alcance de objetivos mutuamente acordados. Para o processo de liderança não terminar, o líder tem de ser aceite pelas pessoas de forma a que as mesmas o sigam, trabalhando de forma conjunta (Silva, 2016). Segundo Rego & Cunha (2010), a liderança ocorre quando as pessoas são persuadidas a agir em conformidade com princípios éticos e vantajosos, tanto para a organização, como para si próprias, sendo este um processo dinâmico, ou seja, altera-se ao longo do tempo (Rego & Cunha, 2019). Nesta linha de pensamento, um bom líder é

aquele que estabelece, mantém e promove a confiança, o otimismo e o espírito de sacrifício do grupo que este lidera (Rego & Cunha, 2010).

Mais recentemente, e indo ao encontro das definições anteriores, a liderança é ainda entendida como o processo pelo qual uma pessoa exerce influência sobre outras, com o propósito de motivar e guiar organizações ou grupo em direção a um futuro desejado, dependendo do alinhamento de valores e definição de objetivos. Assim, a liderança é caracterizada pela interação e dinamismo, exigindo ações e formas de agir para influenciar os subordinados (Burton et al., 2019).

Não obstante as diversas interpretações que circundam este conceito, é possível identificar um elemento comum: todas as definições convergem na compreensão da liderança como um processo de influência social, em que uma pessoa orienta um grupo para o alcance de determinados objetivos (Bryman, 2013). Assim, a temática provou contribuir para a definição de distintos estilos. Assunto que se iniciou durante os anos 50, através de várias pesquisas, incluindo as de Lewin, Lippitt & White (1939), que concluíram que o comportamento do líder é influenciado pela personalidade do próprio líder e pelas várias situações. Posteriormente, realizaram um estudo sobre liderança, analisando três estilos distintos: autocrático, democrático e liberal (*laissez-faire*). Estes estilos refletem o modo como determinado líder age na sua função, evidenciando a sua conduta perante os restantes membros do grupo (Silva & Reis, 2016). O estilo de liderança mais indicado a adotar deve ser aquele que conduzirá os melhores resultados para a organização (Goleman, 2017).

O estilo de liderança autocrático é caracterizado pela elevada centralização do poder na figura do líder, acabando por transmitir uma imagem de autoridade. O líder não procura manter uma comunicação descontraída e bilateral com os seus subordinados, apresentando uma postura e comunicação formal (Iqbal et al., 2021). É o líder que toma as decisões e não se encontra disponível para aceitar a participação dos liderados, impondo a sua vontade, independentemente da opinião dos mesmos. Devido à existência de um poder absoluto por parte do líder, os colaboradores sentem-se anulados no local de trabalho e chegam a sentir rancor em relação ao líder pelas afrontas diárias de que são alvo (Lewin et al., 1939; Iqbal et al., 2021). O líder autocrático não permite a participação dos colaboradores, criando uma barreira ao desenvolvimento de soluções criativas e exposição de ideias/sugestões que poderiam futuramente alcançar melhores soluções.

Quanto ao estilo democrático, o líder procura compartilhar a sua responsabilidade de liderança, envolvendo os liderados no processo de tomada de decisão, permitindo ao grupo participar na discussão do trabalho e na divisão das tarefas (Araújo, 2006). Para além disso, existe uma boa relação do líder com os liderados, fomentando a confiança da equipa e assegurando uma boa comunicação entre estes (Maximiano, 2008). A comunicação é entendida como um fator importante para a tomada de decisões, uma vez que é a partir do diálogo entre líder e liderados que se chega a um consenso em relação aos objetivos a alcançar e meios disponíveis para os concretizar (Khan et al., 2015). Neste estilo de liderança, o líder atua apenas como apoio à equipa, incentivando e recompensando a participação de todos (White & Lippitt, 1939). Este procura ter um feedback de todos os elementos do grupo, revelando preocupação iminente por todos os que integram a equipa (Khan et al., 2015).

Relativamente ao líder liberal, este não tem qualquer intervenção no que toca à tomada de decisões, funcionando apenas como elemento do grupo. Os colaboradores possuem uma elevada autonomia, sendo que o líder oferece orientações apenas quando lhe é pedido ou necessário (Lewin et al., 1939). Perante um cenário de desorganização seria de esperar que o líder fosse o principal interveniente de forma a garantir a estabilidade, contudo, um líder liberal ignora este tipo de acontecimentos e acredita que estes têm de seguir o seu curso natural até que se resolvam por si próprios (Lewin et al., 1939). Neste estilo é possível constatar que não existe um verdadeiro líder, uma vez que este é caracterizado por ser excessivamente permissivo, o que pode resultar na falta de coesão em relação aos objetivos estabelecidos (Silva & Reis, 2018). Segundo Lewin et al. (1939), este estilo revela baixos níveis de desempenho e produtividade na medida em que não reúne condições necessárias a um ambiente de trabalho favorável.

Posto isto, no ponto que se segue, faz-se uma breve e objetiva dissertação sobre as Teorias da Liderança.

## **1.2 Teorias de Liderança**

A multiplicidade de pesquisas dedicadas à liderança resulta numa vasta panóplia de teorias e abordagens, em que cada uma delas apresenta diferentes aspetos e características do líder, assim como a metodologia a adotar. Apesar da diversidade, existem quatro abordagens comumente aceites na conceptualização da liderança, como a abordagem

dos traços, a abordagem comportamental, a abordagem situacional ou contingencial e as novas abordagens, referentes à liderança carismática, transformacional e transacional.

### **1.2.1 Abordagem dos Traços**

As primeiras abordagens sobre liderança, realizadas nas décadas de 30/40 do século passado, partem do pressuposto de que os líderes diferenciam-se dos não líderes com base nos seus traços: físicos como por exemplo o peso, estatura (Bowditch & Buono, 2006); intelectuais como a autoconfiança e adaptabilidade (Hunt & Fedynich, 2019); sociais no sentido do relacionamento interpessoal e cooperação (Ferreira et al., 2021) e de personalidade como a extroversão e conscienciosidade (Abid et al., 2021). Surge, assim, a teoria dos traços de personalidade que defende que a liderança é algo que já nasce com a pessoa, uma qualidade inata, intrínseca ao indivíduo desde o seu nascimento, dada a presença de múltiplas características, atributos pessoais, qualidades e personalidade (Schermerhorn, 2013). Nesta perspetiva, os indivíduos detêm traços de personalidade que os predispõem capazes e aptos ao desempenho eficaz de funções de liderança (Rego, 1997). No entanto, esta abordagem levantou bastantes críticas uma vez que a mesma não considera os fatores situacionais e o impacto dos colaboradores, podendo ainda existir a possibilidade de haver pessoas que apesar de não terem nascido líderes, podem sê-lo com a devida preparação (Robbins & Judge, 2013). Diversos pesquisadores depreciam a teoria dos traços ao referirem que dois líderes com diferentes traços poderiam ser bem-sucedidos na mesma situação (Barracho, 2012). Ao verificarem o insucesso da teoria dos traços, em relação às expectativas esperadas, os pesquisadores direcionaram os seus estudos para o comportamento dos líderes, na esperança de identificar características distintivas nos seus comportamentos e desempenho das suas funções.

### **1.2.2 Abordagem Comportamental**

A abordagem comportamental surge, nos finais dos anos 40, princípio dos anos 50, como resposta às fragilidades apresentadas pela teoria dos traços. Enquanto que a teoria dos traços enfatiza aquilo que o líder é, desde o seu nascimento, a teoria comportamental refere-se a tudo o que o líder faz, sendo este o principal fator a ter em conta. Esta segunda etapa das pesquisas sobre liderança procura descrever a forma como o líder se comporta, tendo como metodologia a observação dos diferentes tipos de comportamentos adotados pelo líder (Bergamini, 2009). Esta abordagem tem no seu contexto um conjunto de estudos que passamos a apresentar.

### 1.2.2.1 Estudos das Universidades de Ohio e Michigan

Segundo Robbins (2010), os estudiosos da Universidade de *Ohio* e de *Michigan* propuseram duas dimensões comportamentais relativamente à liderança: uma centrada nas relações interpessoais, onde o líder demonstra interesse pelas necessidades individuais dos colaboradores e aceitação das diferenças no grupo (líder orientado para as pessoas), e outra orientada para as tarefas, onde o foco está na execução eficiente das tarefas e cumprimentos das metas (líder orientado para as tarefas). Segundo Maximiano (2000), o líder orientado para a tarefa tende a focar-se no trabalho do subordinado ou grupo, tendo como destaque o cumprimento de prazos, assim como também enfatiza a importância para o alcance de metas estabelecidas e designa tarefas para pessoas específicas. Enquanto o líder orientado para as pessoas, segundo o mesmo autor, direciona a atenção para o próprio funcionário ou grupo em questão, realçando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de colaboração. Demonstra interesse genuíno ao ouvir e prestar atenção, mantendo uma atitude amigável e solidária, fornecendo apoio aos funcionários.

Os estudos de Michigan destacaram duas dimensões: o comportamento de estruturação, comportamento de consideração. No comportamento de estruturação assistimos à execução da tarefa, sendo esta mais importante do que o crescimento e a satisfação dos liderados. No comportamento de consideração é mais importante a satisfação e crescimento dos liderados do que a execução da tarefa, garantindo maior sucesso aos líderes orientados para as pessoas, relativamente à produtividade, uma vez que o cumprimento das tarefas também é produto do clima interno (Caixeiro, 2014). Nesta perspectiva, um líder com alto grau de consideração tende a debruçar-se e a ajudar os seus subordinados a um nível puramente pessoal, tratando-os de forma igual (Lourenço & Ilharco, 2007). Já um líder com elevado grau de estruturação deve delegar poderes e tarefas, esperando que os subordinados consigam atingir os padrões de desempenho pretendidos.

Com os estudos desenvolvidos, as diversas formas de liderança foram classificadas em quatro tipos: alta consideração/reduzida estrutura; alta estrutura/alta consideração; reduzida estrutura/reduzida consideração; alta estrutura/reduzida consideração – ver tabela 1.

*Tabela 1- 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

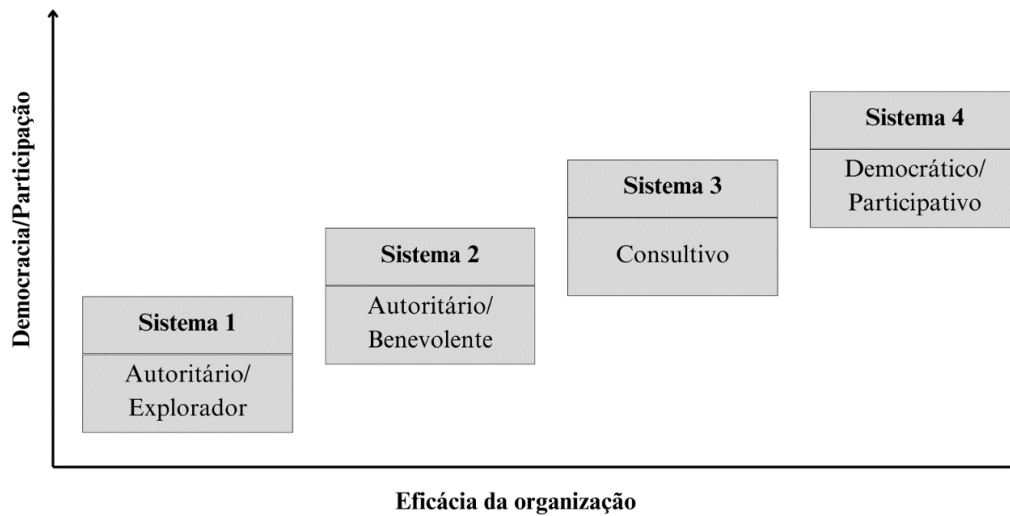
No tipo de liderança “alta estrutura de iniciação/baixa consideração”, os líderes dão maior relevância à estrutura da tarefa do que ao relacionamento com os colaboradores, estando mais orientados para o trabalho. Na liderança “baixa estrutura de iniciação/alta consideração” acontece o inverso, ou seja, os líderes dão maior importância ao relacionamento com os seus subordinados do que à estrutura das tarefas. Relativamente à liderança “alta estrutura de iniciação/alta consideração”, esta diz respeito aos líderes que se preocupam tanto com as tarefas e objetivos como com o relacionamento interpessoal com os colaboradores. Por fim, na liderança “baixa estrutura de iniciação/baixa consideração”, os líderes não atribuem importância às tarefas da organização nem mesmo ao relacionamento com os subordinados (Freitas, 2006).

Apesar da pertinência e da importância reconhecida destes resultados, estes não foram conclusivos o suficiente para determinar qual dos quatro estilos de liderança seria o mais adequado em qualquer situação (Jesuino, 2005).

### **1.2.2.2 Classificação de Likert**

A Classificação de Likert (1961) procurou identificar características do comportamento dos líderes, para as relacionar com o nível de eficácia, pressupondo a existência de quatro sistemas de liderança: autoritário-explorador, autoritário benevolente, consultivo e democrático/participativo – ver figura 1.

**Figura 1- Sistemas de liderança**



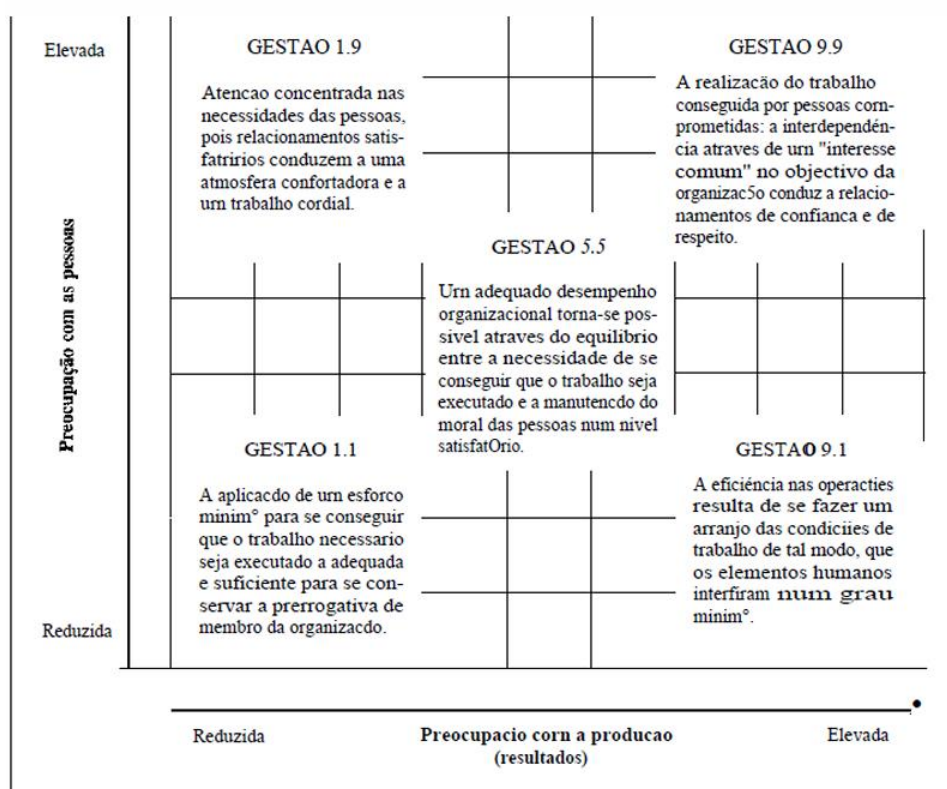
**Fonte:** Adaptado de Likert, 1967

A liderança autocrática coerciva é caracterizada como uma liderança bastante rígida, orientada apenas para a empresa, negligenciando os colaboradores. O processo de decisão cabe inteiramente ao líder, assim como a estruturação e organização do trabalho a realizar. A comunicação é inexistente, exceto quando é estritamente necessário, acabando por promover pouca confiança nos colaboradores, podendo até utilizar punições e ameaças. Em suma, o líder decide tudo, existe uma enorme diferença hierárquica e é mais utilizado em empresas industriais (Teixeira, 2005). Relativamente ao líder autocrático benevolente, este apresenta características similares ao anterior, no entanto é menos rígido. Apesar de haver alguma comunicação, não é significativa e existe uma grande diferença hierárquica. Quanto à tomada de decisões, a tarefa cabe ao líder autocrático benevolente, no entanto o colaborador tem direito a dar a sua opinião. O líder consultivo é caracterizado por ser menos rígido e promover uma melhor comunicação entre si e os seus colaboradores. Além disso, presta atenção à opinião dos colaboradores, realizando reuniões prévias para discutir assuntos cruciais antes de definir metas e objetivos, ainda que a decisão final seja sua. Por último, o participativo/democrático permite o envolvimento total dos colaboradores, seja na definição de tarefas como na preparação de decisões, demonstrando plena confiança nos mesmos. Solicita sempre as opiniões e ideias destes, utilizando-as de uma forma construtiva.

### 1.2.2.3 A Grelha de Blake e Mouton

No seguimento da perspectiva dos estudos de Ohio e Michigan, surge a grelha do modelo de Blake e Mouton, nos anos 60 - ver figura 2 -, procurando avaliar a preocupação do líder face aos indivíduos e às tarefas resultando em cinco estilos de liderança. Esta grelha é sustentada por dois eixos ortogonais, um que representa o grau de preocupação com as pessoas e outro para a produção/tarefas, ambos graduados de 1 (low) a 9 (high), como se pode verificar na figura 2.

*Figura 2 - Grelha de Gestão de Blake e Mouton*



Fonte: Teixeira 2005

Segundo Blake e Mouton (1985), os líderes com melhor desempenho são os que adotam um estilo de liderança 9.9, ou seja, corresponde ao grau de preocupação, quer com as pessoas, quer com as tarefas. De acordo com a pesquisa, os líderes que adotam o estilo 9.9 obtêm maiores resultados, como menor rotação de pessoal, maior satisfação dos subordinados e maior possibilidade de obtenção de promoções. O ideal, segundo os autores, será que cada líder faça o seu diagnóstico, posicione-se na grelha e evolua para um desempenho de 9.9, através de formação e trabalho de desenvolvimento com a equipa. A abordagem comportamental não apresentava consistência na efetividade da liderança

de uma pessoa em diferentes contextos, o que conduziu ao aparecimento de novas teorias que passaram a considerar a variedade de situações.

### **1.2.3 Abordagem Situacional/Contingencial**

Após as lacunas evidenciadas pelas teorias precedentes, desde o final dos anos 60 até ao início dos anos 80, a abordagem situacional ou contingencial da liderança introduz um novo elemento ao estudo da liderança: para alcançar a eficácia, cada situação requer um tipo específico de liderança que se adequa ao contexto. Contudo, este novo paradigma não invalida a importância das teorias dos traços e comportamentos no estudo da temática. Deste modo, a liderança não se restringe meramente às características e ações do líder, mas expande-se também ao perfil dos subordinados que compõem a organização, ao tipo de tarefas a desempenhar e ao contexto no qual todos os membros da organização estão inseridos.

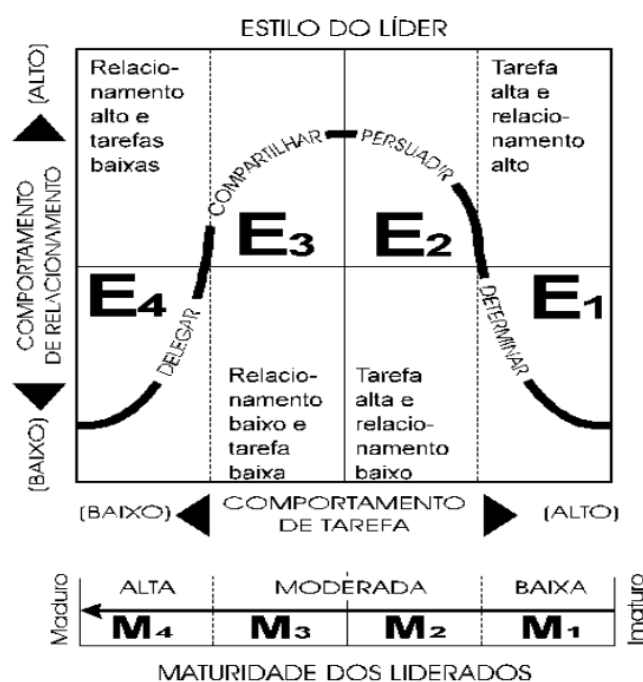
#### **1.2.3.1 Teoria Contingencial de Fiedler (1967)**

Um dos modelos mais notáveis foi introduzido por Fiedler (1967), sendo este o primeiro a unir o líder, os liderados e o contexto numa única abordagem. Segundo esta teoria, a avaliação do líder, em particular o seu comportamento, não bastava, pois era imprescindível avaliar também a situação ou contexto em que ele exercia a sua liderança, isto porque um líder que se mostre altamente eficaz num determinado contexto pode não o ser realmente noutra situação. A teoria contingencial de Fiedler (1967) defende que a eficácia do desempenho do grupo depende do estilo de liderança do líder e o grau de controlo da situação (Robbins, 1996). De forma a determinar o estilo de liderança, Fiedler desenvolveu um instrumento denominado LPC (*Least Preferred Coworker*), identificando, assim, se o líder é orientado para as tarefas ou para as pessoas. Segundo Robbins (2005), após a identificação do estilo de liderança, é necessário ajustá-lo à situação, tendo em conta três componentes: a relação entre líder e liderados, o grau de estrutura da tarefa e o poder da posição. Fiedler parte do pressuposto de que o estilo de liderança de um indivíduo é fixo. Contudo, se uma determinada situação necessitar de um líder orientado para a tarefa, mas o líder em questão ser orientado para as relações, então o seu estilo de liderança terá de ser ajustado, ou então a situação precisará de ser modificada para garantir a eficácia no desempenho desse líder (Robbins, 2011).

### 1.2.3.2 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1986)

Após a teoria de Fiedler, Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram outra teoria situacional: a Teoria do Ciclo de Vida da Liderança. Nesta teoria, os autores afirmam que o líder eficaz é aquele capaz de ajustar o seu estilo de liderança, que pode ser classificado em quatro tipos principais: delegar, compartilhar, persuadir e determinar, ao nível de maturidade dos seus liderados, ou seja, a sua capacidade e disposição para assumirem responsabilidades e direcionarem o seu próprio comportamento – ver figura 3.

*Figura 3 - Modelo de Hersey e Blanchard*



Fonte: Hersey e Blanchard (1986)

Deste modo, a teoria desenvolvida por Hersey e Blanchard (1986) integra o comportamento do líder, quer para as tarefas, quer para os relacionamentos, e a maturidade dos colaboradores que agrega duas vertentes: maturidade no trabalho (conhecimento, experiência e competência na função) e maturidade psicológica (confiança, motivação e empenho). A maturidade não é entendida como uma característica inerente da personalidade, mas sim como um atributo associado a uma tarefa específica, podendo os indivíduos demonstrar maturidade em determinadas tarefas e revelarem imaturidade noutras (Rego & Cunha, 2010; Teixeira, 2005). O modelo sugere que o comportamento do líder irá depender do grau de maturidade dos subordinados, isto é, para indivíduos com baixa maturidade, o líder deve adotar um comportamento mais orientado para a tarefa, ou vice-versa. Em suma, conforme a maturidade aumenta, o líder

diminuirá a orientação para as tarefas, adotando mais comportamentos orientados para o relacionamento (Cunha, Rego, Neves, & Cardoso, 2016). Qualquer dos estilos é eficaz, desde que seja adaptado ao nível de maturidade dos subordinados (Barracho, 2012). A tabela 2 apresenta os quatros estilos diferentes de liderança que correspondem a quatro níveis de maturidade dos subordinados (Teixeira, 2013).

*Tabela 2 - Comportamento do líder em função do grau de maturidade da equipa*

Estilo de Liderança	Fases de Maturidade
<p><b>Comando:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada orientação para tarefas, reduzida orientação para pessoas;</li> <li>• O líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde devem executá-las;</li> <li>• Enfatiza um comportamento diretivo/comando</li> </ul>	<p><b>M1:</b></p> <p>Os subordinados não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes.</p>
<p><b>Orientação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada orientação para tarefas, elevada orientação para pessoas;</li> <li>• O líder assume um comportamento diretivo, mas apoiante.</li> </ul>	<p><b>M2:</b></p> <p>Os subordinados ainda não são capazes, mas querem fazer corretamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhes as necessárias capacidades.</p>
<p><b>Apoio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzida orientação para tarefas, elevada orientação para pessoas;</li> <li>• O líder e os subordinados partilham a tomada de decisões, sendo o principal papel do líder facilitar e comunicar.</li> </ul>	<p><b>M3:</b></p> <p>As pessoas são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende.</p>

<p><b>Delegação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzida orientação para tarefas, elevada orientação para pessoas;</li> <li>• A orientação e apoio do líder são reduzidos, por serem desnecessários.</li> </ul>	<p><b>M4:</b></p> <p>Os subordinados são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado.</p>
---	--

**Fonte:** Adaptado de Teixeira, 2013

### 1.2.3.3 Teoria Caminho – Objetivo de House (1971)

A Teoria Caminho-Objetivo, proposta por Robert House, foi desenvolvida com o intuito de explicar de que forma os comportamentos do líder afeta a satisfação e desempenho dos subordinados (Yukl, 2006). Segundo (House, 1971), o cerne desta teoria reside na compreensão de como a eficácia do líder é influenciada pela sua aptidão em estimular o envolvimento dos seguidores no processo motivacional, com o propósito de assegurar o máximo empenho destes na tarefa em questão e promover uma sensação acrescida de satisfação.

De forma a facilitar o caminho para o alcance das metas, os líderes eficazes removem obstáculos e armadilhas, proporcionando simultaneamente oportunidades para que os subordinados se sintam satisfeitos durante o processo (Cunha et al., 2016). Deste modo, o líder adota comportamentos específicos adequados ao ambiente de trabalho e às necessidades dos subordinados para que os possa orientar no melhor caminho que conduza a benefícios tanto para eles como para a organização (Northouse, 2013). Assim, House propõe quatro comportamentos que o líder deve adotar: Liderança diretiva, Liderança apoiante, Liderança participativa e Liderança orientada para o êxito (Cunha et al., 2016). Comportamentos estes que são contingentes aos fatores do ambiente e às características dos seguidores. O líder diretivo orienta os subordinados sobre o que devem fazer e como realizar as suas tarefas, elaborando planos, estabelecendo metas de desempenho e modelos de comportamento e normas. Este tipo de liderança surge quando as tarefas são ambíguas e exigem autoridade. O líder apoiante concentra-se nas necessidades e bem-estar dos subordinados, promovendo um ambiente de trabalho amistoso, fomentando o espírito de equipa e tratando os subordinados de igual forma.

Este estilo é adequado para aumentar a satisfação dos subordinados que realizam tarefas rotineiras e repetitivas, uma vez que o comportamento do líder compensa as condições da situação. Já o líder participativo consulta os subordinados, valoriza as suas opiniões, solicita sugestões, tendo-as em consideração antes de tomar uma decisão. Por fim, o líder orientado para o êxito enfatiza a definição de objetivos e confia nas capacidades da equipa para alcançar altos níveis de desempenho.

#### **1.2.3.4 Teoria Normativa da Tomada de Decisão de Vroom e Yetton (1973)**

A teoria normativa desenvolveu-se com base no trabalho de três investigadores, Victor Vroom, Phillip Yetton na década de 70, sendo melhorada mais tarde, nos anos 80, por Arthur Jago e Vroom. Trata-se de uma teoria que enfatiza o grau de participação dos subordinados na tomada de decisão, de modo a que esta seja mais eficiente e eficaz. A presente teoria assenta num modelo normativo que apresenta uma sequência de regras que devem ser seguidas com o propósito de determinar a forma e o grau de participação desejados na decisão a tomar pelos colaboradores. Assim, o líder dispõe de cinco estilos de tomada de decisão, às quais este deve recorrer consoante as circunstâncias e da eficácia da decisão, sendo estes: Autocrático I, Autocrático II, Consultivo I, Consultivo II e Grupo. Segundo Jesuíno (2005), o líder Autocrático I (AI) reflete e toma as decisões por si, tendo em consideração a informação disponibilizada no momento, enquanto o líder Autocrático II (AII) recolhe informação através dos subordinados e decide sozinho, não havendo abertura para os subordinados analisarem soluções alternativas. Quanto ao líder Consultivo I (CI), este debate os problemas, de forma individual, com alguns dos subordinados de maior confiança, recolhendo algumas ideias e sugestões, no entanto acaba por decidir sozinho. Já o líder Consultivo II (CII) procura debater os problemas em grupo, obtendo opiniões e sugestões antes de tomar a decisão. Por último, em Grupo (GII) são formuladas e avaliadas as possíveis alternativas, de forma a encontrar uma solução/decisão em conjunto.

### **1.3 Novas Abordagens de Liderança**

Apesar da relativa aceitação das teorias contingenciais/situacionais de liderança, a pesquisa sobre a liderança não estagnou. O papel do líder no seio da organização tem vindo a sofrer contínuas mudanças, fruto do desenvolvimento tecnológico e dos desafios impostos pelo conhecimento global. No início dos anos 80, surgiu um novo movimento que ficou conhecido como novas abordagens de liderança, composto por novas teorias –

Liderança Carismática, Transformacional e Transacional - tendo como base pressupostos comuns. Abordagens que passamos apresentar.

### **1.3.1 Liderança Carismática**

A teoria original de liderança carismática, proposta por Weber (1947), tem como base a percepção dos seguidores, em que estes acreditam que o seu líder é dotado de capacidades e talentos excepcionais (Yukl, 1999). Max Weber (1947) defende que este fenómeno ocorre especialmente em momentos de crise social, no qual surge um líder dotado de uma visão radical, capaz de solucionar os problemas provenientes da crise e atrair seguidores que acreditam nessa mesma visão.

A liderança carismática resulta do carisma inato do líder, que inspira confiança e conquista a adesão dos seus seguidores às suas ideias e convicções. Este tipo de líder estimula os sentimentos do grupo, fomentando relações de amizade e facilitando a realização das suas tarefas num ambiente harmonioso, propício ao trabalho coletivo podendo exercer “efeitos profundos e extraordinários sobre os seus seguidores” (House, 1979, p.339). Os líderes carismáticos demonstram uma capacidade única de apresentar as suas ideias de forma visionária, desenvolvendo diálogos interessantes com os seus ouvintes e procuram também transformar as suas falhas em oportunidades de aprendizagem (Conger, 1991). Estes são reconhecidos por manterem uma postura otimista, entusiasta e eficaz em transmitir a sua energia com os outros, uma vez que também apresentam preocupação e empatia pelo grupo, o que cria um ambiente positivo e estimulante. Deste modo, a liderança carismática resulta de interações entre traços dos líderes, comportamento de liderança, características dos seguidores e da situação/ambiente, sendo uma teoria mais abrangente (Pina e Cunha et al, 2007). Contudo, uma das principais críticas a esta teoria é que esta se pode centrar excessivamente na personalidade e nas habilidades do líder, o que pode emergir uma dependência do líder em situações de ausência ou substituição do mesmo. Isto pode levar à desorientação, falta de autonomia e motivação dos seguidores. Assim, para Cunha et al. (2007), a influência do líder carismático manifesta-se, especialmente, em situações de crise ou instabilidade, nos quais as habilidades do líder são colocadas à prova.

### **1.3.2 Liderança Transformacional e Transacional**

Para Burns (1978), a liderança vai para além da relação líder-liderado, defendendo que o contexto organizacional é um elemento importante em todo o processo, introduzindo, assim, pela primeira vez o conceito de liderança transformacional e transacional.

A liderança transformacional procura incentivar o pensamento crítico e o desejo de mudança. Estes líderes conseguem instigar nos colaboradores um elevado nível de compromisso com a organização, fazendo com que estes se encontrem psicologicamente envolvidos com a mesma, procurando alcançar os objetivos, de forma a promover o sucesso de toda a equipa (Odumeru & Ogbonna, 2013). De acordo com Sun & Henderson (2017), o conceito de liderança transformacional é definido como um modelo em que existe cooperação mútua entre líderes e liderados na procura de objetivos comuns em prol da organização. Este modelo tem como principal foco a motivação dos liderados na sua melhoria constante, na sua dedicação à organização, aumento da produtividade e aceitação de cargos com maior responsabilidade de forma a aperfeiçoar as suas técnicas de trabalho (Carapeto & Fonseca, 2006). Segundo Bass (1985), o líder transformacional é aquele capaz de transformar uma ideia em algo real, motivando os seguidores a sacrificarem os seus interesses individuais em prol dos objetivos da organização. No âmbito do estudo da liderança transformacional, Bass (1997) identifica quatro componentes desta liderança: Influência Idealizada, Inspiração Motivacional, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada. No contexto da Influência Idealizada, os líderes transformacionais lideram de forma a servir de exemplo aos seus seguidores. São admirados, respeitados e confiáveis pelos seus seguidores, que se identificam com eles e desejam ser semelhantes. Estes líderes são vistos como indivíduos capazes de habilidades extraordinárias, como a persistência e determinação (Bass & Riggio, 2006). No da Inspiração Motivacional, os líderes agem de forma a motivar e a inspirar aqueles que os rodeiam, fomentando o espírito de equipa, dando significado e sentido ao seu trabalho. Estes líderes são capazes de envolver os seus seguidores ao apresentar uma visão futurista atraente e realizável, comunicando-lhes de forma clara as suas expectativas (Bass & Riggio, 2006). Por sua vez, num cenário de Estimulação Intelectual, os líderes transformacionais incentivam os seus seguidores a dedicarem-se à inovação e criatividade, na forma como abordam as suas tarefas diárias, possibilitando-as de reavaliar hábitos e ideias passadas. Esta componente encoraja os indivíduos a exporem as suas ideias e os erros individuais não são publicamente criticados (Bass &

Riggio, 2006). Por fim, num contexto de Consideração Individualizada, os líderes demonstram uma preocupação genuína por todos os membros da sua equipa, realçando que cada indivíduo, sem exceção, contribui de alguma forma para a organização. Para além disso, estes são um apoio incondicional à sua equipa, trabalhando com cada membro no sentido de maximizar os seus pontos fortes e melhorar as áreas de menor desenvolvimento (Odumeru & Ogbonna, 2013).

Quanto à liderança transacional, esta é orientada para o alcance de resultados através de recompensas ou punições. As tarefas a realizar pelos colaboradores são definidas de forma clara pelo líder, e estes exercem as mesmas no sentido de obter para si benefícios ou então para evitar represálias (Odumeru & Ogbonna, 2013). Deste modo, esta liderança é centrada na motivação através da recompensa contingente positiva ou negativa. Segundo Burns (2004), a liderança transacional implica uma relação de troca entre líderes e liderados, onde estes são recompensados ou reconhecidos quando seguem as orientações e expectativas dos líderes. Bass (1985) refere ainda que, nesta abordagem, os líderes procuram esclarecer os seus seguidores no que toca às suas responsabilidades, tarefas e objetivos de desempenho, de forma a haver uma manutenção da situação atual e da motivação através de um acordo contratual. A liderança transacional pressupõe duas componentes essenciais: o reforço de contingência e a gestão por exceção. Quanto ao reforço de contingência, este está relacionado com a frequência que o líder diz aos seus subordinados o que eles devem fazer caso pretendam obter uma determinada compensação pelo seu esforço (Bass, 1985). Por sua vez, a gestão por exceção refere-se a um líder que se abstém de indicar instruções e feedback aos colaboradores, contando que as operações decorram conforme planeado, intervindo apenas se as regras estabelecidas não forem estritamente seguidas. A gestão por exceção pode ser ativa ou passiva, consoante o comportamento do líder. Na forma ativa, o líder procura identificar discrepâncias entre o desempenho dos subordinados e os padrões estabelecidos, estando constantemente atento a possíveis desvios, enganos ou erros na execução das tarefas. Por outro lado, na vertente passiva, o líder apenas intervém quando encontra discrepâncias ou erros, adotando uma postura mais reservada, onde apenas toma medidas para a resolução de problemas quando estes efetivamente acontecem (Bass, 1997). Os efeitos destas duas práticas afetam a disposição dos colaboradores para assumir riscos e inovar, uma vez que recebem reações negativas por parte de quem lidera.

Em suma, tendo por base o pensamento de Burns (1978), a liderança transformacional e transacional são como extremos opostos de um continuum, enquanto Bass (1985) encaras como funções de liderança que se complementam. Na sua ótica, os dois tipos de liderança são distintos, mas podem ser utilizados em conjunto pelo líder, dependendo das circunstâncias, admitindo, assim, o seu uso simultâneo ou complementar.

## **2 Motivação: contextualização do conceito**

Em termos organizacionais, o estudo da motivação assume um papel fundamental e é um dos maiores desafios enfrentados pelos líderes na medida em que estes procuram a melhor forma de manter os seus colaboradores motivados, tanto a nível pessoal como profissional, para que depois os mesmos consigam trabalhar da maneira mais adequada em direção aos objetivos previamente definidos. A motivação é crucial para que os colaboradores se sintam entusiasmados na execução das suas tarefas, o que conduz a uma melhoria do desempenho individual e organizacional, sendo importante o reconhecimento do seu trabalho por parte dos líderes (Verma & Verm, 2012). Para a compreensão da motivação, é necessária a sua contextualização, através da definição do seu conceito, a identificação dos tipos de motivação – intrínseca e extrínseca, e das diversas teorias da motivação.

### **2.1 Conceito e tipos de Motivação**

Existem diversas interpretações de motivação e vários são os significados, sendo evidente a inexistência de um consenso quanto à sua definição, na sua evolução ao longo do tempo. No entanto, muitas definições pressupõe que a motivação nasce de um impulso, um sentimento que impulsiona para a ação, de forma a atingir os objetivos pré-definidos. Segundo Kotler e Keller (2000, p. 160), a motivação é crucial no comportamento dos indivíduos uma vez que “uma pessoa motivada está pronta para agir”. Pinder (2008) define a motivação como um conjunto de forças energéticas, intrínsecas ou extrínsecas ao indivíduo, que moldam o comportamento de trabalho, influenciando a sua forma, direção, intensidade e duração. Os autores Robbins e Judge (2015) complementam que a persistência, direção e intensidade são três fatores chave da motivação na medida em que a intensidade descreve o esforço despendido para a concretização de um determinado objetivo, sendo que esse esforço deve seguir uma direção de forma a beneficiar a organização, e por último a persistência é a capacidade que o indivíduo tem para manter determinado comportamento no decorrer do tempo.

A motivação funciona como um impulso que leva o indivíduo a realizar uma ação em função de alcançar determinado objetivo. Esta força impulsionadora pode surgir tanto a nível interno do indivíduo (fatores intrínsecos) como a procura de reconhecimento e realização pessoal, ou externamente (fatores extrínsecos) através de condições de trabalho, incentivos financeiros, entre outros (de Moraes Wyse, 2018). Teixeira (2011)

afirma que a motivação dinamiza e direciona os comportamentos dos indivíduos para um propósito, pelo que, uma das principais preocupações de um líder passa pela fomentação de um alto nível de motivação nos seus seguidores. Para além disso, a motivação está relacionada com a satisfação das necessidades, quer individuais como organizacionais, assim como o alcance de objetivos, promovendo a maximização da produtividade de uma organização.

O comportamento dos indivíduos é influenciado por fatores que os motiva, fazendo com que o seu desempenho dependa tanto das suas habilidades e competências, como da motivação. Mullins (2005) caracteriza a motivação como complexa e influenciada por várias variáveis, devido às diversas necessidades e expectativas, muitas vezes contraditórias, que os indivíduos tentam satisfazer de formas diferentes. Para Cunha et al. (2016), grande parte das definições de motivação partilham quatro elementos comuns: estimulação; ação e esforço; movimento e persistência; recompensa. A estimulação diz respeito aos fatores que provocam o comportamento; a ação e esforço remete para o comportamento observado; o movimento e persistência estão relacionados com o prolongamento no tempo do comportamento observado; e, por fim, a recompensa traduz-se no reforço das ações anteriores. Deste modo, a motivação tem como base sistemas de trabalho e recompensas, nos quais os indivíduos são motivados através de recompensas provenientes do trabalho executado ou cumprimento das metas propostas, ou então quando as organizações lhes atribuem funções ou tarefas motivadoras. Assim, a motivação reflete o desejo/vontade do indivíduo em despender esforços visando a obtenção de resultados positivos.

Na literatura, a motivação pode ser dividida em duas vertentes: motivação intrínseca e motivação extrínseca, sendo tratadas como interativas e não como aditivas (Martinelli & Bartholomeu, 2007). Segundo Cunha (2006), denomina-se motivação intrínseca quando os comportamentos são impulsionados pelo entusiasmo proveniente do próprio trabalho que o indivíduo executa. Enquanto a motivação extrínseca advém de recompensas tangíveis ou sob forma de evitar algum tipo de punição. De acordo com Fachada (2012), quando motivados intrinsecamente, os indivíduos agem por interesse próprio nas suas tarefas, uma vez que as consideram satisfatórias e importantes, visando a autorrealização, sem necessidade de estímulos externos como incentivos ou recompensas. A motivação intrínseca, proveniente de fatores internos do indivíduo, está relacionada com a satisfação de forma espontânea do indivíduo em realizar determinada atividade (Gagné & Deci,

2005). As remunerações e recompensas monetárias, os prêmios e promoções correspondem a algumas das compensações extrínsecas, dado que oferecem satisfação e são controladas por outros que não o próprio indivíduo (Lira & da Silva, 2015).

Na motivação extrínseca, para (Ribeiro et al., 2016), o comportamento é moldado pelo ambiente externo, logo, os fatores motivacionais não estão inerentes nem ao indivíduo nem à tarefa em si, mas sim ao resultado da interação entre ambos. Segundo Cunha et al. (2014, p.118), “a grande vantagem da motivação intrínseca é de que tende a manter-se ao longo do tempo, ao passo que a extrínseca tende a desaparecer logo que seja retirado o fator motivador externo”. Para Cunha et al. (2007), a principal diferença entre as duas vertentes de motivação reside no facto de a motivação intrínseca se manter ao longo do tempo, enquanto a motivação extrínseca tende a desaparecer quando o fator externo é removido, contudo, salientando que ambas as motivações têm a sua importância.

Posto isto, a dissertação do tema persegue com abordagem às teorias da motivação.

## **2.2 Teorias da Motivação**

De acordo com a literatura, é possível identificar diversas teorias que visam explicar a motivação. Segundo Lameiras (2010), estas teorias têm como objetivo fornecer uma explicação sobre o que influencia o comportamento das pessoas em contexto organizacional. As teorias da motivação estão divididas tendo por base três princípios: teorias de conteúdo, que procuram explicar o objeto da motivação; teorias de processo, que explicam de que forma se pode exprimir a motivação; e, por fim, as teorias de resultado, que explicam o porquê da manutenção dos comportamentos motivacionais (Neves et al., 2011). Os autores referem que as teorias de conteúdo têm como foco os fatores internos de cada indivíduo e como estes interferem no seu modo de agir. O que motiva as pessoas? O que as faz agir? Quanto às teorias de processo, o autor considera que as motivações são mutáveis de pessoa para pessoa a nível temporal.

### **2.2.1 Teorias de Conteúdo**

#### **2.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Nos anos 50, Abraham Maslow formulou a teoria da motivação tendo por base o conceito de hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano, defendendo que cada indivíduo possui necessidades diferentes e à medida que o homem satisfaz as necessidades básicas, surgem outras que tomam o predomínio do seu comportamento

(Chiavenato, 1994). O autor da teoria agrupou as necessidades em cinco níveis de acordo com o grau de importância, como se pode observar na Figura 4: fisiológicas (compreende as necessidades que nascem com o indivíduo, intrínsecas à sua sobrevivência); segurança (necessidades relacionadas com a segurança física, proteção e estabilidade); sociais (envolvem a necessidade de relacionamento humano e integração); estima e realização pessoal (relacionadas com a valorização pessoal e reconhecimento de terceiros (Maslow, 1954).

**Figura 4 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow**



**Fonte:** Adaptado de Maslow (1954)

As necessidades fisiológicas estão situadas na base da pirâmide, sendo as primeiras procuradas pelos indivíduos de forma a satisfazê-las antes de pensarem nos níveis superiores. Segundo Chiavenato (2003), neste nível da hierarquia estão as necessidades de alimentação, de sono e cansaço, de abrigo, etc. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e a sua preservação. Assim, o ser humano sentir-se-á mal e desmotivado caso não consiga saciar as necessidades básicas, acabando por afetar a capacidade para qualquer necessidade superior e todas ao seu redor (de Moraes Wyse, 2018). Tanto as necessidades fisiológicas como as necessidades de segurança são consideradas necessidades primárias, uma vez que consistem na salvaguarda e preservação pessoal, ao contrário das restantes necessidades, que são consideradas secundárias, pois visam a identidade individual (Neves et al., 2011). Assim, de seguida, no segundo nível da pirâmide, encontram-se as necessidades de segurança

que estão relacionadas com o sentimento de segurança, seja a nível de estabilidade, salário ou proteção contra perigos externos como violência e desastres naturais (de Moraes Wyse, 2018).

As necessidades sociais, situadas no terceiro nível, referem-se ao preenchimento do sentimento de pertencer a algo, uma vez que o ser humano possui a necessidade de se sentir querido e amado. (de Moraes Wyse, 2018).

Quanto às necessidades de autoestima, estas estão relacionadas com a autoapreciação do indivíduo, a autoconfiança, necessidade de aprovação social, prestígio e consideração (Chiavenato, 2003). Quando estas não são satisfeitas, geram um sentimento de fraqueza, baixa autoestima e por consequência um desânimo que influenciará na produtividade para o indivíduo e para o meio que o rodeia (de Moraes Wyse, 2018).

Por último, as necessidades de autorrealização, situadas no topo da pirâmide e as mais complexas de saciar, dizem respeito ao autodesenvolvimento do ser humano e à exploração de todo o seu potencial, não sendo possível atingir o limite de preenchimento uma vez que o indivíduo está constantemente à procura de crescimento e melhoria individual (de Moraes Wyse, 2018). O empenho, o reconhecimento e a presença de atividade desafiantes funcionam como impulsionadores de autorrealização, com o objetivo de obter uma promoção e, conseqüentemente, atingir cargos superiores dentro da organização, conquistando assim o sucesso (Benko, Anderson & Vickberg, 2011).

De acordo com Mações (2017), indivíduos que ocupam posições de topo nas organizações, não são motivados apenas com aumentos salariais, mas também por outros benefícios que promovem a sua autorrealização e afirmação. Neves et al., (2011) acrescentam que, quanto maior o nível de competência académica, mais se avança na pirâmide das necessidades de Maslow. Perante isto, as qualificações académicas têm um impacto direto nos fatores motivacionais dentro de uma organização.

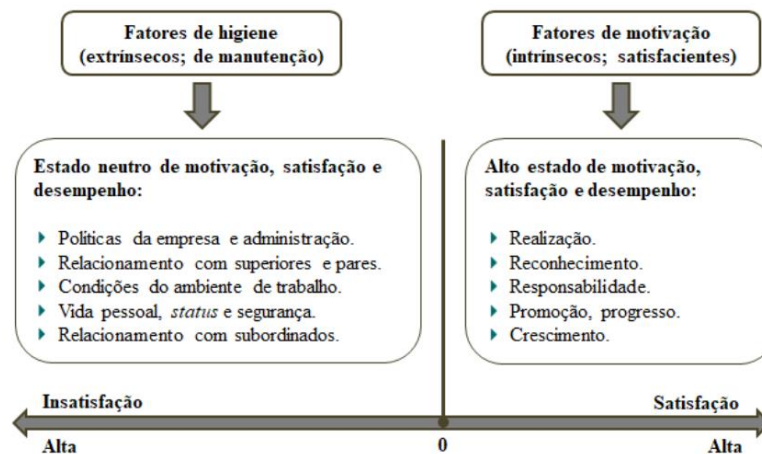
Contudo, Robbins (2005) defende que é possível um indivíduo ter as necessidades todas satisfeitas ao mesmo tempo, ao contrário do que a presente teoria defende, tendo como base a satisfação das necessidades primárias para posteriormente atingir as necessidades do topo da pirâmide.

Assim sendo, centremos a atenção na abordagem à teoria dos dois fatores de Herzberg.

### 2.2.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg, visa categorizar as necessidades dos indivíduos em dois fatores, indicados na figura 5, independentes e com efeitos distintos (Cunha et al., 2014). Os fatores motivacionais, de natureza inerente/intrínseca ao trabalho, como realização pessoal, reconhecimento, natureza do trabalho, conduzem à satisfação das pessoas, contudo, quando estes são precários, provocam a insatisfação dos colaboradores. Já os fatores higiênicos, de natureza extrínseca ao trabalho, englobam as condições físicas e ambientais de trabalho, salário, relações entre colegas, entre outros e influenciam a insatisfação dos colaboradores quando estes são ótimos (Chiavenato, 2010).

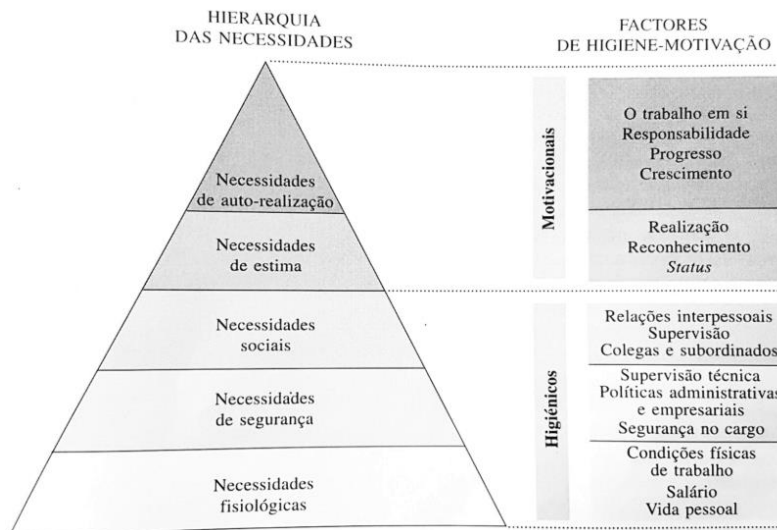
Figura 5- Fatores higiênicos e fatores motivacionais da teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Silva (2008, p. 214)

Herzberg defendia que eram os fatores motivacionais que motivavam verdadeiramente, podendo ser comparados às necessidades de estima e autorrealização da pirâmide de Maslow, como se pode ver na figura 6, em que produzem satisfação a longo prazo e aumento de produtividade. A delegação de responsabilidades, a margem de liberdade na execução do trabalho e o enriquecimento do cargo são alguns dos meios propícios ao incentivo dos colaboradores de uma organização (Neves et al., 2011). Os fatores higiênicos estão relacionados com os níveis inferiores da hierarquia de Maslow (necessidades fisiológicas, necessidades de segurança e necessidades sociais) e são capazes de reduzir a insatisfação, ao invés de conquistar a motivação das pessoas.

**Figura 6 - Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg**



**Fonte:** Teixeira (1998, p.127)

De acordo com Herzberg (1966) os fatores atuam de forma independente na medida em que os fatores motivacionais geram satisfação, mas a sua ausência não gera insatisfação, pelo contrário, gera falta de satisfação. O mesmo acontece com os fatores higiênicos, ou seja, estes podem gerar insatisfação ou apenas falta de insatisfação.

Centremos de seguida a atenção na abordagem à teoria das necessidades adquiridas de McClelland.

### 2.2.1.3 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

Nos inícios da década de 60, McClelland (1961) desenvolveu a teoria das necessidades adquiridas com o intuito de explicar a motivação dos colaboradores. Esta teoria evidencia necessidades adquiridas, isto é, necessidades que são desenvolvidas, ao longo do tempo, através de experiências vividas e do contacto com o ambiente (Teixeira, 2013). McClelland defende que os indivíduos possuem três necessidades motivacionais: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder (Ferreira & Martinez, 2008). As necessidades de realização traduzem o desejo de definir e atingir os objetivos que apresentam maior desafio, de fazer algo melhor, ultrapassando padrões de excelência (Teixeira, 2013). As necessidades de afiliação remetem para a necessidade de o indivíduo ter relações interpessoais amistosas, evitando conflitos e conquistando amizades verdadeira (Maximiano, 2012; Robbins, 2013). Já as necessidades de poder estão relacionadas com o desejo de controlar, decidir, influenciar e ser responsável pelo desempenho dos outros. Indivíduos com alta necessidade de poder procuram obter algum

tipo de prestígio e destaque (Ferreira & Martinez, 2008). Porém, de acordo com McClelland, cada indivíduo assume estas três necessidades em diferentes graus, mas que, em determinada altura, há sempre alguma que irá prevalecer face às outras (Teixeira, 2013).

## **2.2.2 Teorias de Processo**

### **2.2.2.1 Teoria das Expectativas de Vroom**

Segundo Neves et al. (2011), a teoria desenvolvida parcialmente por Victor Vroom apoia que cada pessoa decide racionalmente sobre o esforço que dedica e despense na realização de tarefas e situações de trabalho, de modo a que sejam obtidas as recompensas desejadas. Para Mações (2017), a motivação é elevada quando os colaboradores reconhecem que elevados níveis de esforço conduzem a um elevado desempenho, que por sua vez resulta na obtenção dos objetivos definidos. O esforço investido por cada indivíduo para atingir um determinado nível de desempenho varia consoante as suas expectativas em atingir os seus objetivos, frutos do seu esforço. A presente teoria baseia-se em três elementos como a expectativa, a valência e a instrumentalização (Cunha et al., 2014). A expectativa diz respeito à crença de que resulte um bom desempenho, caso tenha sido exercido algum esforço, isto é, se o colaborador acreditar de que terá um bom desempenho fruto do seu esforço, ele terá uma expectativa alta. Para que exista esforço por parte da pessoa, a recompensa deve ter algum valor para a mesma, valor esse que tanto pode ser positivo para um, mas não para outro (valência). A instrumentalização designa a perceção de que o desempenho leva às recompensas (Vroom, 1964). Estes três fatores combinados determinam a motivação de uma pessoa:

$$\text{Motivação} = f(\text{Valência} \times \text{Instrumentalização} \times \text{Expectativa})$$

Quando algum dos fatores da equação for igual a zero, a motivação da pessoa será nula, e para esta ser elevada, os três fatores devem apresentar níveis significativos, isto é, a valência será elevada caso o colaborador valorize o que a organização tem para lhe oferecer, por outro lado, a instrumentalidade será elevada quando este souber que tem de alcançar um bom desempenho para obter os resultados pretendidos e que apenas conseguirá se acreditar que do seu esforço advirá um bom desempenho – expectativa alta (Cunha et al., 2007).

### **2.2.2.2 Teoria da Equidade de Adams**

A teoria da equidade, desenvolvida por John Stacey Adams, na década de 60, defende que os trabalhadores se esforçam de acordo com o esforço despendido por outros trabalhadores relevantes, ou seja, o esforço advém da comparação. Resulta ainda do esforço que o indivíduo dedica á organização e o que recebe dela, procurando a necessidade de justiça (Cunha et al., 2014). Assim sendo, segundo esta teoria, os indivíduos são motivados para reduzir toda e qualquer desigualdade no tratamento entre eles (Teixeira, 2013).

Gomes & Proença (2015) defendem que as pessoas estão, de maneira constante, em comparação entre aquilo que são as suas contribuições para o bem-estar da organização (o seu desempenho e responsabilidades) e as suas compensações (salário e reconhecimento). Da comparação entre colaboradores surge o sentimento de justiça ou injustiça – o colaborador vai agir de modo a equilibrar o seu sentimento de justiça, através dos seus níveis de desempenho, de modo a atingir a equidade. Analisando a questão da justiça nas organizações, é possível constatar que a percepção de justiça se faz presente em diversas situações como a definição de funções, promoções, transferências e métodos de trabalho, entre outros (Rodrigues, 2018). O autor da teoria defende que um dos fatores a ter em consideração na motivação é a percepção do colaborador sobre a equidade da compensação em relação aos resultados alcançados, comparativamente aos seus colegas. Assim, o colaborador sentirá que está a ser tratado com justiça e equidade quando este perceber que está a ser recompensado de forma equitativa em comparação com os colegas que têm o mesmo nível de dedicação (Mações, 2017).

### **2.2.2.3 Teoria da Fixação de Objetivos de Locke e Latham**

No final dos anos 60, Edwin Locke propôs uma teoria tendo por base a existência de objetivos como maior fonte de motivação no trabalho (Robbins, 2005). Os objetivos são percebidos como catalisadores do desempenho, pois a procura em realizar uma meta traduz-se num impulso determinante para a ação. A intensidade desse impulso é tanto maior quanto mais desafiantes forem os objetivos, assim como quanto maior for o envolvimento dos indivíduos na definição dos mesmos (Neves et al., 2011). De acordo com Cunha et al. (2014), os objetivos mais eficazes são aqueles que reúnem as características presentes no acrónimo SMART (Specific – específicos; Measurable – mensuráveis; Attainable – atingíveis; Realistic – realistas; Time-Bound – definição de

prazos). Assim, de forma sucinta, devem ser apresentados aos indivíduos objetivos relativamente difíceis, mas alcançáveis, aumentando a sua produtividade (Ferreira & Martinez, 2008). Contudo, após a fixação de objetivos, é importante saber ouvir os interessados e ter em atenção ao seu feedback, pois quando estes sentem-se ouvidos, a probabilidade de aceitação é maior e irá refletir-se numa menor resistência (Rocha, 2007).

Feito o enquadramento teórico, que sustenta a pesquisa, na parte que se segue é apresentado o estudo empírico.

## **PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO**

---

### **3 Percurso do Estudo Empírico**

O presente capítulo procura descrever o caminho científico que foi adotado para a realização do estudo que se propõe realizar. Assim, será exposto o problema e objetivos de investigação, a metodologia utilizada, a amostra, bem como o instrumento e os procedimentos de recolha e análise de dados. Uma vez que o estudo será centrado na empresa APDL, será realizada uma breve caracterização da mesma e do Porto de Leixões.

#### **3.1 Problema**

Como já foi referido na revisão de literatura, o líder tem um papel fundamental na medida em que é responsável pelas estratégias que adota na organização de modo a que esta atinja um desempenho mais eficaz e eficiente. As tarefas e estratégias só serão devidamente executadas pelos colaboradores se o líder for capaz de os influenciar para a concretização dos resultados desejados (Fraga, 2018; Vergara, 2014). Neste sentido, a liderança nas organizações assume uma importância significativa nas relações humanas, permitindo influenciar a motivação dos colaboradores uma vez que estes desencadeiam sentimentos que tanto podem ser motivadores como não, na medida em que identificam comportamentos do líder (Cunha et al., 2016).

No entanto, para que a organização alcance o sucesso, é necessário que a liderança seja considerada eficaz. É neste sentido que há a fusão entre a liderança e a motivação, porque diferentes práticas de liderança levam a que os colaboradores tenham melhores ou piores respostas motivacionais (Cunha et al., 2016). Definida por muitos autores como o processo de iniciar, orientar e manter o comportamento de um indivíduo, com o propósito de alcançar um objetivo, a motivação é vista como uma competência básica da liderança (Latham, 2012). Quanto à motivação, os colaboradores motivados são aqueles que demonstram iniciativa, ambição para realizar um ótimo trabalho e progredir na carreira, devido ao seu próprio esforço, tonando-se assim profissionais de sucesso (Seixas, 2015).

A abordagem teórica revelou que a liderança e a motivação são elementos cruciais no contexto organizacional, onde o líder desempenha um papel preponderante na motivação dos colaboradores. Face ao exposto, entendeu-se pertinente continuar a estudar a temática da motivação e liderança e de a fazer de forma conjunta, pelo que se formulou a seguinte pergunta de investigação: Qual o papel dos líderes na motivação dos colaboradores? O Caso do Porto de Leixões.

### **3.2 Objetivos de Investigação**

Relativamente aos objetivos de investigação, estes têm como finalidade indicar o que se pretende atingir com a pesquisa e, assim, devem ser expressos de forma clara uma vez que orientam o desenvolvimento do estudo (Sampieri, Collado e Lúcio, 2006). Assim sendo, o objetivo geral da dissertação consiste em estudar a liderança e motivação no contexto organizacional do Porto de Leixões. A partir deste pressuposto foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Efetuar uma caracterização sociodemográfica dos participantes;
- Identificar o item com a média mais alta e mais baixa, tendo por base as necessidades de autoestima, sociais, segurança e autorrealização;
- Identificar o grau de motivação dos participantes e a importância que estes atribuem ao líder para essa motivação através do valor médio;
- Identificar a dimensão de motivação mais relevante segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico;
- Identificar o item com a média mais alta e mais baixa do líder atual, tendo por base o estilo de liderança orientado para a tarefa, estilo de liderança orientado para as pessoas, estilo de liderança participativo e o estilo de liderança autocrático;
- Identificar o estilo de liderança mais evidenciado do líder atual segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico;
- Identificar o item com a média mais alta e mais baixa do líder eficaz, tendo por base o estilo de liderança orientado para a tarefa, estilo de liderança orientado para as pessoas, estilo de liderança participativo e o estilo de liderança autocrático;
- Identificar o estilo de liderança mais evidenciado do líder eficaz segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico;
- Comparar as médias dos dez itens com valor médio mais elevado do líder eficaz com o líder atual.

### **3.3 Hipóteses**

De acordo com Baptista e Sousa (2011), as hipóteses de investigação apresentam-se como uma resposta preliminar ao problema de investigação proposto, e deve justificar a parte empírica da investigação (Hill e Hill, 2002). 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.

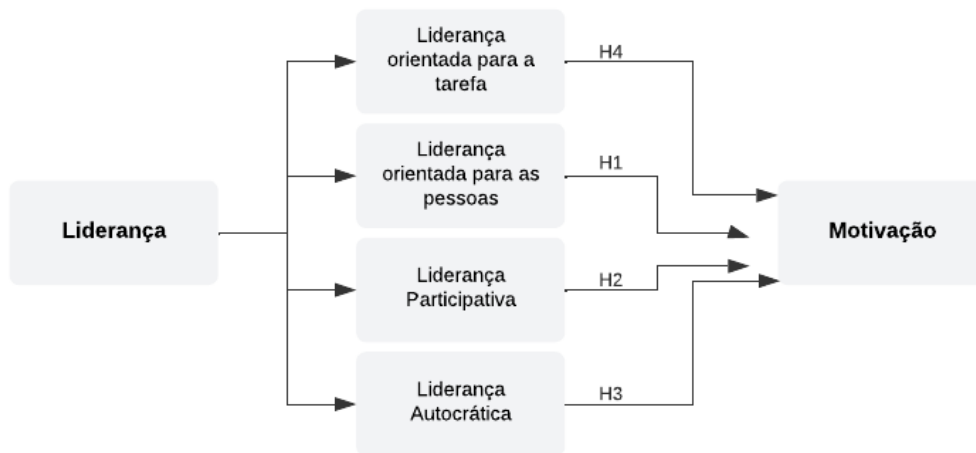
H3 – Estilo de liderança autocrático impulsiona a um baixo grau de motivação

H4 – Estilo de liderança orientado para a tarefa impulsiona um baixo grau de motivação

### 3.4 Modelo Conceptual

Tendo por base a revisão de literatura, o problema, os objetivos definidos e as hipóteses formuladas, definiu-se o seguinte modelo conceptual – Figura 7.

*Figura 7 - Modelo Conceptual*



### 3.5 Identificação do estudo

Com o objetivo de realizar uma investigação sobre a liderança e a motivação em contexto organizacional, tendo por base os colaboradores do Porto de Leixões, optou-se por um estudo descritivo, de natureza quantitativa. De acordo com Sousa & Batista (2011), a investigação quantitativa tem como objetivo identificar e apresentar dados, indicadores e tendências observáveis. Este tipo de pesquisa é adequada quando se pode obter medidas quantificáveis de variáveis a partir de amostras representativas de uma população. Neste contexto, a pesquisa quantitativa permite o tratamento dos dados através dos métodos estatísticos.

De seguida é apresentado o instrumento e os procedimentos na recolha dos dados.

### 3.6 Instrumento para a recolha dos dados

O inquérito por questionário, apresentado no apêndice II, foi o instrumento utilizado na recolha de dados. O inquérito por questionário é considerado uma técnica de observação não participante, dirigido a um conjunto de indivíduos, onde cada um responde,

contribuindo individualmente para a investigação do problema (Barata, 2011). Deste modo, a utilização do questionário tem como objetivo a obtenção de informações a partir de uma seleção da população, ou seja, da amostra, para posteriormente serem analisadas e retirar conclusões da população como um todo (Bell, 2010). A sistematização das respostas, a simplicidade, a recolha e análise de dados e o baixo custo desta técnica são algumas das principais vantagens da utilização deste instrumento. Contudo, a dificuldade exigida na construção de um questionário, a existência de uma elevada taxa de não respostas podem contribuir para uma análise enviesada da problemática de estudo (Carmo & Ferreira, 2008). Assim, quanto à elaboração do questionário, adotar ou reformular perguntas de outros questionários, previamente e corretamente validados, faz com que o processo seja mais rápido e eficaz (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Neste sentido, optamos por selecionar um inquérito por questionário validado para a população portuguesa (Costa, 2021), tendo sido apenas feita uma adaptação no que concerne à pergunta sobre as características sociodemográficas dos inquiridos, e foi ainda adicionada uma questão filtro no início do questionário para garantir apenas respostas dos colaboradores do Porto de Leixões.

Relativamente à estrutura do questionário, este inicia-se com uma pequena introdução para contextualizar, apresentando os objetivos e o modo de aplicação, de forma a sensibilizar os inquiridos para a importância da sua participação na investigação. Para além disso, é também apresentado o termo de consentimento, garantindo aos inquiridos a confidencialidade dos seus dados, assim como uma questão referente ao facto do inquirido ser colaborador do Porto de Leixões ou não - caso a resposta fosse negativa, o questionário terminava. O questionário é constituído por 93 questões, estruturado em 3 partes. A primeira parte está relacionada com a motivação em contexto organizacional, constituído por 17 questões, em que 15 referem-se a fatores motivacionais do inquirido, 1 sobre o seu nível de motivação e a última sobre a importância do líder na motivação. Neste sentido, foi utilizada a escala ordinal de Likert – de 1 (não concordo ou raras vezes) a 7 (concordo quase sempre ou totalmente). No que toca à segunda parte, esta é constituída por 68 questões relacionadas com a liderança em contexto organizacional, em que 34 estão organizadas em relação às características do líder atual, e numa segunda fase, as restantes 34 questões, dizem respeito aos comportamentos que no entender dos inquiridos são importantes para um bom líder no Porto de Leixões. Essa classificação foi realizada utilizando também a escala ordinal de Likert – níveis de 1 (não concordo ou

raras vezes) a 7 (concordo quase sempre ou totalmente). Com o objetivo de obter a caracterização sociodemográfica do inquirido (o género, a idade e as habilitações literárias), a condição no local de trabalho (o tempo de trabalho na APDL, tipo de vínculo de trabalho com a organização, cargo hierárquico que ocupa), surge a terceira parte, constituída por 8 questões fechadas de escolha múltipla utilizando uma escala nominal com opção de “Sem resposta” e 1 resposta aberta.

As questões de resposta fechada facilitam tanto a formulação de perguntas como o processamento dos dados. Por outro lado, as questões de resposta aberta permitem ao inquirido elaborar uma resposta utilizando as suas próprias palavras, sem estar limitado a escolher entre opções predefinidas. A escolha da escala de Likert composta por 7 níveis deve-se ao facto de uma escala de 3 ou 5 níveis não ser suficiente para a expressão da classificação dos inquiridos, permitindo assim uma maior variabilidade das respostas. Desta forma, foi utilizada uma escala ímpar para evitar que os inquiridos se sintam obrigados a dar uma opinião estritamente positiva ou negativa.

### 3.6.1 Estética do instrumento de recolha de dados e matriz de análise de dados

Posto isto, passa-se a descrever o questionário, evidenciando a matriz de análise que este estudo segue. Assim, o primeiro grupo – questão nº1 refere-se à motivação dos colaboradores em contexto organizacional, cujo objetivo é aferir o grau de motivação dos funcionários. A matriz de classificação e análise dos itens descritos abaixo foi elaborada pela investigadora, com base na revisão de literatura e servirão como guia à estrutura conceptual da análise dos dados – ver Tabela 3.

*Tabela 3 - Matriz de classificação e análise de itens - Motivação dos colaboradores em contexto organizacional*

<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis estratégicas</b>	<b>Autores</b>
<b>Necessidades de autoestima</b>	1.2 Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados.	Chiavenato (2003)
	1.6 Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado.	Maslow (1954) Neves et al. (2011)
	1.13 Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.	
<b>Necessidades sociais</b>	1.8 Aprecia o sentimento de estar envolvido.	De Moraes
	1.9 Valoriza uma disciplina adequada.	Wyse (2018)

	1.10 É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais.	Ferreira & Martinez (2008)
	1.11 Valoriza um trabalho de prestígio e status.	Maslow (1954)
	1.12 É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho.	Neves et al. (2011)
<b>Necessidades de segurança</b>	1.4 É essencial para si ter um trabalho seguro.	
	1.5 É importante para si ter boas condições de trabalho.	De Moraes
	1.7 É importante para si ter um trabalho interessante.	Wyse (2018)
	1.14 É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho.	Maslow (1954)
	1.15 É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores.	Neves et al. (2011)
<b>Necessidades de autorrealização</b>		De Moraes
	1.1 É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira.	Wyse (2018)
	1.3 É importante para si que o salário seja adequado à função.	Fachada (2012) Maslow (1954) Neves et al. (2011)
<b>Relacionament o entre o Líder e a Motivação</b>		Burton et al. (2019)
	1.16 Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho.	Rego & Cunha (2010)
	1.17 O seu líder tem um papel importante na sua motivação.	Teixeira (2011) Yukl (2006)

*Fonte: Adaptado de Freitas (2006)*

O **segundo grupo** – questão nº 2 está relacionado com a liderança em contexto organizacional, na qual se pretende aferir as características e comportamentos que o líder atual apresenta, e numa segunda fase, classificar os comportamentos que no entender do colaborador são importantes para a definição do seu líder ideal, definido por líder eficaz. A matriz de classificação e análise dos itens descritos abaixo foi elaborada pela

investigadora, com base na revisão de literatura e servirão como guia à estrutura conceptual da análise dos dados – ver Tabela 4.

*Tabela 4 – Matriz de classificação e análise de itens – Liderança em contexto organizacional, as 4 dimensões na caracterização do líder atual e eficaz*

<b>Dimensão</b>	<b>Itens do Questionário</b>	<b>Autores</b>	
<b>Estilo de liderança orientado para a tarefa</b>	2.1 Possuir autoconfiança.		
	2.2 Ter uma visão.		
	2.3 Ser um agente de mudança.	Caixeiro (2014)	
	2.5 Delegar responsabilidades aos empregados.	Cunha et al. (2016)	
	2.7 Definir a estrutura da organização.	Lourenço & Ilharco (2007)	
	2.8 Estabelecer as regras da organização.	Maximiano (2000)	
	2.9 Ser uma fonte de inspiração.		
	2.10 Motivar os empregados.		
	2.11 Dar orientações específicas.	Robbins (2010)	
	2.12 Definir os objetivos a alcançar.		
	<b>Estilo de liderança orientado para as pessoas</b>	2.13 Dar atenção personalizada aos empregados.	
		2.14 Preocupar-se com as necessidades dos empregados.	
2.22 Relacionamento de confiança com os subordinados.		Caixeiro (2014)	
2.23 Relacionamento de respeito com os subordinados.		Cunha et al. (2016)	
2.27 Resolver conflitos.		Lourenço & Ilharco (2007)	
2.28 Encorajar a cooperação.		Northouse (2013)	
2.29 Ser carismático.			
2.30 Centrado na produção.			
2.31 Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos.		Robbins (2010)	
2.32 Reconhecer os bons desempenhos dos empregados.			

	2.33 Recompensar os bons desempenhos dos empregados.	
	2.34 Relacionamento formal com os empregados.	
<b>Estilo de liderança participativo</b>	2.15 Tenta fazer o que a maioria deseja.	
	2.16 Apoiar os empregados na realização das suas tarefas.	
	2.17 Consultar os empregados aquando da tomada de decisão.	
	2.18 Deixa que os empregados tomem as suas decisões.	Cunha et al. (2016)
	2.19 Enfatiza o relacionamento interpessoal.	White & Lipitt (1939)
	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.	
<b>Estilo de liderança autocrático</b>		Iqbal (2021)
	2.4 Ser dominante.	Jesuino (2005)
	2.6 Ser controlador e monitorizar.	
	2.21 Processo de decisão totalmente centralizado.	Lewin et al. (1939)
		White & Lippitt (1939)

*Fonte: Adaptado de Freitas (2006)*

O **terceiro grupo** – questão nº 3 diz respeito à caracterização sociodemográfica dos inquiridos, nomeadamente, o género, a idade, estado civil, as habilitações literárias, a antiguidade na organização, o tipo de vínculo de trabalho com a organização, cargo hierárquico que ocupa, tendo como objetivo identificar e caracterizar os participantes do estudo.

Apesar de o instrumento estar validado para a população portuguesa, optou-se por realizar um pré-teste, de forma a realizar um reforço sobre a avaliação da qualidade das questões, da razoabilidade da sua ordenação, saber se as respostas correspondiam à informação pretendida; ou seja: testar a validade e a fidedignidade do instrumento, possibilitando assim detetar erros ortográficos e ambiguidade de questões (Lakatos & Marconi, 2006); e, nesse sentido, tornou-se necessário aplicar o questionário a uma amostra reduzida (Pardal & Lopes, 2011). Assim, o questionário foi passado a uma amostra de 21 pessoas que representavam os critérios definidos para este estudo, sendo que não houve indicação para a realização de alterações por quem o respondeu. Neste sentido, calculou-se o coeficiente *alpha de cronbach* ( $\alpha$ ), que permitiu avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (Cortina, 1993). Segundo DeVellis (2012), um valor inferior a 0,6 é considerado como fraco, enquanto que um valor de 0,7 já indica uma consistência interna aceitável, e igual ou superior a 0,9 é considerado excelente. Assim, de acordo com o que foi mencionado, os valores do *alpha de cronbach* devem ser valores positivos, entre 0 e 1, e devem ser interpretados conforme a Tabela 5.

*Tabela 5 - Valores do Alpha de Cronbach*

<i>Alpha de Cronbach</i> ( $\alpha$ )	Consistência interna
1 – 0,9	Muito boa
0,7 – 0,9	Boa
0,6 – 0,7	Aceitável
0,5 – 0,6	Fraca
<0,5	Inaceitável

Fonte: Pereira & Patrício (2022, pág. 116)

Neste sentido, após a recolha e análise dos dados verificou-se que o *alpha de cronbach* do pré teste era de 0,990, indicando ser muito boa a consistência interna do instrumento – ver Tabela 6.

*Tabela 6 - Estatísticas de Confiabilidade – Alpha de Cronbach do pré-teste*

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
,990	85

Fonte: IBM SPSS Statistics 28

De seguida, apresenta-se o *alpha de cronbach* por dimensão. Assim, no que concerne à motivação dos colaboradores em contexto organizacional foram consideradas as seguintes dimensões: Necessidades de autoestima, Necessidades sociais, Necessidades de segurança, Necessidades de autorrealização e Relacionamento entre o líder e a motivação. E recolhidas as respostas referentes ao pré-teste também se calculou o *Alpha de Cronbah* - ver Tabela 7.

*Tabela 7 - Alpha de Cronbah de itens do pré-teste – Motivação em contexto organizacional*

<b>Dimensões</b>	<b>Itens do Questionário</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Necessidades de autoestima</b>	1.2 Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados.	0,868
	1.6 Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado.	
	1.13 Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.	
<b>Necessidades sociais</b>	1.8 Aprecia o sentimento de estar envolvido.	0,860
	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.	
<b>Necessidades de segurança</b>	1.4 É essencial para si ter um trabalho seguro.	0,669
	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.	

<b>Necessidades de autorrealização</b>	1.1 É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira.	0,950
	1.3 É importante para si que o salário seja adequado à função.	
<b>Relacionament o entre o Líder e a Motivação</b>	1.16 Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho.	0,631
	1.17 O seu líder tem um papel importante na sua motivação.	

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* do pré teste pode ser encontrado na tabela 8.

*Tabela 8 - Alpha de Cronbach de itens do pré-teste - Liderança em contexto organizacional, as 4 dimensões do líder atual (LA) e eficaz (LE)*

<b>Dimensão</b>	<b>Itens do Questionário</b>	<b><math>\alpha</math>-LA</b>	<b><math>\alpha</math>-LE</b>
<b>Estilo de liderança orientado para a tarefa</b>	2.1 Possuir autoconfiança.	0,956	0,991
	2.2 Ter uma visão.		
	2.3 Ser um agente de mudança.		
	2.5 Delegar responsabilidades aos empregados.		
	2.7 Definir a estrutura da organização.		
	2.8 Estabelecer as regras da organização.		
	2.9 Ser uma fonte de inspiração.		
	2.10 Motivar os empregados.		
	2.11 Dar orientações específicas.		
	2.12 Definir os objetivos a alcançar.		
<b>Estilo de liderança orientado para as pessoas</b>	2.13 Dar atenção personalizada aos empregados.	0,967	0,981
	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.		

	2.27 Resolver conflitos.		
	2.28 Encorajar a cooperação.		
	2.29 Ser carismático.		
	2.30 Centrado na produção.		
	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.		
<b>Estilo de liderança participativo</b>	2.15 Tenta fazer o que a maioria deseja.		
	2.16 Apoiar os empregados na realização das suas tarefas.		
	2.17 Consultar os empregados aquando da tomada de decisão.		
	2.18 Deixa que os empregados tomem as suas decisões.	0,955	0,978
	2.19 Enfatiza o relacionamento interpessoal.		
	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.		
<b>Estilo de liderança autocrático</b>	2.4 Ser dominante.		
	2.6 Ser controlador e monitorizar.	0,839	0,945
	2.21 Processo de decisão totalmente centralizado.		

Com um resultado do *alpha* muito positivo, e sem indicação para alterações de ponto de vista da semântica, demos como concluída a sua construção e passamos a aplicar o questionário aos participantes do estudo.

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

Antes de disponibilizar o questionário aos colaboradores da APDL, foi dado a conhecer ao Diretor dos Recursos Humanos, Dr. Manuel António da Cunha Teixeira, a intenção de realizar um estudo no âmbito do mestrado em Gestão de Organizações – Ramo Gestão Pública. Nesse sentido, no dia 22 de maio de 2024 foi enviado para a Direção dos Recursos Humanos um e-mail dirigido à Dra. Lídia Major (Apêndice I), com um pedido formal de autorização para a realização da investigação e aplicação de inquérito por questionário (Anexo I) aos colaboradores do Porto de Leixões. Em resposta ao e-mail, foi rejeitado o documento disponibilizado à empresa (Anexo II), uma vez que este não se enquadrava nos requisitos da empresa para a circulação do inquérito por questionário. Deste modo, a empresa solicitou a formalização de um protocolo (Anexo V). Devido à inexistência do protocolo por parte do ISCAP, foi necessário contactar o Presidente do ISCAP para autorização da realização do protocolo solicitado pela APDL, tendo sido aceite. Posteriormente, foi solicitada, pela APDL, uma cópia do questionário para validação de proteção de dados, tendo sido reencaminhada para a Divisão Informática solicitando uma reunião com o Dr. Nuno Oliveira ou Eng.º Nuno Soares para garantir o anonimato das respostas (Anexo III e IV), tendo sido realizada online via Microsoft Teams.

Com a aprovação concedida, procedeu-se, então, à circulação do questionário através do e-mail interno dos colaboradores da APDL. De referir que se utilizou a plataforma *Google Forms*, por ser mais fiável, confiável e não possuir qualquer tipo de custo para recolher os dados, que aconteceu entre os meses de julho e agosto de 2024, obtendo um total de 118 respostas, sendo 111 respostas válidas e 7 excluídas. Considerou-se respostas excluídas quando os participantes não consentem o tratamento de dados assim como quando assinalam que não são colaboradores do Porto de Leixões. Sendo assim, a amostra é composta por 111 participantes (N=111).

Após a receção das respostas dos participantes no inquérito por questionário uma vez mais foi analisada a consistência interna do instrumento, calculando-se o coeficiente *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ). Na Tabela 9, é possível observar que o valor do *alpha de cronbach* é alto, o que indica uma muito boa consistência interna do instrumento.

**Tabela 9** - Estatísticas de confiabilidade - Alpha de Cronbach do questionário

Alfa de Cronbach	N de itens
,972	85

*Fonte: IBM SPSS Statistics 28*

Também foi calculado o *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ) por dimensão. Assim, quanto à motivação dos colaboradores em contexto organizacional, considerou-se as seguintes dimensões: Necessidades de autoestima, Necessidades sociais, Necessidades de segurança, Necessidades de autorrealização e Relacionamento entre o Líder e a Motivação, e cujo *alpha* pode ser encontrado na Tabela 10.

**Tabela 10** - Alpha de Cronbach de itens do questionário – Motivação em contexto organizacional

Dimensões	Itens do Questionário	$\alpha$
<b>Necessidades de autoestima</b>	1.2 Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados.	0,736
	1.6 Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado.	
	1.13 Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.	
<b>Necessidades sociais</b>	1.8 Aprecia o sentimento de estar envolvido.	0,769
	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.	
<b>Necessidades de segurança</b>	1.4 É essencial para si ter um trabalho seguro.	0,774
	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.	
<b>Necessidades de autorrealização</b>	1.1 É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira.	0,761
	1.3 É importante para si que o salário seja adequado à função.	
<b>Relacionament o entre o Líder e a Motivação</b>	1.16 Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho.	0,646
	1.17 O seu líder tem um papel importante na sua motivação.	

No que concerne à liderança, foram tidas em consideração as seguintes dimensões: Estilo de liderança orientado para a tarefa, Estilo de liderança orientado para as pessoas, Estilo de liderança participativo e Estilo de liderança autocrático, sendo que o *Alpha de Cronbach* pode ser lido na Tabela 11.

*Tabela 11 - Alpha de Cronbach de itens do questionário – Liderança em contexto organizacional, 4 dimensões do líder atual (LA) e eficaz (LE)*

<b>Dimensão</b>	<b>Itens do Questionário</b>	<b><math>\alpha</math>-LA</b>	<b><math>\alpha</math>-LE</b>
<b>Estilo de liderança orientado para a tarefa</b>	2.1 Possuir autoconfiança.	0,973	0,945
	2.2 Ter uma visão.		
	2.3 Ser um agente de mudança.		
	2.5 Delegar responsabilidades aos empregados.		
	2.7 Definir a estrutura da organização.		
	2.8 Estabelecer as regras da organização.		
	2.9 Ser uma fonte de inspiração.		
	2.10 Motivar os empregados.		
	2.11 Dar orientações específicas.		
	2.12 Definir os objetivos a alcançar.		
<b>Estilo de liderança orientado para as pessoas</b>	2.13 Dar atenção personalizada aos empregados.	0,963	0,945
	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.		
	2.27 Resolver conflitos.		
	2.28 Encorajar a cooperação.		
	2.29 Ser carismático.		
	2.30 Centrado na produção.		
	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.		
<b>Estilo de liderança participativo</b>	2.15 Tenta fazer o que a maioria deseja.		
	2.16 Apoiar os empregados na realização das suas tarefas.		
	2.17 Consultar os empregados aquando da tomada de decisão.		
	2.18 Deixa que os empregados tomem as suas decisões.	0,961	0,938
	2.19 Enfatiza o relacionamento interpessoal.		
	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.		
<b>Estilo de liderança autocrático</b>	2.4 Ser dominante.		
	2.6 Ser controlador e monitorizar.	0,680	0,800
	2.21 Processo de decisão totalmente centralizado.		

Após a receção dos inquéritos por questionário procedeu-se ao tratamento dos dados estatísticos. O software escolhido para o tratamento de dados foi o SPSS, uma vez que

este apresenta diversas vantagens, como a flexibilidade para diferentes naturezas de variáveis, abrangente, completo e de fácil análise dos dados (Laureano e Botelho, 2017). Para construir o ficheiro de dados no SPSS, começou-se por exportar os dados para o *Ms Excel* e nele organizar toda a base de dados. Com a base de dados organizada, exportou-se os dados para o SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Para analisar os dados recorreu-se a estatística descritiva, utilizando o valor médio representado, ao longo do texto, por um M maiúsculo (M), desvios padrões, o coeficiente de correlação de Pearson. Uma ANOVA de medidas repetidas foi realizada para avaliar as diferenças médias dos scores entre os diferentes domínios do mesmo construto. Quando foi identificado um efeito significativo, foram realizadas comparações post-hoc com correção de Bonferroni. Todos os testes estatísticos foram conduzidos com um nível de significância de 0,05, e os intervalos de confiança foram apresentados com um nível de confiança de 95%. Os dados são apresentados no capítulo IV.

### **3.7 Participantes do estudo – Porto de Leixões**

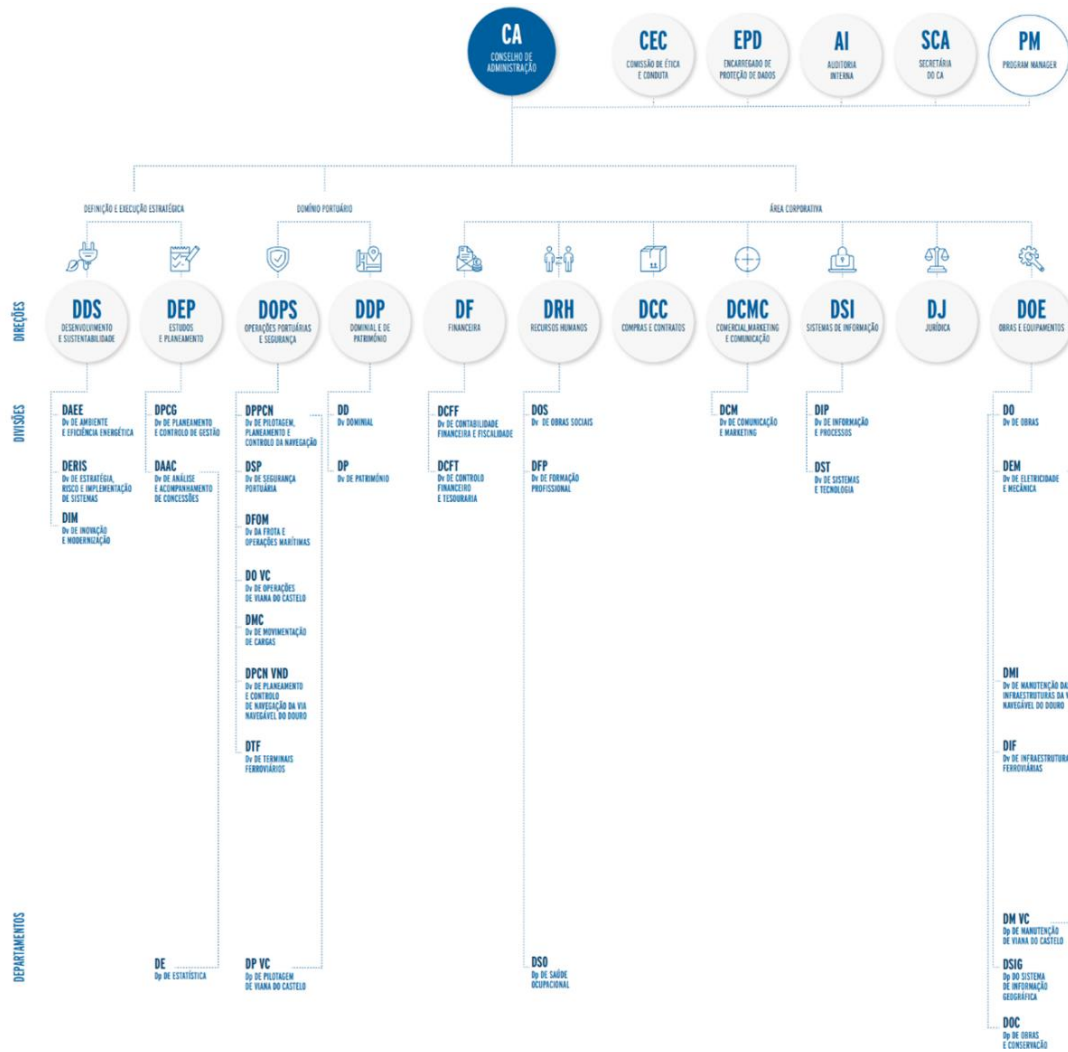
Como referido, o estudo centra-se na APDL, mais concretamente no Porto de Leixões, por questões de tempo e de maior facilidade na resolução de possíveis dúvidas/problemas que possam surgir durante o período de circulação do inquérito por questionário, uma vez que, para além de estar localizado na mesma cidade, trabalham familiares e amigos da investigadora que possibilitam o contacto com a APDL. Apesar de existirem outras empresas da mesma área em Portugal, como os portos de Aveiro, Figueira da Foz, Lisboa, Setúbal e Sines, não seria fácil o acesso a informações ou contactos por questões geográfica e tempo. Assim, consideramos pertinente, tanto para nós como para a empresa, o estudo nesta área pouco estudada, na zona Norte do país. Para além disso, optou-se também por estudar apenas uma área de negócio da APDL, o Porto de Leixões, uma vez que apresentava uma maior representatividade da empresa e por motivos geográficos e de tempo.

#### **3.7.1 Breve caracterização da APDL – Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo**

Com sede em Leça da Palmeira, a APDL – Administração dos Porto do Douro, Leixões e Viana do Castelo é uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, que tem por objeto a exploração económica, conservação e desenvolvimento de três unidades de negócio: Porto de Leixões, Porto de Viana do Castelo e Via Navegável do Douro.

Atualmente, a APDL é constituída por 281 colaboradores, em que 85% pertence ao Porto de Leixões, 10% a Viana do Castelo e apenas 5% à via navegável do Douro. Como é possível observar na Figura 8, a APDL é dirigida pelo Conselho de Administração, e está organizada em direções, divisões e departamentos.

Figura 8 - Organograma da APDL



Fonte: Website da APDL

A gestão da APDL desenvolve-se em 3 áreas: Área Corporativa; Domínio Portuário; Definição e Execução de Estratégias – ver tabela 12. Da Área Corporativa fazem parte sete direções - Financeira; Recursos Humanos; Compras e Contratos; Comercial, Marketing e Comunicação; Sistemas de Informação; Jurídica; Obras e Equipamentos - das quais cada uma está dividida em divisões. A Direção Financeira agrega duas divisões: a contabilidade financeira e fiscalidade, e o controlo financeiro e tesouraria. A Direção dos Recursos Humano abrange a formação profissional e as obras sociais. Já a Direção

dos Sistemas de Informação está responsável pela divisão de informação e processos, e pelos sistemas e tecnologias. A Direção das Obras e Equipamentos tem a cargo um maior número de divisões, sendo elas: obras; eletricidade e mecânica; manutenção das infraestruturas da Via Navegável do Douro; infraestruturas ferroviárias. Relativamente à área do Domínio Portuário, esta abrange duas direções: Direção de Operações Portuárias e Segurança; Direção Dominial e Património. Como o nome indica, a Direção de Operações Portuárias e Segurança está encarregue de todas as atividades relacionadas com segurança portuária, cargas, navios, pilotagem, planeamento e controlo de navegação dos mesmos. Por fim, quanto à área de Definição e Execução de Estratégias, esta está dividida em duas direções referentes ao Desenvolvimento e Sustentabilidade e também aos Estudos e Planeamento.

*Tabela 12 - Áreas de Gestão da APDL*

	<b>Direção</b>	<b>Divisão</b>
<b>Área Corporativa</b>	Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidade Financeira e Fiscalidade;</li> <li>• Controlo Financeiro e Tesouraria.</li> </ul>
	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação Profissional;</li> <li>• Obras Sociais.</li> </ul>
	Compras e Contratos	.....
	Comercial, Marketing e Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação e Marketing</li> </ul>
	Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação e Processos;</li> <li>• Sistemas e Tecnologias.</li> </ul>
	Jurídica	.....
	Obras e Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obras;</li> <li>• Eletricidade e Mecânica;</li> <li>• Manutenção das infraestruturas da Via Navegável do Douro;</li> <li>• Infraestruturas Ferroviárias.</li> </ul>
<b>Domínio Portuário</b>	Operações Portuárias e Segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotagem, Planeamento e Controlo de Navegação;</li> <li>• Segurança Portuária;</li> <li>• Frota e Operações Marítimas;</li> <li>• Operações de Viana de Castelo;</li> <li>• Movimentação de Cargas;</li> <li>• Planeamento e Controlo de Navegação da Via Navegável do Douro;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminais Ferroviários.</li> </ul>
	Dominial e Património	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominial;</li> <li>• Património.</li> </ul>
Definição e execução de estratégias	Desenvolvimento e Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente e Eficiência Energética;</li> <li>• Estratégia, Risco e Implementação de Sistemas;</li> <li>• Inovação e Modernização.</li> </ul>
	Estudos e Planeamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento e Controlo de Gestão;</li> <li>• Análise e Acompanhamento de Concessões.</li> </ul>

A APDL pretende, através de uma adequada oferta de infraestruturas e eficiência operacional, prestar serviços de reconhecido valor aos clientes do sistema de portos do Norte de Portugal, nas vertentes comercial, logística e turística, e promover um sistema logístico multimodal (portuário, ferroviário e fluvial) mais eficiente e robusto, focado na descarbonização e na transição energética. Neste contexto, a definição de visão para a empresa realça a procura pela competitividade das três áreas de negócio (Porto de Leixões, Porto de Viana e Via Navegável do Douro) de forma integrada num único sistema portuário, visando o aumento da criação de valor e desenvolvimento sustentável. No presente estudo tem como foco a unidade de negócio Porto de Leixões, porque

No seu dia-a-dia, a APDL rege-se por valores como a partilha, articulação e integração de infraestruturas entre as três unidades de negócio, postura sistemática de excelência, lealdade e orgulho de pertença à empresa, motivação e reconhecimento do mérito dos colaboradores, liderança em sustentabilidade e inovação, exercício pleno de autoridade portuária orientado para o interesse público, fiabilidade, segurança e salvaguarda do ambiente nas operações e criação de valor e sustentabilidade financeira. Posto isso, apresenta-se de seguida o Porto de Leixões.

### 3.7.1.1 Porto de Leixões

O Porto de Leixões, localizado na Área Metropolitana do Porto, é dos portos que ao nível nacional apresenta maior movimentação de carga e é o maior porto do noroeste peninsular. Este encontra-se situado cerca de 2,5 milhas a norte da foz do rio Douro, e



*Figura 10 - Terminal de Cruzeiros Porto de Leixões*



Estruturas como a plataforma logística, os terminais ferroviários de mercadorias, o terminal de cruzeiros, o centro de formação e o centro de assistência são algumas das áreas de negócio do Porto de Leixões. A plataforma logística do Porto de Leixões é composta por dois polos logísticos, situados na área do porto, onde estão a ser desenvolvidos vários armazéns logísticos, tanto modulares como integrais. A sua excelente localização, a 2 km do Aeroporto Sá Carneiro e a aproximadamente 10 km do centro da cidade do Porto, está estrategicamente enquadrada entre diversas vias de acesso rápidas como a A4, A28 e A41. Relativamente ao Terminal Ferroviário de Mercadorias de Leixões, a sua localização aos terminais marítimos do Porto de Leixões cria sinergias significativas para a atividade económica associada ao movimento de transporte de mercadorias. Estas dinâmicas oferecem vantagens claras na simplificação dos processos de transferência na cadeia logística, contribuindo também para a descarbonização deste setor económico. Quanto ao Terminal de Cruzeiros, sendo um dos principais projetos desenvolvidos pela APDL, surge de uma cooperação territorial e visa dois principais objetivos: melhorar a eficácia comercial do porto, especialmente no setor dos cruzeiros e fomentar a integração urbana, promovendo uma maior interação com a comunidade local. Este Terminal agrega ao Porto de Leixões uma importante porta de entrada na região, estimulando significativamente o crescimento do número de navios de cruzeiro e de passageiros que visitam Leixões. Devido à existência de um cais com 340 metros de comprimento, é possível a receção de navios de cruzeiro de grandes dimensões, acompanhando assim o desenvolvimento dos maiores armadores mundiais. Para além disso, este edifício alberga a sede do CIIMAR – Centro Interdisciplinar de Investigação Marinha da Universidade do Porto, uma das mais importantes unidades de investigação nacionais na área das Ciências Marinhas. Além do CIIMAR, outras unidades de

investigação com projetos relacionados com o Mar, desenvolvem o seu trabalho no Terminal de Cruzeiros. Também de salientar que este também é um espaço dedicado a eventos, desde conferências, congressos, reuniões, jantares de gala, seminários, exposições, entre outros. O edifício contempla dois espaços disponíveis para a realização de eventos, como a Sala de Embarque, situada no primeiro piso e a Sala de Eventos, situada no terceiro piso. Já o Centro de Formação, uma das várias áreas de negócio da APDL, tem por objeto a prestação de serviços de formação, consultadoria e aluguer de instalações assumindo-se como um parceiro para o desenvolvimento da atividade logístico - portuária. As suas instalações são constituídas por uma sala de informática, com capacidade para 15 pessoas, salas de formação com capacidade para 20 pessoas, salas de reuniões para um limite de 30 pessoas, auditório com capacidade para 99 pessoas, munido com equipamentos de tradução e de projeção e, por fim, um núcleo de simulação. O Núcleo de Simulação, equipado com simuladores marítimos (ponte de navio e rebocadores) e terrestres (gruas e pórticos de cais), utiliza tecnologia sofisticada capaz de replicar as manobras num ambiente de prática simulada, oferecendo uma experiência de 360°. Este núcleo serve de base para vários cursos como: manobra de navios e pilotagem, manobra e governo de cruzeiros fluviais, operação de rebocadores portuários, operação de lanchas de pilotos e manobra de pórticos, gruas e máquinas de movimentação horizontal. Por último, localizado junto da entrada da Marina de Leixões, o Auditório Infante D. Henrique é outro espaço dedicado à realização de eventos de carácter comercial, empresarial e institucional, equipado com tela de projeção e equipamento de audiovisual.

Posto isso, segue a caracterização dos participantes do estudo.

### **3.7.2 Participantes**

Tendo presente que a população é definida como o conjunto dos dados que representam a característica em questão para todos os objetos envolvidos na análise e de que a amostra é “subconjunto de dados que pertencem à população” (Guimarães & Cabral, 1997, p.2), considerou-se como critério de seleção todos os participantes que se encontravam em funções no Porto de Leixões, num total de 239 obtendo-se 118 respostas, sendo 111 válidas e 7 excluídas, o correspondente a uma taxa de resposta de 46,4%. Considerou-se respostas excluídas quando os participantes não consentissem o tratamento de dados e não fossem colaboradores da área de negócio Porto de Leixões. Deste modo, os participantes do estudo podem ser caracterizados, maioritariamente, do sexo masculino,

correspondendo a 51% (N=57), sendo que apenas 47% são do sexo feminino (N=52) – ver Tabela 13.

Como é possível verificar, a idade predominante dos colaboradores está compreendida entre os 36 e 50 anos (55%; N=61), o que revela uma faixa etária não muito jovem, seguindo-se os colaboradores que apresentam mais de 51 anos (33%; N=37), divulgando que as faixas etárias mais jovens têm pouca representatividade, como idades compreendidas entre 25 a 35 anos (8%; N=9) e dos 18 a 24 anos (1%; N=1). Relativamente ao estado civil, verifica-se que, na sua maioria, são casados ou vivem em união de facto (71%; n=79) – ver Tabela 13.

No que concerne às habilitações literárias, a maioria dos participantes é licenciado (43%; N=48), seguido de colaboradores com o ensino secundário (12º ano) correspondendo a 28% (N=31), o mestrado com 24% (N=27), existindo nos outros níveis de escolaridade fraca representatividade, em que apenas 2% (N=2) apresentam o bacharelato e o 3º ciclo (9ºano ou equivalente), e 1% corresponde ao doutoramento (N=1) – ver Tabela 13.

Quanto ao tempo de trabalho na organização, os inquiridos revelam que estão há mais de 10 anos correspondendo 66% (N=73), seguido de 18% que estão há menos de 5 anos (N=20) e 13% (N=14) dos participantes estão na organização entre os 5 e 10 anos – ver Tabela 8. Constata-se que 75% (N=83) dos inquiridos possuem contrato sem termo, seguindo-se o contrato de trabalho de termo incerto com 12% (N=13) e contrato de trabalho a termo certo 7% (N=8). Por último, no que diz respeito ao cargo hierárquico, o que prevalece são os técnicos superiores com 23% (N=25), seguido de chefias com 14% (N=16) e técnicos administrativos (13%; N=14) – ver Tabela 13.

*Tabela 13 - Caracterização Sociodemográfica dos participantes*

<b>Variável</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>	Feminino	52	47
	Masculino	57	51
	Não Responde	2	2
<b>Faixa Etária</b>	De 18 a 24 anos	1	1
	De 25 a 35 anos	9	8
	De 36 a 50 anos	61	55
	A partir dos 51 anos	37	33
	Não Responde	3	3

<b>Estado Civil</b>	Solteiro (a)	16	14
	Casado (a)/ União de Facto	79	71
	Divorciado (a)	11	10
	Viúvo (a)	1	1
	Não Responde	4	4
<b>Habilitações Literárias</b>	1º Ciclo (4º ano)	0	0
	2º Ciclo (6º ano)	0	0
	3º Ciclo (9º ou equivalente)	2	2
	Ensino Secundário (12º ano)	31	28
	Licenciatura	48	43
	Bacharelato	2	2
	Mestrado	27	24
	Doutoramento	1	1
	Não Responde	0	0
<b>Tempo na Organização</b>	Menos de 5 anos	20	18
	Entre 5 e 10 anos	14	13
	Mais de 10 anos	73	66
	Não responde	4	4
<b>Tipo de Vínculo</b>	Contrato sem termo	83	75
	Contrato de trabalho a termo certo	8	7
	Contrato de trabalho a termo incerto	13	12
	Contrato de Prestação de Serviços	0	0
	Contrato de utilização de trabalho temporário	0	0
	Acordo de Cedência de Interesse Público	1	1
	Não Responde	6	6
<b>Cargo Hierárquico</b>	Técnico Administrativo	14	13
	Técnico Superior	25	23
	Chefia	16	14
	Diretor	3	3
	Assessor	4	4
	Secretária do Presidente	1	1
	Secretária de Direção	1	1
	Piloto	4	4

Gestor de Projetos	1	1
Motorista	1	1
Técnico de Apoio Informático	1	1
Adjunto de Exploração	1	1
Jurista	1	1
Marinheiro	2	2
Maquinista Marítimo	1	1
Técnico Auxiliar	1	1
Técnico	4	4
Não Responde	30	27

Em suma, e tendo em conta o que foi descrito anteriormente, é possível caracterizar o perfil dos colaboradores do Porto de Leixões que responderam ao inquérito por questionário quanto ao sexo, idade estado civil, habilitações literárias, tempo de serviço na organização, tipo de vínculo e cargo hierárquico. Os resultados encontrados indicam o perfil dos colaboradores predominantemente:

- São do sexo masculino (51%; N= 57);
- Enquadram-se numa faixa etária predominantemente “mais velha”, entre os 36-50 anos (55%; N=61);
- São casados ou vivem em união de facto (71%; N=79);
- Detêm a licenciatura (43%; N=48);
- Desempenham funções na organização há mais de 10 anos (66%; N=73);
- Possuem contratos de trabalho sem termo (75%; N=83);
- Exercem funções como Técnico Superior (23%; N=25), Chefia (14%; N=16) e Técnica Administrativa (13%; N=14).

Posto isto, no próximo ponto são apresentados os resultados, análise e discussão dos dados obtidos através do inquérito por questionário.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

## 4 Apresentação dos Resultados

Este ponto apresenta os principais resultados do estudo quantitativo decorrentes da análise estatística dos dados recolhidos através da aplicação do questionário, com o objetivo de responder à questão de investigação formulado por esta dissertação. Os dados vão ser apresentados tendo por base os objetivos estabelecidos por este trabalho, e sempre que necessário acompanhados de gráficos ou tabelas. Primeiramente, serão apresentados os dados referentes à motivação e, posteriormente, à liderança.

### 4.1 Motivação em Contexto Organizacional

Neste ponto são apresentados os dados referentes à motivação dos participantes, tendo em consideração as cinco dimensões da Teoria de Maslow (1954), e são elas: Necessidades de autoestima, Necessidades sociais, Necessidades de segurança e as Necessidades de autorrealização. Para além disso, será possível verificar se existe relacionamento entre o papel do Líder na Motivação dos participantes. Cada dimensão comporta um conjunto de itens.

#### 4.1.1 Identificar o item com a média mais alta e mais baixa, tendo por base as necessidades de autoestima, sociais, segurança e autorrealização

- **Necessidades de Autoestima**

No que concerne à dimensão necessidades de autoestima, analisou-se 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 e respeito. A partir dos dados, verifica-se que os inquiridos atribuem valores significativos aos três fatores motivacionais, destacando-se a lealdade dos responsáveis para com os empregados, comportando um valor médio mais elevado ( $M=6,74$ ) – ver Tabela 14.

*Tabela 14 - Necessidades de Autoestima*

<b>Itens do questionário.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os colaboradores.	6,74	0,599
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado.	6,71	0,682

Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.	6,71	0,801
<b>Total</b>	<b>6,72</b>	

- **Necessidades Sociais**

Quanto às necessidades sociais, analisou-se cinco fatores motivacionais: Aprecia o sentimento de estar envolvido com o que faz; 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. Posto isto, constatou-se que os inquiridos atribuem maior grau de motivação ao sentimento de estar envolvido com o que faz, que colhe a média mais elevada (M=6,65), seguido do fator motivacional referente à valorização de uma disciplina adequada (M=6,32). O item Valoriza um trabalho de prestígio e status comporta o valor médio mais baixo (M=5,12) – ver Tabela 15.

*Tabela 15 - Necessidades Sociais*

<b>Itens do questionário.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Aprecia o sentimento de estar envolvido com o que faz.	6,65	0,683
Valoriza uma disciplina adequada.	6,32	0,990
É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais.	6,16	1,200
Valoriza um trabalho de prestígio e status	5,12	1,590
É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho	6,14	1,009
<b>Total</b>	<b>6,08</b>	

- **Necessidades de segurança**

Relativamente à dimensão necessidades de segurança, analisou-se cinco itens: 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/aliciante; 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. A partir dos dados, verifica-se que os inquiridos valorizam mais as condições de trabalho (M=6,69), seguido da importância de ter um trabalho interessante/aliciante, que corresponde ao segundo valor médio mais elevado (M=6,54). O fator motivacional menos relevante para os participantes das necessidades de segurança é o bom relacionamento com os seus superiores (M=6,43) – ver Tabela 16.

*Tabela 16 - Necessidades de Segurança*

<b>Itens do questionário.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
É essencial para si ter um trabalho seguro.	6,51	0,872
É importante para si ter boas condições de trabalho.	6,69	0,632
É importante para si ter um trabalho interessante/aliciante.	6,54	0,727
É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho.	6,45	0,901
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores	6,43	0,923
<b>Total</b>	<b>6,52</b>	

- **Necessidades de autorrealização**

Na dimensão necessidades de autorrealização, procurou-se compreender a posição dos inquiridos face a dois itens: É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira; É importante para si que o salário seja adequado à função. Os dados mostram que os participantes atribuem maior importância ao salário ser adequado à função que exercem, correspondendo ao valor médio mais elevado (M=6,68) – ver Tabela 17.

*Tabela 17 - Necessidades de Autorrealização*

<b>Itens do questionário.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira.	6,55	0,941
É importante para si que o salário seja adequado à função.	6,68	0,663

<b>Total</b>	<b>6,62</b>
--------------	-------------

Em suma, quando observados os dados, pode-se concluir que o item mais valorizado pelos participantes é a lealdade dos responsáveis para com os empregados (M=6,74) inerente à dimensão de autoestima, mostrando maior grau de motivação nesta dimensão, e o menos valorizado é um trabalho de prestígio e status (M=5,12), associado à dimensão das necessidades sociais, onde se encontram menos motivados – ver Tabela 18.

*Tabela 18 - Dimensões da Motivação*

<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>	<b>Média</b>
<b>Necessidades de Autoestima</b>	Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados.	6,74
	Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado.	6,71
	Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.	6,71
<b>Necessidades Sociais</b>	Aprecia o sentimento de estar envolvido com o que faz.	6,65
	Valoriza um trabalho de prestígio e status	5,12
<b>Necessidades de Segurança</b>	É importante para si ter boas condições de trabalho.	6,69
	É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores	6,43
<b>Necessidades de Autorrealização</b>	É importante para si que o salário seja adequado à função.	6,68
	É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira.	6,55

#### **4.1.2 Identificar o grau de motivação dos colaboradores e a importância que estes atribuem ao líder para essa motivação através do valor médio**

De forma a compreender o grau de motivação dos participantes e a importância que estes atribuem ao líder para essa motivação analisou-se dois itens: Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho; O seu líder tem um papel importante para a sua motivação. De acordo com a Tabela 19, os inquiridos, em média, concordam muito com a

importância do líder na sua motivação (M=5,43), uma vez que o valor médio das respostas localiza-se num dos níveis mais altos da escala de Likert (5 – Concordo muito). Em relação ao grau de motivação dos participantes face ao trabalho, os resultados da Tabela 19 evidenciam que os inquiridos estão motivados no seu trabalho (M=5,34), contudo não estão totalmente motivados uma vez que a média das respostas está localizada no nível 5 da escala de Likert, e o nível máximo da escala é o 7 (Concordo quase sempre ou totalmente).

*Tabela 19 - Grau de motivação dos colaboradores*

<b>Itens do questionário.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho.	5,34	1,516
O seu líder tem um papel importante para a sua motivação.	5,43	1,727

Quando analisado sobre o prisma do sexo, verifica-se que os participantes do sexo masculino sentem-se mais motivados comparativamente aos participantes do sexo feminino – ver Tabela 20.

*Tabela 20 - Grau de motivação dos colaboradores segundo sexo*

<b>Sexo</b>	<b>Média</b>	<b>Erro Desvio</b>
Masculino	5,46	1,662
Feminino	5,25	1,341

A partir da Tabela 21, verifica-se que os participantes que ocupam o cargo de técnico administrativo demonstram menor grau de motivação, contrariamente aos participantes que ocupam a posição de chefia na organização que demonstram maior grau de motivação.

*Tabela 21 - Grau de motivação dos colaboradores segundo cargo hierárquico*

<b>Cargo hierárquico</b>	<b>Média</b>	<b>Erro Desvio</b>
Técnico Administrativo	4,79	1,626
Técnico Superior	5,17	1,274

Chefia	5,88	1,258
Outros	5,52	1,636

#### 4.1.3 Identificar a dimensão de motivação mais relevante segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico;

- **Sexo**

No que concerne à apresentação dos dados face ao sexo e nível de importância das necessidades dos colaboradores, de acordo com a Tabela 22, verifica-se que tanto os participantes do sexo masculino como feminino valorizam mais as necessidades de autoestima, uma vez que ambos comportam as médias mais altas (M=6,74 e M=6,68, respetivamente) comparativamente às outras necessidades.

*Tabela 22 - Dimensão de motivação segundo sexo*

Sexo		Necessidades Autoestima	Necessidades Sociais	Necessidades Segurança	Necessidades Autorrealização
Masculino	Média	6,7368	6,1544	6,4766	6,6140
	Erro Desvio	0,58329	0,77115	0,62981	0,79067
Feminino	Média	6,6795	5,9833	6,5423	6,5962
	Erro Desvio	0,55213	0,87898	0,56476	0,67909

- **Idade**

Os dados mostram que há uma diferença de opinião em relação à importância das necessidades entre faixas etárias. Inquiridos com idades compreendidas entre 18 e 24 anos atribuem maior relevância tanto às necessidades de autoestima como às necessidades de autorrealização (M=7,00). Já os participantes com idades compreendidas entre os 25 e 35 anos valorizam mais as necessidades de segurança, colhendo um valor médio de 6,71. Quanto aos participantes com idades compreendidas entre os 36 e os 50 anos, verifica-se que estes dão maior importância às necessidades de autoestima (M=6,86), o que acontece também com os participantes com mais de 51 anos que também atribuem maior relevância às necessidades de autoestima (M=6,45) – ver Tabela 23.

*Tabela 23 - Dimensão da motivação segundo idade*

Idade		Necessidades Autoestima	Necessidades Sociais	Necessidades Segurança	Necessidades Autorrealização
De 18 a 24 anos	Média	7,0000	6,2000	6,4000	7,0000
	Erro Desvio				
De 25 a 35 anos	Média	6,7037	6,3778	6,7111	6,8889
	Erro Desvio	0,38889	0,53333	0,43716	0,33333
De 36 a 50 anos	Média	6,8579	6,2951	6,6918	6,7787
	Erro Desvio	0,38229	0,59650	0,50408	0,54409
A partir dos 51 anos	Média	6,4505	5,6468	6,1667	6,2432
	Erro Desvio	0,75856	1,03874	0,64492	0,94738

- **Habilitações literárias**

De acordo com a Tabela 24, constata-se que tanto os inquiridos com e sem ensino superior atribuem maior relevância às necessidades de autoestima (M=6,55 e M=6,79, respetivamente).

*Tabela 24 - Dimensão de motivação segundo habilitações literárias*

Habilitações literárias		Necessidades Autoestima	Necessidades Sociais	Necessidades Segurança	Necessidades Autorrealização
Ensino não Superior	Média	6,5455	5,9697	6,3697	6,4848
	Erro Desvio	0,73038	0,96840	0,75187	0,91417
Ensino Superior	Média	6,7863	6,1248	6,5791	6,6667
	Erro Desvio	0,46205	0,75475	0,50923	0,63791

- **Tempo de serviço**

Em relação ao tempo de serviço, os participantes que estão na organização há menos de 5 anos, atribuem maior relevância às necessidades de autorrealização (M=6,70). No que concerne aos inquiridos com 5 a 10 anos de serviço e aos inquiridos que trabalham há mais de 10 anos, verifica-se que estes prezam mais as necessidades autoestima, colhendo o valor médio 6,69 e 6,72 respetivamente – ver Tabela 25.

*Tabela 25 - Dimensão de motivação segundo tempo de serviço*

Tempo de serviço		Necessidades Autoestima	Necessidades Sociais	Necessidades Segurança	Necessidades Autorrealização
<b>Menos de 5 anos</b>	Média	6,6667	6,3900	6,6500	6,7000
	Erro Desvio	0,59235	0,70030	0,57629	0,65695
<b>Entre 5 a 10 anos</b>	Média	6,6905	6,1000	6,4000	6,5357
	Erro Desvio	0,49725	0,46904	0,71897	0,77122
<b>Mais de 10 anos</b>	Média	6,7169	5,9881	6,4900	6,5890
	Erro Desvio	0,58445	0,89990	0,58686	0,76532

- **Cargo hierárquico**

Quanto ao cargo hierárquico ocupado no Porto de Leixões, observa-se que independentemente do cargo hierárquico que os participantes ocupam, estes valorizam mais as necessidades de autoestima, uma vez que colhe o valor médio mais alto em todos os cargos. De referir que os técnicos administrativos também atribuem elevada pertinência às necessidades de segurança, correspondendo a um valor médio de 6,26 – ver Tabela 26.

*Tabela 26 - Dimensão de motivação segundo cargo hierárquico*

Cargo hierárquico		Necessidades Autoestima	Necessidades Sociais	Necessidades Segurança	Necessidades Autorrealização
<b>Técnico Administrativo</b>	Média	6,2619	5,5143	6,2571	6,1786
	Erro Desvio	0,90750	1,12787	0,69914	1,18658
<b>Técnico Superior</b>	Média	6,7200	6,1293	6,5440	6,6800
	Erro Desvio	0,55008	0,79293	0,59587	0,59301
<b>Chefia</b>	Média	6,8750	6,2125	6,6250	6,8125
	Erro Desvio	0,26874	0,57721	0,35684	0,35940
<b>Outros</b>	Média	6,7600	6,2520	6,5907	6,5800
	Erro Desvio	0,55711	0,64879	0,61505	0,78634

## **4.2 Liderança em Contexto Organizacional**

Neste ponto pretende-se identificar os estilos de liderança predominantes, tanto para o líder atual como para o líder eficaz, de acordo com as seguintes dimensões: Estilo de liderança orientado para a tarefa, Estilo de liderança orientado para as pessoas, Estilo de liderança participativo e Estilo de liderança autocrático.

Primeiramente, apresentam-se os dados referentes à caracterização do líder atual e eficaz, identificando as características e o estilo de liderança mais e menos identificado segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico, e, posteriormente, verifica-se a existência de semelhanças entre o líder atual e o eficaz.

### **4.2.1 Identificar o item com a média mais alta e mais baixa do líder atual, tendo por base o estilo de liderança orientado para a tarefa, estilo de liderança orientado para as pessoas, estilo de liderança participativo e o estilo de liderança autocrático**

#### **Líder atual**

- **Estilo de liderança orientado para a tarefa**

Em relação ao estilo de liderança orientado para a tarefa, pretendeu-se perceber a percepção dos participantes relativamente ao seu líder atual face a dez itens: Possuir autoconfiança; Ter visão estratégica; Ser um agente de mudança; Delegar responsabilidades aos empregados; Definir a estrutura da organização; Estabelecer as regras da empresa; Ser uma fonte de inspiração; Motivar os empregados; Dar orientações específicas; Definir objetivos a alcançar. Face a esta dimensão, observa-se que as três características que os participantes identificam com maior impacto para o líder atual é possuir autoconfiança ( $M=5,34$ ), delegar responsabilidades aos empregados ( $M=5,21$ ) e ter visão estratégica ( $M=5,16$ ). Por oposição, o item Ser uma fonte de inspiração colhe o valor médio mais baixo ( $M=4,67$ ) – ver Tabela 25. Em suma, no que diz respeito ao estilo de liderança orientado para a tarefa, os participantes identificam com maior relevância a existência de autoconfiança – ver tabela 27.

*Tabela 27 - Resultados das características do líder atual no estilo de liderança orientado para a tarefa*

<b>Itens do questionário.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Possuir autoconfiança.	5,34	1,598
Ter visão estratégica.	5,16	1,703
Ser um agente de mudança.	4,75	1,796
Delegar responsabilidades aos empregados.	5,21	1,652
Definir a estrutura da organização.	4,70	1,653
Estabelecer as regras da empresa.	4,73	1,733
Ser uma fonte de inspiração.	4,67	1,949
Motivar os empregados.	4,77	1,909
Dar orientações específicas.	4,94	1,688
Definir objetivos a alcançar.	5,05	1,715
<b>Total</b>	<b>4,93</b>	

- **Estilo de liderança orientado para as pessoas**

No que diz respeito ao estilo de liderança orientado para as pessoas, procurou-se ver a sua posição face a doze itens: Dar atenção personalizada aos empregados; Preocupar-se com as necessidades dos empregados; Mostrar um relacionamento de confiança com os subordinados; Mostrar respeito pelos subordinados; Ter capacidade para resolver conflitos; Encorajar a cooperação; Ser carismático; Centrado na produção de resultados; Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos; Reconhecer os bons desempenhos dos empregados; Recompensar o bom desempenho dos empregados; Ter um relacionamento formal com os empregados. De acordo com os inquiridos, relativamente ao estilo orientado para as pessoas, as três características que mais identificam o líder atual, uma vez que apresentam um valor médio mais elevado, são as seguintes: mostrar respeito pelos subordinados (M=5,44), concentração em alcançar os objetivos estabelecidos (M=5,21) e mostrar um relacionamento de confiança com os subordinados (M=5,19). Ter um relacionamento formal com os empregados foi a característica com o valor médio mais baixo (M=4,22) – ver Tabela 28. Assim, é possível constatar que a característica do líder atual mais relevante para os inquiridos, no que concerne à dimensão Estilo de liderança orientado para as pessoas, é mostrar respeito pelos subordinados.

**Tabela 28** - Resultados das características do líder atual no estilo de liderança orientado para as pessoas

<b>Itens do questionário.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Dar atenção personalizada aos empregados.	4,85	1,847
Preocupar-se com as necessidades dos empregados.	5,06	1,923
Mostrar um relacionamento de confiança com os subordinados.	5,19	1,774
Mostrar um relacionamento de respeito pelos subordinados.	5,44	1,839
Ter capacidade para resolver conflitos.	5,04	1,892
Encorajar a cooperação.	5,18	1,847
Ser carismático.	4,59	1,978
Centrado na produção de resultados.	4,98	1,700
Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos.	5,21	1,648
Reconhecer os bons desempenhos dos empregados.	4,98	1,933
Recompensar os bons desempenhos dos empregados.	4,47	2,062
Ter um relacionamento formal com os empregados.	4,22	1,869
<b>Total</b>	<b>4,93</b>	

- **Estilo de liderança participativo**

Na dimensão estilo de liderança participativo, pretendeu-se compreender a posição dos inquiridos relativamente a nove itens: Apoiar os empregados na realização das suas tarefas; Consultar os empregados aquando da tomada de decisão; Deixa que os empregados tomem as suas decisões; Enfatizar o relacionamento interpessoal; Enfatizar o aspeto técnico do trabalho; Envolver os empregados na definição de objetivos da empresa; Envolver os empregados na preparação de decisões; Assume uma postura de facilitador e comunicador. Para os participantes, as três características que mais caracterizam o líder atual passam por apoiar os empregados na realização das suas tarefas, correspondendo ao valor médio mais elevado ( $M=5,14$ ), enfatizar o aspeto técnico do trabalho ( $M=5,03$ ) e o relacionamento interpessoal ( $M=4,86$ ). Consultar os empregados aquando da tomada de decisão foi a característica menos referida ( $M=4,69$ ) – ver Tabela 29.

*Tabela 29 - Resultados das características do líder atual no estilo de liderança participativo*

<b>Itens do questionário.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Apoiar os empregados na realização das suas tarefas.	5,14	1,757
Consultar os empregados aquando da tomada de decisão.	4,69	1,872
Deixa que os empregados tomem as suas decisões.	4,71	1,750
Enfatizar o relacionamento interpessoal.	4,86	1,873
Enfatizar o aspeto técnico do trabalho.	5,03	1,700
Envolver os empregados na definição de objetivos da empresa.	4,70	1,924
Envolver os empregados na preparação de decisões.	4,78	1,812
Assume uma postura de facilitador e comunicador.	4,84	1,786
<b>Total</b>	<b>4,84</b>	

- **Estilo de liderança autocrático**

Quanto ao estilo de liderança autocrático, procurou-se analisar a característica do líder atual com maior impacto para os participantes, face a três itens: Ter uma postura dominante; Ser controlador e monitorizar as tarefas; Tomar decisão totalmente centralizada nele. Após análise das respostas, foi possível constatar-se que, para os participantes, o líder atual evidencia uma postura dominante (M=4,74), contrastando com Tomar decisão totalmente centralizada nele, que colhe a média mais baixa (M=3,83) – ver Tabela 30.

*Tabela 30 - Resultados das características do líder atual no estilo de liderança autocrático*

<b>Itens do questionário.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Ter uma postura dominante.	4,74	1,677
Ser controlador e monitorizar as tarefas.	4,18	1,594
Tomar decisão totalmente centralizada nele.	3,83	1,941
<b>Total</b>	<b>4,25</b>	

Os dados mostram que no estilo orientado para a tarefa a característica identificada com maior relevância é possuir autoconfiança (M=5,34) e ser uma fonte de inspiração a menos valorizada (M=4,67). Segue-se o estilo de liderança orientado para as pessoas, com a maioria dos participantes atribuir maior relevância ao mostrar respeito pelos subordinados (M=5,44), por oposição ao relacionamento formal com os empregados, sendo a menos relevante (M=4,22). Quanto ao estilo de liderança participativo, a maioria dos inquiridos atribui maior impacto ao apoiar os empregados na realização das suas tarefas (M=5,14) e identificam como menos valorizada a consulta dos empregados aquando da tomada de decisão (M=4,69). Por último, no estilo de liderança autocrático, os dados indicam que os participantes atribuem maior relevância ao ter uma postura dominante (M=4,74), ao contrário de tomar decisões totalmente centralizadas nele (M=3,83) ver Tabela 31.

*Tabela 31 - Resultados dos itens mais e menos identificados do líder atual, de acordo com os estilos de liderança*

<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>	<b>Média</b>
<b>Estilo de liderança orientado para a tarefa</b>	Possuir autoconfiança.	5,34
	Ser uma fonte de inspiração.	4,67
<b>Estilo de liderança orientado para as pessoas</b>	Mostrar um relacionamento de respeito pelos subordinados.	5,44
	Ter um relacionamento formal com os empregados.	4,22
<b>Estilo de liderança participativo</b>	Apoiar os empregados na realização das suas tarefas.	5,14
	Consultar os empregados aquando da tomada de decisão	4,69
<b>Estilo de liderança autocrático</b>	Ter uma postura dominante.	4,74
	Tomar decisão totalmente centralizada nele.	3,83

Resumidamente, quanto ao estilo de liderança do líder atual, os participantes atribuem maior impacto ao estilo de liderança orientado para as pessoas, identificando com maior valor médio o item referente ao Mostrar respeito pelos subordinados (M=5,44). Quanto ao menos identificado, a maioria dos participantes atribui ao estilo de liderança autocrático, identificando com menor valor médio o item referente ao Tomar decisão totalmente centralizada nele (M=3,83) – ver Tabela 31.

#### 4.2.2 Identificar o estilo de liderança mais evidenciado do líder atual segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico

- **Sexo**

A partir dos dados é possível observar que os participantes do sexo masculino identificam mais o líder atual orientado para as pessoas ( $M=4,95$ ), enquanto que os participantes do sexo feminino identificam uma liderança orientada para as tarefas no seu líder atual ( $M=4,98$ ). De referir, que o género feminino também reconhece uma liderança orientada para as pessoas por parte do líder atual, uma vez que a diferença das médias é mínima para o estilo orientado para a tarefa ( $M=4,976$ ), conforme a Tabela 32.

*Tabela 32 - Estilo de liderança do líder atual segundo sexo*

Sexo		Liderança orientada para a tarefa	Liderança orientada para as pessoas	Liderança participativa	Liderança autocrática
Masculino	Média	4,9183	4,9508	4,8429	4,2865
	Erro Desvio	1,70726	1,72558	1,63945	1,47255
Feminino	Média	4,9824	4,9769	4,8665	4,1506
	Erro Desvio	1,41852	1,40865	1,45432	1,15812

- **Idade**

Como se pode verificar na tabela 33, não existe uma concordância quando ao estilo de liderança do líder atual, tendo por base a idade dos participantes. Para os participantes com idades compreendidas entre os 18 e 24 anos, identificam uma liderança participativa ( $M=6,71$ ), enquanto que tanto para os participantes com faixa etária de 25 a 35 anos como os participantes com mais de 51 anos, identificam um estilo de liderança orientado para a tarefa, colhendo um valor médio de 5,48 e 4,59 respetivamente. Já os participantes com idades entre os 36 e 50 anos compreendem o líder atual orientado para as pessoas ( $M=5,15$ ).

*Tabela 33 - Estilo de liderança do líder atual segundo idade*

Idade		Liderança orientada para a tarefa	Liderança orientada para as pessoas	Liderança participativa	Liderança autocrática
De 18 a 24 anos	Média	6,4000	6,2500	6,7143	4,0000
	Erro Desvio	-	-	-	-

<b>De 25 a 35 anos</b>	Média	5,4750	5,3889	5,3025	4,0370
	Erro Desvio	1,88845	1,90941	1,76888	1,70330
<b>De 36 a 50 anos</b>	Média	5,0820	5,1471	4,9278	4,4399
	Erro Desvio	1,47043	1,44572	1,50311	1,30030
<b>A partir dos 51 anos</b>	Média	4,5852	4,4796	4,5334	4,0360
	Erro Desvio	1,62574	1,68333	1,59980	1,30947

- **Habilitações Literárias**

Em relação aos dados referente às habilitações literárias, observa-se que os participantes que não frequentaram o ensino superior compreendem o líder atual como sendo mais orientado para a tarefa (M=5,32). Já os participantes que frequentaram o ensino superior identificam um estilo de liderança orientado para as pessoas (M=4,83) - ver Tabela 34.

*Tabela 34 - Estilo de liderança do líder atual segundo habilitações literárias*

Habilitações literárias		Liderança orientada para a tarefa	Liderança orientada para as pessoas	Liderança participativa	Liderança autocrática
<b>Ensino não Superior</b>	Média	5,3202	5,1818	4,9888	4,3131
	Erro Desvio	1,56915	1,65798	1,59722	1,53193
<b>Ensino Superior</b>	Média	4,7662	4,8300	4,7425	4,2543
	Erro Desvio	1,53849	1,53790	1,54705	1,30094

- **Tempo de serviço**

A partir dos dados, é possível verificar que os participantes com menos de 5 anos de serviço identifica o estilo de liderança do líder atual como sendo orientado para a tarefa (M=5,06). Já os inquiridos com tempo de serviço superior a 5 anos compreendem um estilo de liderança orientado para as pessoas. Contudo, os inquiridos que trabalham há mais de 10 anos na organização também identifica uma liderança orientada para a tarefa, uma vez que o valor médio (M=4,877) é próximo do valor médio do estilo de liderança orientado para as pessoas (M=4,880) – ver Tabela 35.

*Tabela 35 - Estilo de liderança do líder atual segundo tempo de serviço*

Tempo de serviço		Liderança orientada para a tarefa	Liderança orientada para as pessoas	Liderança participativa	Liderança autocrática
<b>Menos de 5 anos</b>	Média	5,0638	4,9848	4,9496	4,0500
	Erro Desvio	1,48995	1,55576	1,48573	1,26711

<b>Entre 5 a 10 anos</b>	Média	5,1429	5,1786	4,8333	4,0952
	Erro Desvio	1,73104	1,59789	1,66624	1,20134
<b>Mais de 10 anos</b>	Média	4,8775	4,8804	4,7793	4,3699
	Erro Desvio	1,58271	1,62426	1,58232	1,39173

- **Cargo hierárquico**

De acordo com a Tabela 36, observa-se que as percepções dos participantes em relação ao estilo de liderança do líder atual são diferentes entres os cargos hierárquicos. Para os técnicos administrativos, chefias e outros, o líder atual é identificado como líder orientado para a tarefa, contrariamente aos técnicos superiores que têm uma percepção do líder orientado para as pessoas.

*Tabela 36 - Estilo de liderança do líder atual segundo cargo hierárquico*

Cargo hierárquico		Liderança orientada para a tarefa	Liderança orientada para as pessoas	Liderança participativa	Liderança autocrática
<b>Técnico Administrativo</b>	Média	5,3429	5,0000	4,7778	4,2619
	Erro Desvio	1,00362	1,46322	1,50087	1,46281
<b>Técnico Superior</b>	Média	4,9310	5,0736	5,0111	4,2333
	Erro Desvio	1,13728	1,07064	1,17501	1,13039
<b>Chefia</b>	Média	4,9333	4,9118	4,8542	4,6042
	Erro Desvio	0,97570	1,16017	1,13146	1,30082
<b>Outros</b>	Média	4,9072	4,8633	4,6869	4,0933
	Erro Desvio	2,01389	1,94973	1,81289	1,35919

### 4.2.3 Comparação entre lideranças atuais com Anova de Medidas Repetidas

O teste ANOVA de Medidas Repetidas mostra que há três estilos de liderança que têm maior score: tarefa, pessoas e participativo, sem diferenças significativas entre eles, conforme Tabela 37. O estilo autocrático representa um score significativamente mais baixo – ver Tabela 38.

Tabela 37 - Comparação entre lideranças atuais com ANOVA de Medidas Repetidas

### Comparações por Método Pairwise

Medida: MEASURE\_1

(I) lider	(J) lider	Diferença média (I-J)	Estatística do teste Padrão	p-value. <sup>b</sup>	95% Intervalo de Confiança para Diferença <sup>b</sup>	
					Limite inferior	Limite superior
Liderança orientada p/ a tarefa	Pessoas	-0,004	0,066	1	-0,181	0,174
	Participativo	0,115	0,077	0,834	-0,092	0,323
	Autocrático	,659*	0,153	<,001	0,247	1,071
Liderança orientada p/ as pessoas	Participativo	0,119	0,05	0,113	-0,015	0,253
	Autocrático	,663*	0,16	<,001	0,232	1,094
Liderança participativa						
	Autocrático	,544*	0,166	0,009	0,097	0,991

Baseado em médias marginais estimadas

\*. A diferença média é significativa no nível ,05.

b. Ajustamento para diversas comparações: Bonferroni.

Tabela 38 - Estimativa líder atual

### Estimativas

Medida: MEASURE\_1

Líder atual	Média	Estatística do teste Padrão	Intervalo de Confiança 95%	
			Limite inferior	Limite superior
Liderança orientada p/ a tarefa	4,931	0,148	4,637	5,225
Liderança orientada p/ as pessoas	<b>4,935</b>	0,15	4,638	5,231
Liderança participativa	4,816	0,148	4,523	5,109
Liderança autocrática	4,272	0,13	4,015	4,529

Posto isto, de seguida apresentam-se os resultados referentes ao líder eficaz.

#### 4.2.4 Identificar o item com a média mais alta e mais baixa do líder eficaz, tendo por base o estilo de liderança orientado para a tarefa, estilo de liderança orientado para as pessoas, estilo de liderança participativo e o estilo de liderança autocrático

##### Líder eficaz

- **Estilo de liderança orientado para a tarefa**

De acordo com os inquiridos, na dimensão estilo de liderança orientado para a tarefa, o líder eficaz comporta as seguintes três características com maior pertinência: motivar os empregados (M=6,48); ter visão estratégica (M=6,33) e definir os objetivos a alcançar (M=6,28). Contrariamente, no que diz respeito à definição da estrutura da organização, é a característica menos valorizada para um líder eficaz, correspondendo ao valor médio de 5,57 – ver Tabela 39.

*Tabela 39 - Resultados das características do líder eficaz no estilo de liderança orientado para a tarefa*

<b>Itens do questionário.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Possuir autoconfiança.	6,12	1,131
Ter visão estratégica.	6,33	1,076
Ser um agente de mudança.	6,24	1,091
Delegar responsabilidades aos empregados.	6,06	1,153
Definir a estrutura da organização.	5,57	1,524
Estabelecer as regras da empresa.	5,61	1,496
Ser uma fonte de inspiração.	6,20	1,266
Motivar os empregados.	6,48	1,077
Dar orientações específicas.	5,85	1,420
Definir objetivos a alcançar.	6,28	1,114
<b>Total</b>	<b>6,07</b>	

- **Estilo de liderança orientado para as pessoas**

Em relação ao estilo de liderança orientado para as pessoas, os participantes identificam com maior impacto para o líder eficaz o respeito pelos subordinados (M=6,52), seguido

da capacidade para resolução de conflitos (M=6,51). Ter um relacionamento formal com os empregados foi a característica menos referida (M=4,44) – ver Tabela 40.

*Tabela 40 - Resultados das características do líder eficaz no estilo de liderança orientado para as pessoas*

<b>Itens do questionário.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Dar atenção personalizada aos empregados.	5,90	1,283
Preocupar-se com as necessidades dos empregados.	6,17	1,229
Mostrar um relacionamento de confiança com os subordinados.	6,31	1,102
Mostrar respeito pelos subordinados.	6,52	1,060
Ter capacidade para resolver conflitos.	6,51	1,024
Encorajar a cooperação.	6,43	1,121
Ser carismático.	6,04	1,345
Centrado na produção de resultados.	5,15	1,622
Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos.	6,07	1,186
Reconhecer os bons desempenhos dos empregados.	6,42	1,077
Recompensar os bons desempenhos dos empregados.	6,30	1,181
Ter um relacionamento formal com os empregados.	4,44	1,973
<b>Total</b>	<b>6,02</b>	

- **Estilo de liderança participativo**

No que concerne ao estilo de liderança participativo, as características mais referidas pelos participantes, na sua percepção do líder eficaz, são as seguintes: assumir uma postura de facilitador e comunicador (M=6,32); envolvimento dos subordinados na definição de objetivos (M=6,09) e na preparação de decisões (M=6,08). Constatou-se que a característica deixa que os empregados tomem as suas decisões colhe a média mais baixa (M=5,46) – ver Tabela 41.

*Tabela 41 - Resultados das características do líder eficaz no estilo de liderança participativo*

<b>Itens do questionário.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Apoiar os empregados na realização das suas tarefas.	5,96	1,276

Consultar os empregados aquando da tomada de decisão.	5,86	1,319
Deixa que os empregados tomem as suas decisões.	5,46	1,424
Enfatizar o relacionamento interpessoal.	6,00	1,312
Enfatizar o aspeto técnico do trabalho.	5,94	1,328
Envolver os empregados na definição de objetivos da empresa.	6,09	1,161
Envolver os empregados na preparação de decisões.	6,08	1,252
Assumir uma postura de facilitador e comunicador.	6,32	1,134
<b>Total</b>	<b>5,96</b>	

- **Estilo de liderança autocrático**

Por último, quanto ao estilo de liderança autocrático, os participantes identificam a característica postura dominante como sendo aquela com maior impacto para um líder eficaz ( $M=4,56$ ), enquanto tomar a decisão totalmente centralizada nele é a menos referida ( $M=3,13$ ) – ver Tabela 42.

*Tabela 42 - Resultados das características do líder eficaz no estilo de liderança autocrático*

<b>Itens do questionário.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Ter uma postura dominante.	4,56	1,833
Ser controlador e monitorizar as tarefas.	4,12	1,865
Tomar decisão totalmente centralizada nele.	3,13	2,059
<b>Total</b>	<b>3,94</b>	

A partir dos dados, é possível constatar que no estilo de liderança orientado para a tarefa, a característica identificada com maior pertinência de um líder eficaz é motivar os empregados ( $M=6,48$ ), contrariamente à definição da estrutura da organização ( $M=5,57$ ). Quanto ao estilo de liderança orientado para as pessoas, a maioria dos participantes valoriza o respeito pelos subordinados ( $M=6,52$ ), enquanto que a existência de um relacionamento formal com os empregados comporta com um valor médio baixo ( $M=4,44$ ). Segue-se o estilo de liderança participativo, em que os participantes atribuem maior ênfase ao assumir uma postura de facilitador e comunicador ( $M=6,32$ ) e valorizam

menos à ação de deixar que os empregados tomem as suas decisões (M=5,46). Por fim, o estilo de liderança autocrático, os dados indicam que a postura dominante é a característica mais valorizada (M=4,56), e a toma de decisões totalmente centralizadas nele é a menos relevante (M=3,13) – ver Tabela 43.

*Tabela 43 - Resultados dos itens mais e menos identificados do líder eficaz, de acordo com os estilos de liderança*

<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>	<b>Média</b>
<b>Estilo de liderança orientado para a tarefa</b>	Motivar os empregados.	6,48
	Definir a estrutura da organização.	5,57
<b>Estilo de liderança orientado para as pessoas</b>	Mostrar um relacionamento de respeito pelos subordinados.	6,52
	Ter um relacionamento formal com os empregados.	4,44
<b>Estilo de liderança participativo</b>	Assumir uma postura de facilitador e comunicador.	6,32
	Deixa que os empregados tomem as suas decisões.	5,46
<b>Estilo de liderança autocrático</b>	Ter uma postura dominante.	4,56
	Tomar decisão totalmente centralizada nele.	3,13

Em suma, quanto ao estilo de liderança do líder eficaz, pode-se concluir que os participantes identificam o item mostrar respeito pelos subordinados como a mais relevante (M=6,52), atribuída ao estilo de liderança orientado para as pessoas. A característica com menos impacto identificada pelos participantes é o processo de tomada de decisão totalmente centralizado (M=3,13), associada ao estilo de liderança autocrático, conforme apresentado na Tabela 43.

#### **4.2.5 Identificar o estilo de liderança mais evidenciado do líder eficaz segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico**

- **Sexo**

A partir dos dados, é possível observar que tanto os participantes do sexo masculino como feminino identificam o líder eficaz como um líder orientado para a tarefa – ver Tabela 44. De referir que os participantes do sexo feminino também compreendem um estilo de

liderança orientado para as pessoas uma vez que o valor médio é próximo do estilo de liderança orientado para a tarefa.

*Tabela 44 - Estilo de liderança do líder eficaz segundo sexo*

Sexo		Liderança orientada para a tarefa	Liderança orientada para as pessoas	Liderança participativa	Liderança autocrática
Masculino	Média	6,2466	6,1429	5,9714	4,0952
	Erro Desvio	0,62619	0,66380	0,72342	1,67056
Feminino	Média	5,8912	5,8483	5,6654	3,8013
	Erro Desvio	1,30156	1,26956	1,37332	1,57078

- **Idade**

De acordo com a Tabela 45, é possível verificar poucas diferenças de percepções dos participantes mais jovens e mais velhos, no que concerne ao estilo de liderança predominante do líder eficaz. Os participantes com idade superior a 51 anos identificam com maior relevância um estilo de liderança orientado para as pessoas (M=5,66), contudo também observa-se que nesta faixa etária valorizam também um líder orientado para a tarefa, uma vez que colhe um valor médio próximo ao do estilo de liderança orientado para as pessoas (M=5,65). Enquanto que os participantes com idades compreendidas entre os 18 e os 50 atribuem maior relevância ao estilo de liderança orientado para a tarefa.

*Tabela 45 - Estilo de liderança do líder eficaz segundo idade*

Idade		Liderança orientada para a tarefa	Liderança orientada para as pessoas	Liderança participativa	Liderança autocrática
De 18 a 24 anos	Média	6,3000	6,0000	6,1111	2,3333
	Erro Desvio	-	-	-	-
De 25 a 35 anos	Média	6,1086	5,9722	6,0988	4,1111
	Erro Desvio	1,60930	1,64201	1,57277	1,64148
De 36 a 50 anos	Média	6,3183	6,2251	6,0232	4,4000
	Erro Desvio	0,83818	0,81617	0,96158	1,51179
A partir dos 51 anos	Média	5,6507	5,6561	5,4189	3,1892
	Erro Desvio	1,02571	1,04253	1,09874	1,45835

- **Habilitações Literárias**

A partir dos dados, constata-se que tanto os participantes com e sem ensino superior identificam o líder eficaz como um líder orientado para a tarefa – ver Tabela 46.

*Tabela 46 - Estilo de liderança do líder eficaz segundo habilitações literárias*

Habilitações literárias		Liderança orientada para a tarefa	Liderança orientada para as pessoas	Liderança participativa	Liderança autocrática
<b>Ensino não Superior</b>	Média	5,9939	5,9496	5,7297	4,3535
	Erro Desvio	1,22013	1,15928	1,28022	1,85206
<b>Ensino Superior</b>	Média	6,1098	6,0372	5,8865	3,7532
	Erro Desvio	0,91383	0,93309	0,99933	1,48423

- **Tempo de serviço**

A partir da tabela 47, é possível verificar que existem algumas diferenças nas perceções de liderança eficaz entre os grupos com menos de 5 anos e mais de 5 anos de serviço. Os participantes com mais de 5 anos de serviço preferem um líder orientado para a tarefa enquanto que os participantes com menos de 5 anos de serviço identificam com maior relevância o estilo de liderança orientado para as pessoas.

*Tabela 47 - Estilo de liderança do líder eficaz segundo tempo de serviço*

Tempo de serviço		Liderança orientada para a tarefa	Liderança orientada para as pessoas	Liderança participativa	Liderança autocrática
<b>Menos de 5 anos</b>	Média	5,9462	6,0207	5,8246	4,1228
	Erro Desvio	1,12472	1,15929	1,16847	1,45810
<b>Entre 5 a 10 anos</b>	Média	6,0143	5,8405	5,6389	4,0476
	Erro Desvio	1,34041	1,26907	1,38585	1,45507
<b>Mais de 10 anos</b>	Média	6,1106	6,0469	5,8646	3,9224
	Erro Desvio	0,94293	0,93293	1,03933	1,70468

- **Cargo hierárquico**

No que concerne ao estilo de liderança mais identificado para o líder eficaz segundo o cargo hierárquico, apenas os participantes com o cargo técnico administrativo idealizam

um líder eficaz orientado para as pessoas, enquanto que os técnicos superiores, as chefias e outros identificam com maior pertinência uma liderança orientada para a tarefa – ver Tabela 48.

*Tabela 48 - Estilo de liderança do líder eficaz segundo cargo hierárquico*

Cargo hierárquico		Liderança orientada para a tarefa	Liderança orientada para as pessoas	Liderança participativa	Liderança autocrática
<b>Técnico Administrativo</b>	Média	5,5000	5,6310	5,4048	3,7857
	Erro Desvio	1,53823	1,49883	1,61051	1,99832
<b>Técnico Superior</b>	Média	6,0538	5,9840	5,9283	3,4667
	Erro Desvio	1,08629	1,06849	1,10600	1,32288
<b>Chefia</b>	Média	6,2042	6,1965	5,8958	4,1458
	Erro Desvio	0,53692	0,46684	0,67338	1,46043
<b>Outros</b>	Média	6,3750	6,2367	5,9593	4,3194
	Erro Desvio	0,58403	0,68955	0,91611	1,64912

#### 4.2.6 Comparação entre lideranças eficazes com Anova de Medidas Repetidas

Segundo a tabela 50, o score mais elevado está no estilo de liderança orientado para a tarefa, mas não é significativamente diferente do score do estilo de liderança orientado para as pessoas, como se verifica na Tabela 49. Em segundo surge estilo de liderança participativo e em último lugar o autocrático – ver Tabela 50.

*Tabela 49 - Comparação entre lideranças eficazes com ANOVA de Medidas Repetidas*

#### Comparações por Método Pairwise

Medida: MEASURE\_1

(I) lidereficaz	(J) lidereficaz	Diferença média (I-J)	Estatística do teste Padrão	Sig. <sup>b</sup>	95% Intervalo de Confiança para Diferença <sup>b</sup>	
					Limite inferior	Limite superior
Liderança orientada p/ a tarefa	Pessoas	0,064	0,042	0,771	-0,048	0,177
	Participativo	,236*	0,059	<,001	0,076	0,395
	Autocrático	2,142*	0,133	<,001	1,785	2,498
Liderança orientada p/ as pessoas	Participativo	,171*	0,052	0,009	0,031	0,312
	Autocrático	2,078*	0,134	<,001	1,717	2,438

Liderança participativa						
	Autocrático	1,906*	0,139	<,001	1,531	2,281

Baseado em médias marginais estimadas

\*. A diferença média é significativa no nível ,05.

b. Ajustamento para diversas comparações: Bonferroni.

*Tabela 50 - Estimativa líder eficaz*

### Estimativas

Medida: MEASURE\_1

Líder eficaz	Média	Estatística do teste Padrão	Intervalo de Confiança 95%	
			Limite inferior	Limite superior
Liderança orientada p/a tarefa	<b>6,075</b>	0,096	5,884	6,266
Liderança orientada p/as pessoas	6,011	0,096	5,822	6,2
Liderança participativa	5,839	0,104	5,634	6,045
Liderança autocrática	3,933	0,154	3,627	4,239

#### 4.2.7 Comparar as médias dos dez itens com valor médio mais elevado do líder eficaz com o líder atual

Como já foi referido anteriormente, o item Mostrar respeito pelos subordinados é a característica do líder atual com maior impacto para os participantes, uma vez que corresponde ao valor médio mais elevado (M=5,44). Quanto ao líder eficaz, os participantes caracterizam com maior relevância o mesmo item do líder atual, que colhe o valor médio 6,52. Esta característica pertence ao estilo de liderança orientado para as pessoas.

De forma a analisar detalhadamente algumas semelhanças entre o líder atual e eficaz, procurou-se, primeiramente, selecionar as dez características do líder eficaz que os

participantes atribuíram maior importância, para numa segunda fase comparar cada característica com o líder atual.

- **Ter visão estratégica para a empresa**

Observa-se, conforme a Tabela 51, que a maioria dos inquiridos consideram que o líder atual, apesar de possuir visão estratégica com alguma relevância (M=5,34), não é suficiente para a organização, tendo assim considerado mais importante que o líder eficaz possua esta característica (M=6,33).

*Tabela 51 - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Ter uma visão estratégica*

<b>Item</b>	<b>Média</b>
2.2 Ter visão estratégica para a empresa (líder atual)	5,34
2.2 Ter visão estratégica para a empresa (líder eficaz)	6,33

- **Motivar os empregados**

Na questão de o líder ser um elemento motivador, é visível que é uma das características essenciais para um líder eficaz (M=6,36). Contudo, a mesma característica não está representada de forma significativa no seu líder atual (M=4,77) – ver Tabela 52.

*Tabela 52 - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Motivar os empregados*

<b>Item</b>	<b>Média</b>
2.10 Motivar os empregados (líder atual)	4,77
2.10 Motivar os empregados (líder eficaz)	6,48

- **Definir os objetivos a alcançar**

Conforme a Tabela 53, observa-se que os participantes consideram que a definição dos objetivos a alcançar é uma característica importante para a definição de um líder eficaz, sendo que o líder atual, apesar de possuir essa característica, ainda não seja a necessária (M=5,05).

*Tabela 53 - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Definir os objetivos a alcançar*

<b>Item</b>	<b>Média</b>
2.12 Definir os objetivos a alcançar (líder atual)	5,05
2.12 Definir os objetivos a alcançar (líder eficaz)	6,28

- **Relacionamento de confiança com os subordinados**

Os dados obtidos mostram que a maioria dos participantes considera pertinente a existência de um relacionamento de confiança com os subordinados por parte do líder eficaz (M=6,31). Apesar de a característica estar presente no líder atual, a mesma não está representada de forma significativa (M=5,19) – ver Tabela 54.

*Tabela 54 - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Relacionamento de confiança com os subordinados*

<b>Item</b>	<b>Média</b>
2.22 Relacionamento de confiança com os subordinados (líder atual)	5,19
2.22 Relacionamento de confiança com os subordinados (líder eficaz)	6,31

- **Relacionamento de respeito com os subordinados**

Os dados mostram que os participantes consideram relevante que o líder eficaz tenham um relacionamento de confiança com os subordinados (M=6,52), sendo que o líder atual, apesar de possuir alguma, não seja a necessária (M=5,44) – ver Tabela 55.

*Tabela 55 - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Relacionamento de respeito com os subordinados*

<b>Item</b>	<b>Média</b>
2.23 Relacionamento de respeito com os subordinados (líder atual)	5,44
2.23 Relacionamento de respeito com os subordinados (líder eficaz)	6,52

- **Assumir uma postura de facilitador e comunicador**

Segundo os dados obtidos, e conforme exibe a Tabela 56, verifica-se que os inquiridos consideram que a postura de facilitador e comunicador é uma característica importante para a definição de um líder eficaz (M=6,32), no entanto a mesma característica não está representada de forma significativa no líder atual (M=4,84).

*Tabela 56 - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Assumir uma postura de facilitador e comunicador*

<b>Item</b>	<b>Média</b>
2.26 Assumir uma postura de facilitador e comunicador (líder atual)	4,84
2.26 Assumir uma postura de facilitador e comunicador (líder eficaz)	6,32

- **Capacidade para resolver conflitos**

Quanto à capacidade para resolução de conflitos, os participantes consideram pertinente que um líder eficaz possua essa característica (M=6,51). Apesar do líder atual ter esta

característica presente, a mesma não está representada de forma significativa ( $M=5,04$ ) – ver Tabela 57.

*Tabela 57 - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Capacidade para resolver conflitos*

Item	Média
2.27 Capacidade para resolver conflitos (líder atual)	5,04
2.27 Capacidade para resolver conflitos (líder eficaz)	6,51

- **Encorajar a cooperação**

Já na questão de o líder encorajar a cooperação, é visível que é uma das características essenciais para um líder eficaz ( $M=6,43$ ). Apesar de ser uma característica um pouco presente no líder atual, não está representada de forma suficiente no seu líder atual ( $M=5,18$ ) ver Tabela 58.

*Tabela 58 - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Encorajar a cooperação*

Item	Média
2.28 Encorajar a cooperação (líder atual)	5,18
2.28 Encorajar a cooperação (líder eficaz)	6,43

- **Reconhecer os bons desempenhos dos empregados**

Analisando a Tabela 59, é possível verificar que os inquiridos consideram que o reconhecimento dos bons desempenhos é relevante para a definição de um líder eficaz ( $M=6,42$ ), sendo que o líder atual não denota essa pertinência ( $M=4,98$ ).

*Tabela 59 - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Reconhecer os bons desempenhos dos empregados*

Item	Média
2.32 Reconhecer os bons desempenhos dos empregados (líder atual)	4,98
2.32 Reconhecer os bons desempenhos dos empregados (líder eficaz)	6,42

- **Recompensar os bons desempenhos dos empregados**

Os dados obtidos mostram que, os inquiridos consideram importante o líder eficaz recompensar os bons desempenhos dos subordinados ( $M=6,30$ ), no entanto não denotam esta característica no líder atual ( $M=4,47$ ) – ver Tabela 60.

*Tabela 60 - Semelhanças entre líder atual e eficaz na característica Recompensar os bons desempenhos dos empregados*

Item	Média
2.33 Recompensar os bons desempenhos dos empregados (líder atual)	4,47

---

2.33 Recompensar os bons desempenhos dos empregados (líder eficaz)	6,30
--	------

---

### 4.3 Resultados das hipóteses

As hipóteses foram testadas tendo como base os resultados gerais, de todos os participantes envolvidos, e com e sem o envolvimento dos dados sociodemográficos. Deste modo, os resultados das hipóteses comportam três momentos: primeiro momento verifica-se, de uma forma geral, a correlação da motivação por estilo de liderança, num segundo momento a correlação das quatro dimensões da motivação com as dimensões da liderança tendo por base os dados gerais e, por fim, num terceiro momento a correlação parcial das quatro dimensões da motivação com as dimensões da liderança, sem influência dos dados sociodemográficos.

#### 4.3.1 Correlação motivação por estilo de liderança

Em relação às 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 autocrático impulsiona a um baixo grau de motivação.

H4 – Estilo de liderança orientado para a tarefa impulsiona um baixo grau de motivação.

De acordo com as tabelas 61 e 62, há uma correlação positiva entre cada um dos tipos de liderança com a motivação, para ambos os líderes. No entanto, no que concerne ao líder atual, os dados mostram que a correlação mais baixa é observada na liderança participativa e a mais alta na liderança orientada para a tarefa – ver Tabela 61. No líder eficaz, a correlação mais alta é observada na liderança orientada para a tarefa e a mais baixa é a autocrática – ver Tabela 62.

Assim, confirma-se tanto H1 como H2, enquanto que o mesmo não se verifica para H3 e H4, uma vez que há correlações positivas entre a motivação e os estilos de liderança autocrático e orientado para a tarefa, significando que quanto maior pontuação atribuída a esses estilos de liderança, maior a motivação – ver Tabela 61.

*Tabela 61 - Correlação de Pearson motivação por estilo de liderança do líder atual*

Líder atual		Motivação
Liderança orientada para a tarefa	Correlação de Pearson	<b>,344**</b>

Liderança orientada para as pessoas	Correlação de Pearson	<b>,315**</b>
Liderança Participativa	Correlação de Pearson	<b>,276**</b>
Liderança Autocrática	Correlação de Pearson	<b>,304**</b>
**correlação mais significativa *correlação menos significativa		

*Tabela 62 - Correlação de Pearson motivação por estilo de liderança do líder eficaz*

<b>Líder eficaz</b>		<b>Motivação</b>
Liderança orientada para a tarefa	Correlação de Pearson	<b>,448**</b>
Liderança orientada para as pessoas	Correlação de Pearson	<b>,401**</b>
Liderança Participativa	Correlação de Pearson	<b>,424**</b>
Liderança Autocrática	Correlação de Pearson	<b>,354**</b>
**correlação mais significativa *correlação menos significativa		

#### **4.3.2 Correlações 4 dimensões Motivação e dimensões Liderança**

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

No que concerne ao líder atual, de acordo com a tabela 63, apenas existe correlação positiva com as motivações sociais e de segurança. Quanto ao líder eficaz, os dados mostram que há correlação positiva com todas as dimensões da motivação. Sendo que a correlação mais forte é com as motivações de autoestima e a mais fraca com as motivações sociais. Pelo que se confirma a hipótese – ver Tabela 64.

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

Como se pode ver na Tabela 63, não existe uma correlação significativa com nenhuma das dimensões da motivação, relativamente ao líder atual. Por oposição ao líder eficaz, verifica-se uma correlação positiva com todas as dimensões da motivação, destacando as motivações de autoestima, uma vez que apresentam a pontuação mais elevada. Não se confirma a hipótese para o líder atual, mas quanto ao líder eficaz confirma-se – ver Tabela 64.

H3 – Estilo de liderança autocrático impulsiona a um baixo grau de motivação.

Não se confirma a hipótese uma vez que as motivações sociais e de segurança estão correlacionadas positivamente com a liderança autocrática, em ambos os líderes – ver Tabelas 63 e 64.

H4 – Estilo de liderança orientado para a tarefa impulsiona um baixo grau de motivação.

No que diz respeito ao líder atual, não se confirma esta hipótese uma vez que há correlação positiva com as motivações sociais e de segurança – ver Tabela 63. Quanto ao líder eficaz, verifica-se uma correlação positiva com todas as dimensões da motivação – ver Tabela 64. Pelo que não se confirma a hipótese.

Resumidamente, no que concerne ao líder atual, de acordo com a tabela 63, não há uma correlação significativa entre as motivações de autoestima e autorrealização com as distintas tipologias de liderança. Correlações significativas existem entre as motivações sociais, segurança com a liderança orientada para a tarefa, pessoas e autocrática. De referir ainda que, quanto maior é o score da liderança autocrática maior é o score da motivação social. No que diz respeito ao líder eficaz, os dados da tabela 64 mostram que em todos os estilos de liderança exceto no autocrático, existe uma correlação positiva significativa entre o estilo de liderança e cada uma das dimensões da motivação. Destacando-se a liderança para a tarefa. Na dimensão motivação sociais a correlação mais alta é observada na liderança autocrático.

*Tabela 63 - Correlação de Pearson dimensões da motivação e dimensões da liderança do líder atual*

Líder atual	Liderança orientada p/ a tarefa	Liderança orientada p/ as pessoas	Liderança Participativa	Liderança Autocrática
Motivação Autoestima	0,055	0,115	0,061	0,099
Motivação Sociais	<b>,255**</b>	<b>,169*</b>	0,143	<b>,345**</b>
Motivação Segurança	<b>,206*</b>	<b>,160*</b>	0,108	<b>,270**</b>
Motivação Autorrealização	0,035	-0,028	-0,052	0,14

\*\*correlação mais significativa

\*correlação menos significativa

**Tabela 64 - Correlação de Pearson dimensões da motivação e dimensões da liderança do líder eficaz**

Líder eficaz	Liderança orientada p/ a tarefa	Liderança orientada p/ as pessoas	Liderança Participativa	Liderança Autocrática
Motivação Autoestima	<b>,487**</b>	<b>,465**</b>	<b>,434**</b>	0,144
Motivação Sociais	<b>,345**</b>	<b>,292**</b>	<b>,334**</b>	<b>,456**</b>
Motivação Segurança	<b>,355**</b>	<b>,320**</b>	<b>,340**</b>	<b>,184*</b>
Motivação Autorrealização	<b>,400**</b>	<b>,326**</b>	<b>,357**</b>	0,122

\*\*correlação mais significativa

\*correlação menos significativa

### 4.3.3 Correlações parciais 4 dimensões de Motivação e dimensões de Liderança

Apresentam-se os resultados quando feita a correlação parcial controlando o efeito das variáveis sociodemográficas (sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço, tipo de vínculo de trabalho e cargo hierárquico).

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

Contrariamente aos dados gerais, não há correlação significativa com nenhuma das dimensões da motivação, pelo que não se confirma a hipótese, relativamente ao líder atual – ver Tabela 65. No que concerne ao líder eficaz, confirma-se a hipótese, pois, conforme a Tabela 66, existe uma correlação positiva com todas as dimensões da motivação, com destaque para as motivações de autoestima.

**H2 – Há correlação positiva entre a liderança participativa e a motivação.**

À semelhança dos dados gerais, não existe uma correlação significativa com as diferentes dimensões da motivação, pelo que não se confirma a hipótese, no líder atual – ver Tabela 65. Quanto ao líder eficaz verifica-se o contrário, ou seja, há uma correlação positiva com todas as dimensões da motivação. A correlação mais forte é com as motivações de autoestima, e a mais fraca com as motivações de segurança – ver Tabela 66.

### H3 – Estilo de liderança autocrático impulsiona a um baixo grau de motivação.

No que diz respeito ao líder atual, não se confirma esta hipótese uma vez que há correlação positiva com as motivações sociais e de segurança – ver Tabela 65. Relativamente ao líder eficaz, também não se confirma a hipótese uma vez que existe correlação positiva com as motivações sociais – ver Tabela 66.

### H4 – Estilo de liderança orientado para a tarefa impulsiona um baixo grau de motivação.

Tal como nos dados gerais, no líder atual, não se confirma a hipótese uma vez que existe correlação positiva com as motivações sociais e de segurança – ver Tabela 65. Quanto ao líder eficaz, existe correlação positiva com todas as dimensões da motivação, pelo que não se confirma a hipótese – ver Tabela 66.

Em suma, segundo a tabela 65, no líder atual, não se observam correlações significativas entre os estilos de liderança orientado para as pessoas e participativo, com as diferentes dimensões da motivação; sendo de referir que correlações positivas podem ser identificadas entre a liderança orientada para a tarefa e o autocrático, com as necessidades sociais e segurança. Quanto ao líder eficaz, observa-se que em todos os estilos de liderança, exceto no autocrático, existe correlação positiva significativa entre o estilo de liderança e cada uma das dimensões da motivação, sendo que apenas existe correlação entre a liderança autocrática e as motivações sociais – ver Tabela 66.

*Tabela 65 - Correlação parcial 4 dimensões de motivação e dimensões de liderança do líder atual*

Líder atual	Liderança orientada p/ a tarefa	Liderança orientada p/ as pessoas	Liderança Participativa	Liderança Autocrática
Motivação Autoestima	0,061	0,078	0,038	0,064
Motivação Sociais	<b>,211*</b>	0,097	0,093	<b>,317**</b>
Motivação Segurança	<b>,188*</b>	0,107	0,078	<b>,224*</b>
Motivação Autorrealização	-0,016	-0,131	-0,124	0,103

\*\*correlação mais significativa

\*correlação menos significativa

*Tabela 66 - Correlação parcial 4 dimensões de motivação e dimensões de liderança do líder eficaz*

<b>Líder eficaz</b>	<b>Liderança orientada p/ a tarefa</b>	<b>Liderança orientada p/ as pessoas</b>	<b>Liderança Participativa</b>	<b>Liderança Autocrática</b>
Motivação Autoestima	<b>,400**</b>	<b>,416**</b>	<b>,346**</b>	0,055
Motivação Sociais	<b>,244**</b>	<b>,205*</b>	<b>,249**</b>	<b>,371**</b>
Motivação Segurança	<b>,257**</b>	<b>,236*</b>	<b>,240**</b>	0,061
Motivação Autorrealização	<b>,301**</b>	<b>,231*</b>	<b>,264**</b>	0,004

\*\*correlação mais significativa

\*correlação menos significativa

## 5 Discussão dos Resultados

Considera-se pertinente iniciar a discussão com a caracterização da motivação dos participantes, identificando as suas preferências motivacionais. Para tal, foram delineadas cinco dimensões: Necessidades de Autoestima, Necessidades Sociais, Necessidades de Segurança, Necessidades de Autorrealização e o Relacionamento entre Líder e a Motivação, sendo que cada uma destas dimensões está agrupada a um conjunto de fatores motivacionais.

Quando analisados os dados, é possível observar que, de maneira geral, os participantes demonstram uma certa homogeneidade em relação às necessidades que consideram pertinentes serem satisfeitas em contexto profissional. Assim, constata-se que os participantes mostraram elevados níveis de motivação quando operam num ambiente com boas condições de trabalho, onde exista lealdade dos responsáveis para com os colaboradores, apreciando o sentimento de envolvimento com o que fazem e um salário adequado à função. Em média, os participantes atribuem maior impacto à lealdade dos responsáveis para com os colaboradores, correspondendo às necessidades de autoestima, e, em contrapartida, atribuem menor relevância ao trabalho de prestígio e status – necessidades sociais, para as quais não sentem contextos motivacionais. Nesta linha de análise, entende-se pertinente assinalar o facto de os resultados, quer dos participantes do sexo feminino, quer masculino atribuem maior importância às necessidades de autoestima verificando-se comportamentos iguais independentemente do cargo ocupado e das habilitações literárias; ou seja: sentem-se motivados pela lealdade dos responsáveis para com os colaboradores, o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado e a existência de um ambiente onde haja confiança e respeito e que a revisão de literatura evidenciou como sendo variáveis ao desenvolvimento de sentimentos de motivação (Maslow, 1954; Mações, 2017; Neves et al., 2011). Ora, como tivemos oportunidade de dissertar, a revisão de literatura mostra-nos que quanto maior for a competência académica, mais se sobe na pirâmide das necessidades de Maslow (Neves et al., 2011), contudo, ao observarmos os resultados face às habilitações literárias, constata-se que a competência académica não tem qualquer influência na satisfação das necessidades dos participantes, uma vez que tanto os participantes que frequentaram o ensino superior, como os que não frequentaram, sentem-se motivados em relação às necessidades de autoestima, associada à procura de cenários de conquista, de confiança, de respeito pelos outros e que ocupam um nível superior da hierarquia de Maslow (1954). Em relação às necessidades de autorrealização,

os inquiridos que representam a faixa etária mais jovem atribuem maior impacto à oportunidade de progredir na carreira e a importância de o salário ser adequado à função. O mesmo acontece com as necessidades de autoestima, sendo de salientar que os inquiridos com idade superior a 36 anos também atribuem maior impacto a esta dimensão, comparativamente aos participantes com idades compreendidas entre os 25 e 35 anos que valorizam mais as necessidades de segurança e que em certa medida dá indicação de que existem ainda necessidades básicas por satisfazer, porque as necessidades de segurança localizam-se apenas no segundo nível da pirâmide de Maslow (1954), pelo que caso não seja plenamente satisfeito dificilmente haverá progressão na satisfação das necessidades. Assim, ao observarmos os resultados face à idade, pode-se concluir que os participantes com idades compreendidas entre os 25 e 35 anos valorizam um trabalho seguro, boas condições de trabalho, com trabalho interessante, um bom relacionamento com os colegas de trabalho e com os seus superiores reforçando a força e atenção que estas variáveis devem ter no contexto organizacional para se ter colaboradores motivados (Maslow, 1954; Mações, 2017; Neves et al., 2011).

Quanto aos resultados obtidos face às necessidades de autorrealização, que situam-se no último nível da pirâmide de Maslow (1954) e sendo das necessidades mais complexas de saciar, associadas ao autodesenvolvimento do ser humano e à exploração de todo o seu potencial (de Moraes Wyse, 2018), permitem concluir que os participantes do estudo, nomeadamente os colaboradores que trabalham há menos de 5 anos na organização, atribuem maior relevância às necessidades de autorrealização, evidenciando a oportunidade de progressão de carreira e do salário face à função (de Moraes Wyse, 2018; Mações, 2017; Neves et al., 2011). Estes resultados podem estar associados a um cenário de estagnação na carreira e de atualizações salariais, pelo que os colaboradores parecem dispostos a enfrentar contextos desafiantes, com o propósito de obter promoções e, assim, alcançar cargos superiores na estrutura da organização (Benko et al., 2011). Quanto aos participantes que trabalham há mais de 5 anos, estes valorizam as necessidades de autoestima.

Estes resultados, deixam evidenciar que as respostas dos participantes assumem uma linha de índole homogénica, expressando a existência de um ambiente que lhes dá a sensação de maior satisfação quando o assunto são as necessidades de autoestima, seguindo-se as de autorrealização e necessidades de segurança, e por fim, as necessidades sociais, atendendo ao facto de que à medida que o homem satisfaz as necessidades

básicas, surgem outras que tomam o predomínio do seu comportamento (Chiavenato, 1994); entende-se estar em condições de afirmar que existe ainda um caminho que é necessário trabalhar para que a motivação seja plena e que as necessidades de nível inferiores sejam satisfeitas para que outras sejam atingidas.

Alargando a discussão ao papel do líder na motivação, entende-se pertinente atender ao facto de que o líder exerce influência sobre outras pessoas, com o propósito de motivar e guiar organizações ou grupo em direção a um futuro desejado, dependendo do alinhamento de valores e definição de objetivos (Burton et al., 2019). Neste sentido, as respostas dos participantes permitem concluir que os funcionários do Porto de Leixões, de uma forma geral, concordam que o líder tem um papel importante na sua motivação e evidenciam sentirem-se motivados em relação ao trabalho, sendo que os do sexo masculino estão mais motivados do que o sexo feminino, os participantes com o cargo de técnico administrativo menos motivados comparativamente aos técnicos superiores, chefias e outros, por oposição aos inquiridos que ocupam a posição de chefia que revelam estar mais motivados. E neste contexto, surge a importância da liderança como um elemento fulcral no contexto organizacional, uma vez que reside na sua responsabilidade a formulação de estratégias, de forma a que a organização atinja um desempenho mais eficaz e eficiente (Fraga, 2018). Os resultados permitem evidenciar que, em situações de descontentamento, especialmente associado a níveis baixos de motivação, o alcance dos objetivos pode ser comprometido, particularmente entre as mulheres e os técnicos administrativos. Isto sugere que, em certa medida, os líderes não estão a demonstrar a capacidade necessária para promover confiança, otimismo e espírito de sacrifício pelo grupo (Rego & Cunha, 2010). Atendendo ao pensamento descrito, quando analisamos os dados referentes à leitura que os participantes fazem ao contexto da liderança do Porto de Leixões, tendo por base quatro dimensões referidas na revisão de literatura - estilo de liderança orientado para a tarefa; estilo de liderança orientado para as pessoas; estilo de liderança participativo; e estilo de liderança autocrático -, percebe-se que, de uma forma geral, os participantes depreendem no seu líder atual a capacidade de delegar responsabilidades, relacionamento de respeito e de confiança com os subordinados, concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos, possui autoconfiança e encoraja a cooperação, uma vez que são as seis características que comportam os maiores valores médios. De salientar que estas características estão associadas aos estilos de liderança orientado para a tarefa e orientado para as pessoas. Entende-se ainda interessante referir

que há uma posição de rejeição do estilo de liderança autocrático, uma vez que colhe os valores médios mais baixos, deixando claro que o líder atual não é marcado por ser controlador e monitorizar as tarefas, por tomar as decisões totalmente centralizadas nele e nem por ter um relacionamento formal com os subordinados (Iqbal et al., 2021; Jesuino, 2005; Lewin et al., 1939; White & Lippitt, 1939).

Em relação ao sexo, os participantes do sexo feminino veem o líder atual orientado mais para a tarefa e o masculino para as pessoas. Os participantes que não têm ensino superior, que trabalham há menos de 5 anos e exercem o cargo de técnico administrativo, chefia e outros no Porto de Leixões identificam o líder atual com um estilo orientado para a tarefa em relação a quem tem ensino superior, mais de 5 anos de serviço e exerce o cargo de técnico superior, que identificam um estilo de liderança orientado para as pessoas. Por outras palavras, os técnicos superiores, com mais de 5 anos de serviço e com ensino superior definem que o líder atual direciona a atenção para o próprio funcionário ou grupo em questão, realçando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de colaboração; demonstrando interesse genuíno ao ouvir e prestar atenção, mantendo uma atitude amigável e solidária, fornecendo apoio aos funcionários (Maximiano, 2000). Enquanto que os técnicos administrativos, chefia e outros, com menos de 5 anos de serviço e com ensino superior caracterizam o líder atual como um líder que tende a focar-se no trabalho do subordinado ou grupo, tendo como destaque o cumprimento de prazos, enfatiza também a importância para o alcance de metas estabelecidas e designa tarefas para pessoas específicas (Maximiano, 2000). Outros resultados interessantes prendem-se com os participantes identificarem mais os estilos de liderança orientado para as tarefas e para as pessoas no seu líder atual, embora não evidenciam diferenças significativas em relação a esses dois estilos e o estilo de liderança participativo, pelo que os dados mostram também ser uma forma de liderança presente no líder atual.

No que concerne ao líder eficaz, os resultados mostram que as características motivar os empregados, reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores, relacionamento de respeito com os subordinados, encorajar a cooperação, ter uma visão estratégica e capacidade para resolução de conflitos são consideradas as seis características com maior impacto no perfil do líder eficaz. Estas características estão associadas aos estilos de liderança orientado para a tarefa e orientado para as pessoas. Por oposição às características ser controlador e monitorizar as tarefas, tomar decisão totalmente centralizada nele e ter um relacionamento formal com os subordinados que colhem as

médias mais baixas, correspondendo ao estilo de liderança autocrático. Aqui, depreende-se que os participantes rejeitam um líder que impõe as suas ideias e decisões ao grupo, não quer saber da opinião do grupo e não permite o diálogo (White & Lippitt, 1939).

Face às 34 afirmações, os inquiridos tanto do sexo masculino como feminino, com idades inferiores a 50 anos, com e sem ensino superior, que trabalham há mais de 5 anos na organização e desempenham funções como técnicos superiores, chefia e outros atribuem maior impacto ao estilo de liderança orientado para a tarefa. Há assim, desejo que a liderança promova cenários orientados para a concretização de objetivos, com um líder apto para organizar e delinear tanto o seu trabalho como o dos seus subordinados, com a execução da tarefa a ser mais relevante do que o crescimento e a satisfação dos liderados (Caixeiro, 2014). Assim, quando analisamos os dados referentes à leitura que os participantes fazem ao líder eficaz, percebe-se que apesar de haver uma maior identificação com o estilo orientado para a tarefa, não se verificam diferenças significativas quanto ao estilo de liderança orientado para as pessoas.

Posto isto, é relevante referir que existe uma correlação positiva entre cada um dos tipos de liderança com a motivação, para ambos os líderes. No que concerne ao líder atual, os resultados mostram que não há correlação significativa entre as motivações de autoestima e autorrealização com as distintas tipologias de liderança. Correlações significativas existem entre as motivações sociais e de segurança com a liderança orientada para a tarefa, pessoas e autocrática, o que significa que os participantes sentem as suas necessidades sociais e de segurança satisfeitas quando o líder adota um estilo de liderança orientado para a tarefa, para as pessoas ou autocrático. Não menos relevante é o facto de, quanto maior for a liderança autocrática, mais as motivações sociais dos participantes são satisfeitas, ou seja, o sentimento de estar envolvido, valorização de uma disciplina adequada, disponibilidade para resolução de problemas pessoais, valorização de um trabalho de prestígio e status e maior responsabilidade no trabalho (Maslow, 1954; Mações, 2017; Neves et al., 2011).

Quanto ao líder eficaz, os dados mostram que em todos os estilos de liderança exceto no autocrático, existe uma correlação positiva significativa entre o estilo de liderança e cada uma das dimensões da motivação, destacando-se a liderança orientada para a tarefa. Na dimensão motivação sociais, a correlação mais alta é observada na liderança autocrática, verificando o mesmo que se verifica no líder atual, os participantes sentem as suas necessidades sociais satisfeitas quando há uma liderança orientada apenas para a empresa,

negligenciando os colaboradores, onde o processo de decisão é totalmente centralizado no líder, em que este não procura manter uma comunicação descontraída e bilateral com os seus subordinados (Lewin et al., 1939; Iqbal et al., 2021).

Posto isto, de seguida apresentamos as principais conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.

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

## Conclusão

A liderança e a motivação constituem dois temas essenciais para o sucesso das organizações, pois o correto exercício de liderança poderá contribuir para uma maior motivação, e, assim, torna-se importante identificar e analisar estratégias de liderança e de motivação para os colaboradores. Neste sentido, o presente trabalho entendeu numa primeira parte realizar um enquadramento teórico, dissertando sobre as diferentes perspetivas teóricas presentes na literatura, que procuram explicar os motivos subjacentes ao exercício da liderança (Cunha et al., 2016; Rego & Cunha, 2019; Blanchard & Hersey, 1986) e ao contexto de motivação no trabalho (Maslow, 1954; Yukl, 1998; Seixas, 2015; Mações, 2017), assim como as suas teorias e estilos, com o intuito de garantir uma base sólida e atualizada para a compreensão dos temas desenvolvidos.

A segunda parte deste trabalho centrou-se no estudo empírico. E tendo por base a revisão da literatura, iniciou-se com apresentação do problema através da formulação da questão de investigação, definição do objetivo geral e específicos. Assim, tendo em conta a revisão de literatura e a necessidade de compreensão de como a liderança e a motivação podem ser lidas em contexto organizacional, formulou-se a seguinte pergunta de investigação: Qual o papel dos líderes na motivação dos colaboradores? O caso do Porto de Leixões. Como objetivos específicos foram definidos os seguintes: 1) efetuar uma caracterização sociodemográfica dos participantes; 2) identificar o item com a média mais alta e mais baixa, tendo por base as necessidades de autoestima, sociais, segurança e autorrealização; 3) identificar o grau de motivação dos participantes e a importância que estes atribuem ao líder para essa motivação através do valor médio; 4) identificar a dimensão de motivação mais relevante segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico; 5) identificar o item com a média mais alta e mais baixa do líder atual, tendo por base o estilo de liderança orientado para a tarefa, estilo de liderança orientado para as pessoas, estilo de liderança participativo e o estilo de liderança autocrático; 6) identificar o estilo de liderança mais evidenciado do líder atual segundo sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e cargo hierárquico; 7) identificar o item com a média mais alta e mais baixa do líder eficaz, tendo por base o estilo de liderança orientado para a tarefa, estilo de liderança orientado para as pessoas, estilo de liderança participativo e o estilo de liderança autocrático; 8) identificar o estilo de liderança mais evidenciado do líder eficaz segundo sexo, idade, habilitações literárias,

tempo de serviço e cargo hierárquico; 9) comparar as médias dos dez itens com valor médio mais elevado do líder eficaz com o líder atual.

Tendo por base a revisão de literatura, formulou-se 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 autocrático impulsiona a um baixo grau de motivação; H4 – Estilo de liderança orientado para a tarefa impulsiona um baixo grau de motivação.

Para realizar o estudo, optou-se por uma abordagem de natureza quantitativa, com os dados a serem recolhidos através de um inquérito por questionário, que se encontrava validado para a população portuguesa. O mesmo foi elaborado no *google forms* e partilhado através do email de empresa, com os dados a serem recolhido entre os meses de julho e agosto de 2024, tendo-se obtido um total de 118 respostas, sendo 111 válidas e 7 excluídas. Considerou-se respostas excluídas quando os participantes não consentem o tratamento de dados assim como também não são colaboradores do Porto de Leixões. Assim, a amostra é composta por 111 participantes (N=111). Foi utilizado o Excel e o SPSS, com os dados a serem analisados com recurso ao teste ANOVA de medidas repetidas, ao Coeficiente de Correlação de Pearson, médias, desvios padrões, estatísticas descritivas.

Após análise dos dados, constatou-se que os participantes no estudo são na sua maioria do sexo masculino, enquadram-se numa faixa etária entre os 36 e os 50 anos, são casados ou vivem em união de facto, detêm a licenciatura, desempenham funções na organização há mais de 10 anos, possuem contrato de trabalho sem termo e exercem funções como técnico administrativo, técnico superior e chefia. A análise dos resultados permitem ainda concluir que, de uma forma geral os participantes atribuem maior impacto às necessidades de autoestima, valorizando a lealdade dos superiores para com eles, o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado e um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito. Em contrapartida, não dão tanta relevância às necessidades sociais. Observa-se que colaboradores com menos de 5 anos de serviço na organização dão mais importância às necessidades de autorrealização, motivo este que pode estar relacionado com as oportunidades de progressão na carreira e salários, refletindo um desejo por desafios e promoções. Já os participantes com idade compreendida entre os 25 e os 35 anos, valorizam um trabalho seguro, as boas condições de trabalho, um trabalho

interessante, um bom relacionamento com os colegas de trabalho e com os seus superiores, correspondendo às necessidades de segurança.

Quanto ao papel do líder na motivação, conclui-se que os participantes concordam que o seu líder tem um papel importante na sua motivação. No que concerne ao nível de motivação dos inquiridos face ao trabalho, os dados mostram que os mesmos se sentem motivados, contudo não estão na sua totalidade. Pode-se ainda concluir que a perceção sobre o estilo de liderança varia entre os participantes, onde as mulheres tendem a ver o líder atual orientado para a tarefa e os homens para as pessoas. De um modo geral, as características mais presentes no líder atual, segundo os participantes são: a capacidade de delegar responsabilidades, relacionamento de respeito e de confiança com os subordinados, concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos, possui autoconfiança e encoraja a cooperação; características associadas aos estilos de liderança orientados para a tarefa e para as pessoas. No entanto, os participantes não identificam o estilo de liderança autocrático no líder atual, identificando com menor relevância o processo de tomada de decisão totalmente centralizado, ser dominante e ser controlador e monitorizador, contudo os dados exibem que necessitam de um estilo de liderança autocrático para satisfazer as suas necessidades sociais e de segurança.

No que diz respeito ao líder eficaz, os resultados permitem aferir que há um desejo entre os colaboradores do Porto de Leixões de, no futuro, serem liderados por um líder tanto orientado para a tarefa como para as pessoas, uma vez que atribuem maior relevância a características como: motivar os empregados, reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores, relacionamento de respeito com os subordinados, encorajar a cooperação, ter uma visão estratégica e capacidade para resolução de conflitos. Analisando os dados de forma mais detalhada, verificou-se que existem características essenciais para um líder eficaz, mas que não estão presentes no líder atual de forma significativa como: motivar os empregados, assumir uma postura de facilitador e comunicador, reconhecer e recompensar os bons desempenhos dos empregados.

Procurando responder à questão de investigação que norteava este trabalho “qual o papel dos líderes na motivação dos colaboradores? O caso do Porto de Leixões” e os objetivos definidos, os resultados permitem concluir que o líder exerce uma influência na motivação dos colaboradores, demonstrando que essa função deve combinar dois estilos de liderança para gerar motivação: uma liderança orientada para as pessoas e para a tarefa, assumindo como um líder “híbrido”.

## **Limitações**

Semelhante a outros estudos, a presente dissertação também apresenta algumas limitações, nomeadamente devido ao facto de o estudo ter sido realizado com uma dimensão da amostra reduzida, atendendo ao número de colaboradores que exercem funções.

## **Futuras Linhas de investigação**

De acordo com o acima exposto, e como forma de aprofundar esta temática, sugere-se a continuação de investigações futuras, admitindo que poderá ser útil para o desenvolvimento e pertinente a exploração destes temas, uma vez que o avanço da sociedade é cada vez mais fugaz. Espera-se ainda que este seja também um trabalho capaz de alicerçar na realização de outros trabalhos sobre a temática.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S., & Farooqi, S. (2021). Positive personality traits and self-leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 299–311.
- Barata, L. (2011). A nova abordagem do Webmarketing aliada ao comportamento do consumidor. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa.
- Barracho, C. (2012). Liderança em Contexto Organizacional. Lisboa: Escolar Editora.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2ªed.)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bell, J. (2010). *Como Realizar um Projeto de Investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva – Publicações.
- Benko, C., Anderson, M., & Vickberg, S. (2011). The Corporate Lattice: A strategic response to the changing world of work.
- Bergamini, C.W. (2009). Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas.
- Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: the key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2006). *Fundamentos de comportamento organizacional (6ªed.)*. LTC.
- Bryman, A. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Routledge.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Burns, J. M. (2004). *Transforming Leadership*. Groove Press.
- Burton, L. J., Kane, G. M., & Borland, J. F. (2019). *Sport Leadership in the 21st Century*. Jones & Bartlett Learning.
- Caixeiro, C. M. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). Administração pública: Modernização, qualidade e inovação (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Carmo, H. & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para AutoAprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carmo, H. & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação*, (2ªEd.). Lisboa: Universidade Aberta
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa (3ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004) *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Elsevier Editora Lda.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações (2ª ed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações (2ªed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Conger, J. A. (1991). *Líder carismático: O segredo da liderança*. São Paulo: Makron Books.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão (8ª ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, Carlos & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (7ªed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ªed.)*. Lisboa: Editora RH
- de Moraes Wyse, R. (2018). Motivação: Teorias motivacionais do comportamento humano. *Revista de ciências gerenciais*, 22(36), 134–141.
- DeVellis, R.F. (2012). *Scale development: Theory and applications*. California: Sage.
- Dias, M. (2018, dezembro 18). Tipos de amostragem probabilística e não-probabilística [9 Técnicas]. Instituto OPUS | Pesquisa bEleitoral, de Mercado e Opinião Pública. <https://www.opuspesquisa.com/blog/tecnicas/amostragem/>
- Fachada, M. O. (2012). A motivação humana: Força geradora do comportamento. In M. Robalo (Eds.), *Psicologia das Relações Interpessoais*, 2, 287–349. Lisboa: Edições Sílabo
- Ferreira, A., & Martinez, L. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH.

- Ferreira, H. S., da Silva Martins, J. N., & dos Santos, L. F. (2021). Liderança nas Organizações: Revisão Bibliográfica em Periódicos Nacionais. *Ciência Dinâmica*, 14(1), 26–49.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Field, A.; Miles, J.; Field, Z. (2012). *Discovering statistics using R*. London: Sage Publications.
- Fraga, T. M. R. (2018). *O impacto da liderança na performance organizacional. Tese de Mestrado*, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Freitas, C. M. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM. Tese de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo*. Universidade da Madeira.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331–362.
- Guimarães, R. C. & Cabral, J. A. S. (1997). *Estatística*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.
- Gomes, F., & Proença, T. (2015). *Nurses' Motivation and Satisfaction at Work: An exploratory study at the Centro Hospitalar S. João*. Faculdade de Economia do Porto, Universidade do Porto.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Pub. Co.
- Hill, M. e Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. 2ªEd. Lisboa: Edições Sílabo.
- House, R. e Baetz, M. (1979). *Leadership: Some empirical generalizations and new research directions*. JAI Press.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321–339.
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22–26.
- Iqbal, Z., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (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), 667–685.
- Jesuino, J. (2005). *Processos de Liderança* (4ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. d. (2006). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Atlas.
- Lameiras, E. O. S. (2010). *Liderança e motivação dos colaboradores: Um ensaio no sector da saúde*. Tese de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Latham, G. P. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. California: Sage.
- Laureano, R. M. e Botelho, M. C. (2017). *IBM SPSS Statistics – O Meu Manual de Consulta Rápida*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269–299.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Lira, M., & da Silva, V. P. G. (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.
- Lourenço, L. & Ilharco, F. (2007). *Liderança: As lições de Mourinho*. Booknomics
- Mações, M. (2017) *Liderança, Motivação e Comunicação*. Lisboa: Actual.
- Martinelli, S., & Bartholomeu, D. (2007). Escala de motivação académica: Uma medida de motivação extrínseca e intrínseca. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 6(1), 21–31.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harpers. Inc.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada (2ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2012). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas.
- McClelland, D. C. (1961). Teorias das Necessidades. doi:[http://www.12manage.com/methods\\_mcclelland\\_theory\\_of\\_needs.html](http://www.12manage.com/methods_mcclelland_theory_of_needs.html)
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. England: Prentice Hall.

- Neves, J., Caetano, A., & Ferreira, J. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice (6ª ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional leadership theories: Evidence in literature. *International review of management and business research*, 2(2), 355.
- Pardal, L. & Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Lisboa: Areal Editores.
- Pereira, A., & Patrício, T. (2022). *SPSS Guia Prático de Utilização - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia (8ª ed.)*. (M. Robalo, Ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. ((2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS, 5ª edição revista e corrigida*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.
- Rego, A & Cunha, M. (2010). *Liderança Positiva (2ª. Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo
- Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações – Teoria e Prática*. Aveiro: Edição da Universidade de Aveiro.
- Rego, A., & Cunha, M. (2019). *Que Líder Sou Eu? - Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança (3ª ed.)*. Edições Sílabo.
- Ribeiro, M. E. M., Prasniski, M. E. T., da Silva Gallon, M., & dos Santos, B. S. (2016). Ocorrência de motivação intrínseca e extrínseca na escola. *Revista Thema*, 13(2), 54–67.
- Robbins, S P. (2005). *Comportamento organizacional (11ª ed.)*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications*. London: Prentice-Hall International.
- Robbins, S. P. (2011). *Comportamento organizacional (14ª ed.)*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behaviour (9ª ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior (16ªed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S., Judge, T.A., Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública (2ª ed.)*. Lisboa: Escolar.
- Rodrigues, M. G. G. (2018). *Fatores explicativos da satisfação e da motivação no trabalho: O caso Coindu SA*. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa (3ª ed.)*. Sao Paulo: McGraw-Hill.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students (6ª ed.)*. England: Pearson Education Limited.
- Schermerhorn, J. (2013). *Management (12ª ed.)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Seixas, J. M. (2015). Motivação no Ambiente de Trabalho. Viana do Castelo.
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1–5.
- Silva, E., & Reis, M. (2016). Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. *Revista Negócios e Projeção*, 7(2), 44-53.
- Silva, R. O. D. (2008). Teorias da administração. São Paulo: Pearson.
- Silva, V., & Reis, F. (2018). *Capital humano - Temas para uma boa gestão das organizações (2ªed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, Segundo Bolonha (4ª ed.). Pactor.
- Sun, R., & Henderson, A. C. (2017). Transformational leadership and organizational processes: Influencing public performance. *Public Administration Review*, 77(4), 554–565.
- Teixeira, S. (1998) *Gestão das Organizações*. Lisboa: Mcgraw-Hill.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Verlag Dashöfer.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações (3ª ed.)*. Lisboa: Escolar Editora.
- Vergara, S. (2014). *Gestão de pessoas. (15.ª Edição)*. São Paulo: Atlas
- Verma, R., & Verm, J. (2012). The role of motivation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship among service employees in a social marketing campaign. *Decision*, 39(3), 68.

- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- White, R., & Lippitt, R. (1939). *Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry*. New York: McGraw Hill.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations (6<sup>a</sup> ed.)*. New Jersey. Person Prentice Hall.



# Apêndice I – Pedido de autorização para aplicação de questionário

Pedido de Autorização para Aplicação de Questionário Caixa de entrada x



**Mariana Moreira** <marianavmoreira01@gmail.com>

22/05/2024, 16:11 ☆ 😊 ↶ ⋮

para Lídia ▾

Boa tarde Lídia,

Eu, Mariana Vieira Moreira, aluna do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão Pública, estou a desenvolver um estudo sobre a liderança e motivação, cuja orientação está a cargo da Professora Doutora Adriana José Veloso de Oliveira, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

No âmbito da minha dissertação de mestrado intitulada "Influência dos líderes na motivação dos colaboradores: Aplicação APDL", com vista a cumprir a dimensão empírica do mesmo, é necessário a aplicação de "inquéritos por questionário" aos funcionários da APDL, pelo que solicito autorização para tal tarefa.

Permita-me ainda que esclareça, que esta fase cumprirá todas as regras de ética e de confidencialidade que devem assistir um estudo desta natureza, sendo que a mesma implica que o questionário seja enviado via mail para os funcionários que fazem parte da amostra.

Assim, envio, em anexo, o respetivo documento referente ao pedido de autorização para aplicação do questionário.

Atenciosamente,  
Mariana Moreira

 Sem vírus. [www.avg.com](http://www.avg.com)

Um anexo • Verificado pelo Gmail ⓘ



## **Apêndice II – Inquérito por questionário**

### **INFLUÊNCIA DOS LÍDERES NA MOTIVAÇÃO**

#### **DOS COLABORADORES DA APDL**

A relação entre Liderança e Motivação desempenha um papel fundamental no contexto organizacional, influenciando diretamente o desempenho individual e coletivo dos membros da equipa. Este contexto revela a necessidade da realização de um estudo sobre a temática, designadamente da APDL - Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo.

O trabalho encontra-se a ser desenvolvido pela Mariana Vieira Moreira, com a orientação da Professora Doutora Adriana Oliveira, no âmbito do mestrado em Gestão das Organizações – Gestão Pública, no Instituto Superior Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto.

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

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

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

"Li e compreendi o objetivo e finalidade deste trabalho, pelo que, aceito responder ao inquérito, sabendo que não são solicitados dados pessoais e que posso contactar através do e-mail, quer o investigador (2190812@iscap.ipp.pt), quer a orientadora do trabalho (aoliveira@iscap.ipp.pt) para esclarecer alguma dúvida."

Muito obrigada!

**Consinto o tratamento dos dados de acordo com o exposto?**

Sim

Não

**É funcionário da APDL - Porto de Leixões?**

Sim

Não

**Parte I – Motivação em Contexto Organizacional**

Este primeiro grupo de afirmações consiste em classificar o grau de motivação no seu local de trabalho.

Numa escala de 1 a 7, descreva o grau de motivação em relação às afirmações abaixo.

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

NS – Não sei

NR – Não responde

	1	2	3	4	5	6	7	NS/NR
1.1 É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira.								
1.2 Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os colaboradores.								
1.3 É importante para si que o salário seja adequado à função.								
1.4 É essencial para si ter um trabalho seguro.								
1.5 É importante para si ter boas condições de trabalho.								
1.6 Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado.								

1.7 É importante para si ter um trabalho interessante.								
1.8 Aprecia o sentimento de estar envolvido.								
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.								
1.13 Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.								
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.								
1.16 Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho.								
1.17 O seu líder tem um papel importante para a sua motivação.								

## Parte II – Liderança em Contexto Organizacional

Esta segunda parte está dividida em 2 grupos de afirmações:

O primeiro grupo de afirmações consiste em classificar as características e comportamentos que considera que o seu líder atual tem.

O segundo grupo de afirmações consiste em classificar as características e comportamentos que gostava que o seu líder tivesse, considerando ser o líder eficaz.

Numa escala de 1 a 7, indique a opção que melhor descreve as características e comportamentos que considera que o seu líder atual tem.

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

NS – Não sei

NR – Não responde

	Líder atual							NS/NR
	1	2	3	4	5	6	7	
2.1 Possuir autoconfiança.								
2.2 Ter uma visão.								
2.3 Ser um agente de mudança.								
2.4 Ser dominante.								
2.5 Delegar responsabilidades aos colaboradores.								
2.6 Ser controlador e monitorizar.								
2.7 Definir a estrutura da organização.								
2.8 Estabelecer as regras da organização.								
2.9 Ser uma fonte de inspiração.								
2.10 Motivar os colaboradores.								
2.11 Dar orientações específicas.								
2.12 Definir os objetivos a alcançar.								
2.13 Dar atenção personalizada aos colaboradores.								
2.14 Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores.								
2.15 Tenta fazer o que a maioria deseja.								
2.16 Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas.								
2.17 Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão.								
2.18 Deixa que os colaboradores tomem as suas decisões.								
2.19 Enfatiza o relacionamento interpessoal.								
2.20 Enfatiza o aspeto técnico do trabalho.								
2.21 Processo de decisão totalmente centralizado.								

2.22 Relacionamento de confiança com os subordinados.									
2.23 Relacionamento de respeito com os subordinados.									
2.24 Envolver os colaboradores na definição de objetivos.									
2.25 Envolver os colaboradores na preparação de decisões.									
2.26 Papel de facilitador e comunicador.									
2.27 Resolver conflitos.									
2.28 Encorajar a cooperação.									
2.29 Ser carismático.									
2.30 Centrado na produção.									
2.31 Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos.									
2.32 Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores.									
2.33 Recomepnsar os bons desempenhos dos colaboradores.									
2.34 Relacionamento formal com os empregados.									

Numa escala de 1 a 7, indique a opção que melhor descreve as características e comportamentos que gostava que o seu líder tivesse, considerando ser o líder eficaz.

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

NS – Não sei

NR – Não responde

	Líder ideal							NS/NR
	1	2	3	4	5	6	7	
2.1 Possuir autoconfiança.								
2.2 Ter uma visão.								
2.3 Ser um agente de mudança.								
2.4 Ser dominante.								
2.5 Delegar responsabilidades aos colaboradores.								
2.6 Ser controlador e monitorizar.								
2.7 Definir a estrutura da organização.								
2.8 Estabelecer as regras da organização.								
2.9 Ser uma fonte de inspiração.								
2.10 Motivar os colaboradores.								
2.11 Dar orientações específicas.								
2.12 Definir os objetivos a alcançar.								
2.13 Dar atenção personalizada aos colaboradores.								
2.14 Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores.								
2.15 Tenta fazer o que a maioria deseja.								
2.16 Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas.								
2.17 Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão.								
2.18 Deixa que os colaboradores tomem as suas decisões.								
2.19 Enfatiza o relacionamento interpessoal.								
2.20 Enfatiza o aspeto técnico do trabalho.								
2.21 Processo de decisão totalmente centralizado.								
2.22 Relacionamento de confiança com os subordinados.								
2.23 Relacionamento de respeito com os subordinados.								
2.24 Envolver os colaboradores na definição de objetivos.								
2.25 Envolver os colaboradores na preparação de decisões.								
2.26 Papel de facilitador e comunicador.								

2.27 Resolver conflitos.									
2.28 Encorajar a cooperação.									
2.29 Ser carismático.									
2.30 Centrado na produção.									
2.31 Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos.									
2.32 Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores.									
2.33 Recomensar os bons desempenhos dos colaboradores.									
2.34 Relacionamento formal com os empregados.									

### Parte III – Caracterização Sociodemográfica

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

#### 3.1 Sexo

- Feminino
- Masculino
- Não responde

#### 3.2 Idade

- De 18 a 24 anos
- De 25 a 35 anos
- De 36 a 50 anos
- A partir dos 51 anos
- Não responde

### 3.3 Estado Civil

- Solteiro
- Casado(a)/União de facto
- Divorciado
- Viúvo(a)
- Não responde

### 3.4 Habilitações Literárias

- 1ºCiclo (4ºano)
- 2ºCiclo (6ºano)
- 3ºCiclo (9ºano ou equivalente)
- Ensino Secundário (12ºano)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Não responde

### 3.5 Há quanto tempo trabalha na organização?

Escolha uma e só uma das seguintes opções

- Menos de 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos
- Não responde

### **3.6 Tipo de vínculo de trabalho com a organização:**

Escolha uma das seguintes respostas.

- Contrato sem termo
- Contrato de trabalho a termo certo
- Contrato de trabalho a termo incerto
- Contrato de prestação de serviços
- Contrato de utilização de trabalho temporário
- Não responde

### **3.7 Qual o cargo hierárquico que ocupa?**



# Anexo I – Pedido de autorização para aplicação de questionário



## MESTRADO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES – RAMO GESTÃO PÚBLICA

### Pedido de autorização para aplicação de questionário

Eu, Mariana Vieira Moreira, aluna do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão Pública, estou a desenvolver um estudo sobre a liderança e motivação, cuja orientação está a cargo da Professora Doutora Adriana José Veloso de Oliveira, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

O trabalho que estou a desenvolver tem como objetivo estudar o papel da liderança na motivação dos colaboradores, que, neste caso, por questões de proximidade e de cultura, entendo ser de elevada qualidade focá-lo na empresa APDL – Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo.

Para dar resposta ao objetivo que me proponho, os dados vão ser recolhidos por um questionário. Nesse sentido, solicito autorização para distribuir o instrumento aos colaboradores da empresa. Saliento que o questionário é anónimo, todos os dados são utilizados apenas para o fim apresentado e são destruídos após finalização do trabalho. Após a finalização do estudo, também me comprometo a divulgar à organização os resultados.

Porto, 20 de maio de 2024


Mariana Vieira Moreira  
Aluna do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão Pública

Professora Doutora Adriana José de Oliveira  
Professora Ajudanta Convidada do ISCAP  
Orientadora da dissertação e Docente no Mestrado Gestão das Organizações

Autorizamos a recolha dos dados: \_\_\_ Sim \_\_\_ Não

---

## Anexo II – Pedido de Protocolo

 **Lidia Major** <lidia.major@apdl.pt> quarta, 29/05, 17:09 ☆ 😊 ↶ ⋮  
para mim ▾

Boa tarde Mariana!

O seu pedido não está esquecido, estivemos a tentar solucionar.

No entanto, quando um aluno pretende fazer uma dissertação de mestrado com base num caso prático, tem de solicitar antecipadamente autorização à empresa para que possamos formalizar o protocolo e assim podermos disponibilizar e acompanhar o aluno no que for necessário.

Questiono se ainda terá tempo para pedir esse documento na faculdade, que terá de ser assinado pela Professora Responsável e no qual deve refletir quais os objetivos, já identificados no seu email abaixo.


Antes de formalizarmos o protocolo não podemos dar autorização para a disseminação de questionários aos colaboradores.

Aguardamos a melhor resolução.

Cumprimentos,

---

## Anexo III – Anonimato do Questionário


 **Lidia Major** 18/07/2024, 09:15 ☆ 😊 ↶ ⋮  
para mim ▾

Bom dia Mariana!

Após validação da nossa encarregada de proteção de dados, que reencaminhou o tema para análise da Divisão de Informática, o colega oferece duas opções, que transcrevo:


Tenho duas opções para escolher com a estagiária.  
A primeira opção é ela passar na informática para mostrar as escolhas de anonimização e nos validarmos (Eu ou o Nuno Oliveira).  
A segunda opção é fazer o formulário no nosso sistema Forms da Microsoft, conta da APDL.

## Anexo IV – Reunião via Microsoft Teams

 **Pinto Soares** <pinto.soares@apdl.pt> segunda, 22/07, 11:49 ☆ 😊 ↶ ⋮  
para 2190812@iscap.pt, mim ▾

Este evento ainda não está no seu calendário Nunca interagiu com pinto.soares@apdl.pt. Quer adicionar automaticamente este e futuros convites deste remetente ao seu calendário?

ⓘ

 **(Sem assunto)**  
[Ver no Calendário Google](#)

Quando seg. 22 Jul. 2024 12pm – 12:30pm (WEST)  
Onde Microsoft Teams Meeting  
Quem 2190812@iscap.pt, Pinto Soares\*

## Anexo V – Protocolo Aplicação de Questionário



### Protocolo para a realização de Dissertação de Mestrado em Ambiente Empresarial

Entre:

O Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), enquanto Unidade Orgânica do Politécnico do Porto, com o número de identificação de pessoa coletiva (NIPC) 503606251, dotado de autonomia administrativa, sita na Rua Jaime Lopes Amorim, s/n 4465-004 S. Mamede de Infesta, representada por Professora Doutora Adriana José Veloso de Oliveira, na qualidade de Orientadora da Dissertação, com competência delegada para o ato, abaixo abreviadamente designada como ISCAP,

E

APDL – Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A., pessoa coletiva nº 501449752 com sede na Avenida da Liberdade, S/N, 4451-851, Leça da Palmeira, matriculada na Conservatória do Registo Comercial do Porto sob o nº 11172/19990409, representada por Manuel António da Cunha Teixeira, na qualidade de Diretor de Recursos Humanos, daqui por diante designada Empresa,

E

Aluna, portadora do CC n.º 30697634, emitido em 04-11-2019, contribuinte n.º 252472306, residente na Av. Dr. Fernando Aroso 4450-663 - Leça da Palmeira, daqui por diante designada Mestranda.

É livremente e de boa fé celebrado e reduzido a escrito o presente Protocolo para a realização de Dissertação de Mestrado em Ambiente Empresarial, daqui por diante designada por Dissertação, que se rege pelas seguintes cláusulas:

#### Artigo 1.º

##### Objetivo

1 - O presente Protocolo tem por objetivo permitir que a Empresa proporcione à Mestranda, finalista do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramos Gestão Pública, um estudo sobre Liderança e Motivação em contexto organizacional, através da circulação do questionário necessário para o mesmo.

2 - Objetivos específicos:

- Revisão bibliográfica sobre a liderança e motivação em contexto organizacional;
- Recolher, de forma anónima, respostas ao questionário sobre a liderança e motivação;

#### Artigo 2.º

#### **Orientadores da Dissertação**

A Mestranda será acompanhada por orientadores do ISCAP, a Professora Adriana José Veloso de Oliveira (orientadora).

#### **Artigo 3.º**

##### **Obrigações da Empresa**

A Empresa obriga-se a proporcionar à Mestranda todas as condições necessárias para a realização da Dissertação, nomeadamente, a divulgação de um questionário, a ser enviado por email a todos os colaboradores, com vista à concretização da dissertação intitulada “Liderança e Motivação no contexto organizacional da APDL” a desenvolver pela Mestranda.

#### **Artigo 4.º**

##### **Obrigações do ISCAP**

O ISCAP dará à Mestranda o acompanhamento necessário no âmbito do plano de trabalhos aprovado pelos seus orientadores, do ISCAP e da Empresa.

#### **Artigo 5.º**

##### **Obrigações do(a) Mestrando(a)**

A Mestranda, durante o período de realização da Dissertação, obriga-se a:

- a) Desempenhar com zelo, diligência e sigilo as funções necessárias para a análise e recolha das informações inerente à dissertação;
- b) Elaborar e submeter ao ISCAP, para avaliação, a Dissertação de Mestrado, de acordo com as normas da mesma.

#### **Artigo 7.º**

##### **Período de Duração da circulação do questionário**

1 - O período de disponibilização do questionário será de 18 de julho de 2024 a 30 de agosto de 2024, para recolha de informação, a qual será analisada para integrar a dissertação que deverá ser concluída até 30 de setembro de 2024.

2 - O trabalho decorrerá nos dias úteis, reservando-se o tempo necessário para a realização de reuniões de acompanhamento com os orientadores do ISCAP e dos trabalhos experimentais.

#### **Artigo 8.º**

##### **Revogação**

Os contraentes, poderão a todo o tempo, revogar o presente protocolo, desde que o desenvolvimento da Dissertação se apresente lesivo do funcionamento normal da Empresa ou seja considerado pedagogicamente desaconselhado pelo ISCAP ou a Mestranda manifeste interesse nesse sentido.

#### **Artigo 10.º**




**Período de vigência do protocolo**

O presente protocolo entra em vigor na data de início do período de realização da dissertação e terminará na data da sua conclusão.

Feito em triplicado (três exemplares originais, sendo um o ISCAP, outro para a Empresa e outro para a Mestranda).

Porto, data 15 de julho de 2024

  
\_\_\_\_\_  
Adriana José de Oliveira  
A Orientadora da Dissertação no  
ISCAP

  
\_\_\_\_\_  
Representante da Empresa  
Manuel Teixeira  
Diretor de Recursos Humanos

  
\_\_\_\_\_  
A Mestranda