



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Mestrado em Gestão das Organizações
Ramo de Gestão Pública

Dissertação

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO
ESTABELECIMENTO PRISIONAL DE PAÇOS DE FERREIRA

Proponente: Vanessa Alexandra Aguilar Corwissiano Domingos

Orientadores : Professora Doutora Adriana José Veloso de Oliveira
Professor Doutor Pedro Manuel Do Espírito Santo

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri).

Porto, dezembro de 2023

Resumo

A liderança e motivação têm tudo um papel ativo no sucesso de uma organização. A liderança está relacionada com o sucesso ou o fracasso, com o obter ou não os objetivos estabelecidos e que poderá traduzir-se numa maior motivação dos colaboradores. É também muito importante diferenciar líderes e chefes, pois pressupõe o aumento dos níveis de motivação organizacional. Neste contexto, entende-se pertinente estudar a temática, pelo que se formula a seguinte questão de investigação: qual o papel da liderança no contexto motivacional do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira? Assim, procura-se estudar a liderança e a motivação no contexto motivacional dos colaboradores do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira, objetivo geral. Como objetivos específicos definem-se os seguintes: efetuar uma caracterização sociodemográfica dos participantes; identificar o grau de relevância e motivação concedida pelos colaboradores aos fatores de motivação tendo por base as necessidades de autoestima, sociais, segurança e autorrealização, relacionamento entre o líder e a motivação segundo o sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade, cargo hierárquico; descrever o líder atual e eficaz, explanando o tipo de liderança mais e menos identificado e compreender se existe analogias nas perceções dos colaboradores e líderes quanto às características dos líderes, segundo o sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e cargo hierárquico. Para realizar o estudo, optou-se por uma abordagem quantitativa, com os dados a serem recolhidos através de um inquérito por questionário e analisados com recurso ao SPSS e a testes estatísticos paramétricos (*T-Student*). De acordo com os resultados, as necessidades e perceções dos colaboradores do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira mudam de acordo com o género, cargo hierárquico e antiguidade. Notavelmente, as necessidades de autoestima são peculiarmente valorizadas pelas mulheres e pelos colaboradores que exercem funções de outros cargos. As necessidades de segurança são mais enfatizadas pelos guardas. Os colaboradores com menos de 10 anos de serviço na organização atribuem mais importância às necessidades de autorrealização. A liderança exerce um papel significativo na motivação dos colaboradores e as diferenças de opinião sobre o papel do líder e sua influência na motivação manifestam-se mais em relação ao sexo e ao cargo exercido. As mulheres valorizam mais o relacionamento com o líder como um fator motivacional. Os guardas estão menos satisfeitos com o papel do líder em comparação com os colaboradores

posicionados em outros cargos. Em relação ao líder eficaz, independentemente do cargo, os colaboradores manifestam um desejo comum de serem liderados por um líder orientado para as tarefas, com ênfase na execução de objetivos e cumprimento eficiente das tarefas.

Em suma, necessidades e percepções dos colaboradores e influência da liderança são fatores essenciais no ambiente laboral do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira, ressaltando a vontade dos participantes serem liderados por um líder eficaz para alcançar os objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Liderança | Motivação | Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira

Abstract

Leadership and motivation all play an active role in the success of an organization. Leadership is related to success or failure, to whether or not the objectives set are achieved, which can translate into greater employee motivation. It is also very important to differentiate between leaders and bosses, as this means increasing levels of organizational motivation. In this context, it is considered pertinent to study the subject, so the following research question was formulated: what is the role of leadership in the motivational context of the Paços de Ferreira Prison? The general objective is to study leadership and motivation in the motivational context of employees at the Paços de Ferreira Prison. The specific objectives are as follows: to carry out a sociodemographic characterization of the participants; to identify the degree of relevance and motivation given by the employees to the motivational factors based on the needs for self-esteem, social, security and self-realization, the relationship between the leader and motivation according to gender, age, educational qualifications, seniority, hierarchical position; to describe the current and effective leader, explaining the type of leadership most and least identified and to understand whether there are similarities in the perceptions of employees and leaders regarding the characteristics of leaders, according to gender, age, educational qualifications, seniority and hierarchical position. To carry out the study, we opted for a quantitative approach, with the data being collected through a questionnaire survey and analyzed using SPSS and parametric statistical tests (T-Student). According to the results, it can be said that the needs and perceptions of employees at the Paços de Ferreira Prison change according to gender, hierarchical position and seniority. Notably, self-esteem needs are particularly valued by women and by employees considered to be in positions other than guards, while security needs are more emphasized by guards and employees with less than 10 years' service in the organization attach more importance to self-realization needs. In addition, leadership plays a significant role in motivating employees and the differences in opinion about the role of the leader and their influence on motivation are more pronounced in relation to gender and position. Women value the relationship with the leader more as a motivational factor, while guards are less satisfied with the role of the leader compared to employees in other positions. Regarding the effective leader, regardless of position, employees express a common desire to be led by

a task-oriented leader, with an emphasis on executing objectives and accomplishing tasks efficiently.

In summary, this study reveals that the differences in employees' needs and perceptions and the influence of leadership are essential factors in the working environment of the Paços de Ferreira Prison, highlighting the need for an effective leader to achieve organizational goals.

Keywords: Leadership | Motivation | Paços de Ferreira Prison

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu profundo agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a realização desta dissertação.

Primeiramente, sou muito grata aos meus orientadores, Professora Doutora Adriana José Veloso de Oliveira e Professor Doutor Pedro Espírito Santo, pelas suas orientações, disponibilidade, apoio e confiança ao longo deste processo.

Agradeço também a todos os meus colegas de turma “Z11N” pelo incentivo e partilha de conhecimentos, especialmente a Andrea Gouveia pela sua amizade, apoio e companheirismo, tornando essa jornada académica mais rica e significativa.

Ao Dr. Paulino Matos que me incentivou a estudar, Dr. Marcos Taipa pelo seu apoio e contributos para esta investigação, aos meus amigos Sónia e Mário Folgôa pelo apoio incondicional que me foram prestando ao longo desta etapa e ao Duarte Ferreira pela sua disponibilidade e ajuda na realização deste trabalho.

Não poderia deixar de mencionar a minha família, que sempre esteve ao meu lado, oferecendo amor, apoio e palavras de encorajamento. Ao meu companheiro Bruno Veiga, aos meus meninos Guilherme e Gabriel, o meu irmão Paulo e aos meus pais Lisete e Fernando, que são a minha fonte de inspiração e força.

Além disso, sou grata a todos os professores e investigadores que contribuíram para a área de estudo abordada nesta dissertação, por meio das suas obras e pesquisas. Os seus *insights* e descobertas foram fundamentais para enriquecer o meu trabalho.

Por fim, mas não menos importante, tenho de agradecer à Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais, ao Diretor Geral, Professor Doutor Rui Abrunhosa Gonçalves, pelo consentimento desta investigação, ao Diretor do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira, Dr. José António Silveira, bem como todos os colegas, pela disponibilidade em cooperar e participar nesta investigação, pois o vosso contributo foi fulcral para a concretização desta dissertação.

Agradeço a todos que me ajudaram nesta jornada acadêmica, pois a vossa presença e apoio serão sempre lembrados no meu coração.

"A gratidão é a memória do coração."

Jean-Baptiste Massieu

O meu, muito obrigada!

Lista de abreviaturas e/ou siglas

α – *Alpha de Cronbach*

CCP - Cadeia Central do Porto

DGRSP - Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais

DP – Desvio Padrão

ENS – Ensino Não Superior

EP - Estabelecimento Prisional

EPPF - Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira

ES – Ensino Superior

LA – Líder atual

LE – Líder Eficaz

M – Média N – Número de respondentes da amostra

RAE - Regime Aberto no Exterior

RAI - Regime Aberto no Interior

Sig – Significância (*p-value*)

SPSS - Statistical Package for Social Science

Índice geral

Introdução	1
Parte I – Revisão de Literatura	4
Capítulo I – Liderança: contributos para uma abordagem conceptual ao conceito.....	5
1.1 Liderança: conceitos e estilos	6
1.2 Teorias de Liderança	9
1.2.1 Teoria dos Traços	9
1.2.2 Teoria Comportamental.....	12
1.2.3 Teoria Contingencial ou Situacional	16
1.2.3.1 A Teoria do “Continuum da Liderança”	19
1.2.3.2 A Teoria “Path-Goal”	20
1.2.3.3 A Teoria Normativa.....	22
1.3 Liderança: abordagens contemporâneas.....	24
1.3.1 Liderança Carismática	24
1.3.2 Liderança Transformacional e Transaccional	25
1.4 Liderança e Gestão nas Organizações	28
Capítulo II - Motivação: contributos para uma abordagem conceptual ao conceito	32
2.1 Conceito de Motivação.....	33
2.2 Tipos de Motivação: intrínseca e extrínseca.....	35
2.3 Teorias sobre a Motivação.....	37
2.3.1 Teorias de Conteúdo.....	38
2.3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	38
2.3.1.2 Teoria das Necessidades de McClelland	41
2.3.1.3 Teoria das Necessidades de Herzberg	42
2.3.2 Teorias de Processo	44
2.3.2.1 Teoria das Expectativas de Victor H. Vroom.....	45
2.3.2.2 Teoria da Equidade de Adams.....	46
2.3.2.3 Teoria da Expectação de Edward Lawler	47
2.4 Estratégias Motivacionais.....	47
Capítulo III – Breve contributo para a contextualização do clima e cultura organizacional	51
3.1 Clima e cultura organizacional.....	51

Parte II - Estudo Empírico	55
Capítulo IV – A Pesquisa	56
4.1 Problema.....	56
4.2 Objetivo geral e específicos da investigação.....	57
4.3 Identificação do estudo.....	58
4.4 Inquérito por Questionário	58
4.4.1 Estética do instrumento de recolha de dados e matriz de análise de dados	60
4.5 Consistência interna do instrumento	63
4.6 Procedimentos de administração de recolha e análise dos dados.....	66
4.7 Participantes do Estudo - Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira.....	68
4.7.1 Breve caraterização da Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais.....	68
4.7.2 Caraterização do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira.....	73
4.7.3 Participantes do estudo.....	76
Capítulo V – Apresentação dos Resultados.....	80
5.1 Motivação em Contexto Organizacional	80
5.1.1 Grau de relevância e motivação concedida pelos colaboradores aos fatores de motivação tendo por base as necessidades de autoestima, sociais, segurança e autorrealização, relacionamento entre o líder e a motivação segundo o sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade, cargo hierárquico	80
5.1.1.1 Sexo	82
5.1.1.2 Idade	84
5.1.1.3 Habilitações literárias	86
5.1.1.4 Antiguidade.....	89
5.1.1.5 Cargo hierárquico	92
5.2 Liderança em Contexto Organizacional	95
5.2.1 Descrição do líder atual e eficaz, explanando o tipo de liderança mais e menos identificado e compreender se existe analogias nas perceções dos colaboradores e líderes quanto às caraterísticas dos líderes, segundo o sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e cargo hierárquico.	96
5.2.1.1 Líder atual orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo o sexo.....	97

5.2.1.2 Líder atual orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo a idade.....	99
5.2.1.3 Líder atual orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo Habilitações Literárias.....	100
5.2.1.4 Líder atual orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo Antiguidade	101
5.2.1.5 Líder atual orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo cargo	103
5.2.1.6 Líder eficaz orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo sexo.....	105
5.2.1.7 Líder eficaz orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo idade	106
5.2.1.8 Líder eficaz orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo habilitações literárias	108
5.2.1.9 Líder eficaz orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo antiguidade	109
5.2.1.10 Líder eficaz orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo cargo	110
Capítulo VI – Discussão dos Resultados.....	113
Conclusão	118
Limitações do trabalho	121
Impactos do trabalho estudos futuros	121
Referências	122
Apêndices	132
Apêndice A – Pedido de autorização para a realização da dissertação	132
Apêndice B – Inquérito por questionário	133
Anexo A – Solicitação de informação.....	140
Anexo B – Autorização	141

Índice de Figuras

Figura 1- Requisitos para a liderança eficaz.....	11
Figura 2 - Os sistemas de liderança/eficácia da organização	14
Figura 3 - Traços mais relevantes para a eficácia dos gestores	15
Figura 4 - Modelo de Hersey e Blanchard.....	17
Figura 5 - Continuum da Liderança.....	20
Figura 6 - O modelo do caminho para os objetivos de Robert House.....	22
Figura 7 - Distinção entre gestão e liderança	29
Figura 8 - Modelo básico de motivação	34
Figura 9 - Pirâmide da hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	39
Figura 10 - Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg.....	43
Figura 11 - Fatores de Satisfação e Fatores de Insatisfação	43
Figura 12 - Resumo das Teorias de Conteúdo.....	44
Figura 13 - Teoria da Expectativa	45
Figura 14 - Organograma da DGRSP	72
Figura 15 - Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira	73
Figura 16 - Organograma do EPPF	76

Índice de Tabelas

Tabela 1 - A Grade da Liderança – Personalidade	10
Tabela 2 - Comportamento mais eficaz do líder	12
Tabela 3 - O comportamento do líder consoante a maturidade da equipa	18
Tabela 4 - Comportamentos de Liderança propostos por Robert House.....	21
Tabela 5 - Estilos de Tomada de Decisão.....	23
Tabela 6 - Atributos do líder na liderança transformacional vs transacional	27
Tabela 7 - A liderança estratégica: a harmonização das lideranças gestonária, visionária e estratégica	31
Tabela 8 - Matriz de classificação e análise de itens - Motivação dos colaboradores em contexto organizacional.....	61
Tabela 9 - Matriz de classificação e análise de itens - Liderança em contexto organizacional, as 4 dimensões na caracterização do líder atual e eficaz	62
Tabela 10 - Valores do Alpha de Cronbach	63
Tabela 11 - Matriz de classificação e análise de itens - Motivação dos colaboradores em contexto organizacional.....	64
Tabela 12 - Matriz de classificação e análise de itens - Liderança em contexto organizacional, as 4 dimensões na caracterização do líder atual (LA) e eficaz (LE).....	65
Tabela 13 - Estatísticas de confiabilidade	66
Tabela 14 - Estatísticas Descritivas - normalidade das variáveis.....	68
Tabela 15 - Principais atribuições da DGRSP.....	69
Tabela 16 - Caracterização Sociodemográfica dos Colaboradores	77
Tabela 17 - Fatores de motivação por cada dimensão: sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e cargo hierárquico.....	81
Tabela 18 - Testes de amostras independentes – Sexo.....	84
Tabela 19 - Amostra - Sexo.....	84
Tabela 20 - Testes de amostras independentes – Idade	86
Tabela 21 - Amostra – Idade	86
Tabela 22 - Testes de amostras independentes - Habilitações Literárias	89
Tabela 23 - Amostra - Habilitações Literárias.....	89
Tabela 24 - Teste de amostras independentes – Antiguidade.....	92
Tabela 25 - Amostra – Antiguidade	92

Tabela 26 - Testes de amostras independentes – Cargo	95
Tabela 27 - Amostra – Cargo	95
Tabela 28 - Estilos de Liderança por cada dimensão: sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e cargo hierárquico - Líder Atual.....	97
Tabela 29 - Teste de amostras independentes – Sexo	98
Tabela 30 - Amostra - Sexo.....	99
Tabela 31 - Teste de amostras independentes - Idade	100
Tabela 32 - Amostra - Idade	100
Tabela 33 - Teste de amostras independentes - Habilitações Literárias.....	101
Tabela 34 - Amostra - Habilitações Literárias.....	101
Tabela 35 - Teste de amostras independentes – Antiguidade.....	102
Tabela 36 - Amostra – Antiguidade	103
Tabela 37 - Teste de amostras independentes – Cargo.....	104
Tabela 38 - Amostra – Cargo	104
Tabela 39 - Estilos de Liderança por cada dimensão: sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e cargo hierárquico - Líder Eficaz	105
Tabela 40 - Teste de amostras independentes – Sexo	106
Tabela 41 - Amostra – Sexo	106
Tabela 42 - Teste de amostras independentes – Idade.....	107
Tabela 43 - Amostra – Idade	107
Tabela 44 - Teste de amostras independentes - Habilitações Literárias.....	109
Tabela 45 - Amostra - Habilitações Literárias.....	109
Tabela 46 - Teste de amostras independentes – Antiguidade.....	110
Tabela 47 - Amostra – Antiguidade	110
Tabela 48 - Teste de amostras independentes – Cargo.....	111
Tabela 49 - Amostra – Cargo	112

Introdução

Nos últimos anos, tem ocorrido um gradual interesse na compreensão dos fatores que instigam o desempenho e o bem-estar dos indivíduos no ambiente de trabalho. Dentre esses fatores, salientam-se a liderança e a motivação, enquanto conceitos capazes de exercerem funções no desenvolvimento e na operação das organizações. A liderança narra os líderes como responsáveis por instituir diretrizes, inspirar e influenciar os membros da equipa para alcançar os objetivos institucionais; contexto que favorece a concepção de que uma liderança eficaz é capaz de transmitir confiança, motivar a equipa e criar um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Paralelamente, a motivação dos profissionais é um fator determinante para a consecução dos resultados esperados. Portanto, é imprescindível que os profissionais estejam motivados e envolvidos nas suas atividades, de forma a proporcionar um ambiente seguro e digno. Em suma, a motivação é indispensável para impulsionar o desempenho dos colaboradores e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A estes dois conceitos, agregam-se outros como o clima e cultura. O clima organizacional refere-se ao discernimento global dos membros da organização sobre as características do ambiente de trabalho, abrangendo as relações interpessoais, o suporte organizacional e a comunicação; ou seja: é um reflexo da forma como os profissionais se relacionam entre si, com os superiores e seus pares. Um clima organizacional positivo fomenta o respeito, a satisfação e o comprometimento dos colaboradores contribuindo para um ambiente de trabalho saudável e produtivo, enquanto que um clima organizacional negativo pode gerar conflitos, levar à desmotivação e ao baixo desempenho. Não menos importante é a ideia de que a cultura organizacional configura os valores, as crenças e os comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização, exercendo influxo sobre a forma como o trabalho é realizado e os relacionamentos são instituídos. Entende-se que esta dissertação de pensamento ganha relevo quando contextualizado numa instituição pautada por um ambiente prisional, caracterizado por uma série de particularidades que requerem uma gestão eficaz para garantir a segurança, a reabilitação e a ressocialização dos reclusos. Este cenário imprime o alicerce de que trabalhar num estabelecimento prisional pode ser desafiador e desgastante, devido à natureza do trabalho e aos diversos obstáculos enfrentados diariamente, pelo que o papel de um líder e contextos de motivação desenham-se imperativos, como pode ser o caso do Estabelecimento Prisional de Paços

de Ferreira, como uma instituição complexa e desafiadora. Diante desse contexto, julga-se pertinente estudar a temática, pelo que se formula a seguinte questão de investigação: qual o papel da liderança no contexto motivacional do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira (EPPF)? Assim sendo, o objetivo geral da dissertação consiste em estudar a liderança e motivação no contexto organizacional do EPPF. Como objetivos específicos definiram-se os seguintes: efetuar uma caracterização sociodemográfica dos participantes; identificar o grau de relevância e motivação concedida pelos colaboradores aos fatores de motivação tendo por base as necessidades de autoestima, sociais, segurança e autorrealização, relacionamento entre o líder e a motivação segundo o sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade, cargo hierárquico; descrever o líder atual e eficaz, explanando o tipo de liderança mais e menos identificado e compreender se existe analogias nas perceções dos colaboradores e líderes quanto às características dos líderes, segundo o sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e cargo hierárquico.

Compreender esses elementos e a sua interação pode fornecer *insights* valiosos para o aprimoramento da gestão e o fortalecimento do ambiente de trabalho no contexto prisional, com possíveis repercussões na qualidade dos serviços prestados e na reintegração dos reclusos à sociedade, pelo que se espera obter *insights* pertinentes sobre como a liderança e a motivação podem ser verdadeiramente aplicadas ao contexto organizacional do estabelecimento prisional, contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais assertivas na gestão de pessoas e, consequentemente, para a efetividade do processo de reintegração social dos reclusos.

Para fundamentar esta investigação sobre Liderança e Motivação no contexto organizacional, a revisão da literatura centrou-se nas teorias e conceitos fundamentais, tais como as teorias da liderança, da motivação e do comportamento organizacional, com a finalidade de garantir uma base sólida e atualizada para a compreensão dos elementos envolvidos. Assim, a dissertação encontra-se estruturada em duas partes: a primeira parte é o enquadramento teórico; a segunda parte destina-se ao estudo empírico.

A primeira parte é composta por três capítulos: capítulo I - Liderança: contributos para uma abordagem conceptual ao conceito; capítulo II - Motivação: contributos para uma abordagem conceptual ao conceito; capítulo III - Breve contributo para a contextualização do clima e cultura organizacional.

Ao longo do capítulo I - Liderança: contributos para uma abordagem conceptual ao conceito, disserta-se sobre o conceito de liderança através da multiplicidade de estudos

para perceber como pode ser definido, os seus princípios e estilos, assim como as teorias que comporta; o capítulo termina com breve dissertação sobre a relação entre liderança e gestão. No capítulo II - Motivação: contributos para uma abordagem conceptual ao conceito, disserta-se sobre o conceito de motivação, procede-se com apresentação das tipologias de motivação e termina com abordagem às diferentes teorias da motivação. O enquadramento teórico fecha com o capítulo III - Breve contributo para a contextualização do clima e cultura organizacional, que procura fazer uma breve contextualização da pertinência do clima e cultura no contexto organizacional. Ao longo da parte II do trabalho, faz-se apresentação da questão de investigação, objetivos, metodologia utilizada, seguindo-se apresentação 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. Segue-se o capítulo destinado a apresentação dos dados, discussão dos mesmos. A dissertação termina com conclusão, referências e respetivos apêndices e anexos.

Parte I – Revisão de Literatura

Capítulo I – Liderança: contributos para uma abordagem conceptual ao conceito

No presente capítulo é abordado a temática sobre liderança, profundamente discutida e analisada em contexto organizacional. Durante as últimas décadas, vários autores têm-se dedicado ao estudo da temática, pelo que, no âmbito das ciências sociais, encontramos uma multiplicidade de estudos que consideram a liderança como elementar na conceção e transmissão da visão das organizações e de ser um fator crítico na gestão do processo de mudança das mesmas, sendo que algumas das suas competências e processos não são totalmente consensuais. Joice Reis (2021) destaca que a liderança, embora possa parecer um tópico contemporâneo, tem raízes profundas na sociologia, psicologia e administração. É um tema antigo e estudado, desempenhando um papel crucial não apenas no contexto empresarial, mas também no político e social. Ao longo do tempo, essa área interdisciplinar tem sido fundamental para entender como indivíduos influenciam e guiam outros em diversos cenários, moldando dinâmicas organizacionais, estruturas sociais e processos de tomada de decisão (Reis, 2021). De acordo com Luana Cunha e Luciana Rodrigues, “o estudo da liderança tem se intensificado e melhorado com o tempo, adotando novas formas nos contextos cultural, social e ambiental dos pesquisadores, o que dificulta sua definição” (Silva Cunha & Luz Rodrigues, 2022). Assim, ao rever o conceito de liderança e ao enquadrá-lo neste trabalho de investigação, verifica-se que não há uma definição consensual para o conceito de liderança. Porém, o estudo sobre a liderança é uma matéria que continua a ser atual, pois a aplicação dos seus princípios e métodos têm vindo a ser fulcrais, não só em enraizar pequenas e médias equipas, como também no sucesso global das organizações.

Em suma, a liderança parece assumir, atualmente, uma relevância cada vez maior, nomeadamente nas relações interpessoais de forma a levar os colaboradores das organizações a esforços extraordinários com o objetivo de obter maior eficácia de ação e sucesso dessas mesmas organizações.

Posto isto, neste capítulo, é intenção fazer, de forma direta e objetiva, uma revisão de literatura sobre o conceito de liderança, os estilos e diferentes teorias de liderança, modelos de competências de liderança, bem como a diferença entre gestão e liderança organizacional, por forma a compreender quais os contributos que levam a desempenhos superiores e à satisfação dos colaboradores da organização.

1.1 Liderança: conceitos e estilos

A revisão de literatura permite definir a liderança como um processo chave em todas as organizações (Chiavenato, 1999), capaz de influenciar as atividades de um membro ou grupo com o propósito de deles conseguir esforços que permitam atingir metas numa determinada situação (Hersey & Blanchard, 1988); podendo acontecer quando existe empenho e a participação voluntária ou mesmo em contexto de obediência passiva, coação ou a manipulação devem ser compreendidas como uma forma de liderança (Cunha et al. 2016). Nesta conjuntura, não é possível liderar ou ser liderado por pessoas que não confiamos (Silva & Santos, 2012), estando a liderança ligada aos relacionamentos e à idoneidade, pelo que o líder deve deter nos outros a capacidade de procurar mudanças e ações assertivas, que levem as organizações a obter mais competitividade. Como tal deduz-se que a combinação da personalidade e das habilidades é necessária para que os liderados sigam o caminho traçado pelo líder. Destaca-se também o facto de liderança ser definida como “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo.” (Chiavenato, 2000, p. 107); capaz de “exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação” (Chiavenato, 2000, p. 89). Como se pode analisar, o líder deve saber influenciar pessoas para alcançar os objetivos instituídos, deve possuir o poder de entusiasmar e persuadir o outro; pois, “a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão que viabilizarão os resultados por meio das pessoas” (Franco, 2008, p. 55). Para António César Maximiano, “a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo” (Maximiano, 2000, p. 331).

Por isso, este contexto tem permitido afirmar de que atualmente o insucesso de um líder verifica-se quando as pessoas que exercem funções de liderança não possuem o conhecimento e a formação adequada para ocupar tal cargo. Neste sentido, é basilar que o líder conheça o planeamento estratégico, as normas da empresa e as estratégias de orientação para que obtenha o sucesso. Este conhecimento pode, de alguma forma, estar intrínseco por existirem pessoas que nascem com traços de líderes, mas também pode ser aprendida, desenvolvida a capacidade de liderar (Gonçalves & Sobral, 2019). Todavia, os estilos de liderança exercidos pelo líder viabilizam a eficiência de uma organização, nomeadamente a liderança transformacional, transacional, autocrática, democrática e a

liberal ou laissez-faire. Assim sendo, define-se liderança no âmbito organizacional como sendo o processo de influenciar o comportamento de um grupo humano, com a finalidade de alcançar os objetivos definidos pelos dirigentes organizacionais, com o conceito de liderança a assumir traços que permitem “influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo” (Teixeira, 2013, p. 219).

Posto isto, entende-se pertinente atender, também, os estilos de liderança, pois o sucesso das organizações consiste no trabalho desenvolvido pelas pessoas, pelo exercício da figura de liderança e pelo trabalho dos liderados (Venâncio, 2017). Para que tal aconteça, o líder precisa de conhecer o seu estilo de liderança e a importância que tem no desenvolvimento e na motivação de cada pessoa, da sua equipa, para assim criar um bom ambiente e conseguir atingir com sucesso todos os objetivos estabelecidos. No que concerne aos estilos de liderança, entende-se pertinente recuar até à década de trinta com a literatura a referir que os estilos de liderança se traduziam nas diferentes formas de um líder atuar (White & Lippitt, 1939), sendo elementar o respeito por estratégias utilizadas para motivar os seus liderados de modo eficiente para adotar um estilo de liderança que valorize a organização, para que possam acompanhar as atuais mudanças. É visível que, qualquer um dos estilos de liderança tem influência, na eficiência de uma organização e na qualidade dos resultados obtidos, destacando-se os estilos anteriormente mencionados, tais como, a liderança autocrática, democrática, liderança liberal ou laissez-faire, transacional e transformacional. Na liderança autocrática, o líder impõe as suas ideias e decisões ao grupo, não quer saber da opinião do grupo, não permite o diálogo (White & Lippitt, 1939). Estamos na presença de líderes dominadores, que emitem ordens e aguardam a obediência total dos subordinados, sendo, por isso, temidos pelo grupo; ou seja: o líder tem um absoluto e completo controlo sobre o grupo, tomando as decisões sozinho, sem consultar ou envolver as pessoas. Na liderança democrática, o líder desperta a participação do grupo e orienta as tarefas. Estamos perante uma liderança participativa, onde as decisões são tomadas após debate e em conjunto; deste modo, a participação dos colaboradores é incentivada e recompensada, sendo que o líder atua apenas como suporte à equipa (White & Lippitt, 1939). O estilo de liderança liberal ou laissez-faire caracteriza-se por existir uma total liberdade e confiança no grupo, onde as decisões são delegadas, sendo a participação do líder limitada ou mínima, o líder não oferece muita orientação ou acompanhamento. Este estilo é normalmente mais comum em situações em que o grupo é muitíssimo experiente e com autonomia para gerir, por

outras palavras, o líder liberal acredita que as pessoas possuem um nível de maturidade elevado, a ponto de não precisarem de forma significativa do mesmo. Como tal atuam sem acompanhamento constante do líder, contando logo com a capacidade de autogestão da equipa (Narciso, 2018) e torna-se útil para avaliar o resultado de um processo de capacitação ou de maturidade, os relacionamentos interpessoais e para aumentar a autoconfiança dos membros da equipa (White & Lippitt, 1939). A liderança transacional é um modelo de liderança em que os líderes evidenciam as recompensas e punições para motivar os seus seguidores, eles elucidam as expetativas de desempenho e recompensam os que atingem ou excedem essas expetativas (House, 1971). James MacGregor Burns (1978) diz que liderança transformacional é quando o líder apoia e inspira os seus liderados a obterem um objetivo comum, estes líderes estimulam a criatividade e o pensamento inovador e tendem a ser muito carismáticos.

Nesta linha de pensamento, referimos, também, alguns modelos de liderança que podem, ainda hoje, serem encontrados nas organizações (Marques, 2018):

- a) Líder Autocrático:** o líder centraliza o poder em si e não permite que os liderados participem em tomadas de decisão. Não considera as sugestões dos colaboradores, e não permite que intervenham ou contestem as suas ações;
- b) Líder Democrático:** orienta de forma democrática a sua gestão, incluindo os seus seguidores nas decisões e fazendo com que participem ativamente;
- c) Líder Liberal:** defende a total liberdade à equipa e que esta decida;
- d) Líder Situacional:** é exercida de acordo com o nível de maturidade dos profissionais da empresa e também com base nas situações apresentadas na organização;
- e) Líder Coach:** o foco fundamental do líder consiste em identificar, formar e desenvolver a sua equipa de profissionais de acordo com suas competências.

Apesar dos conceitos anteriormente assinalados, Gilberto Guimarães (2018) aborda um novo modelo para novos tempos: “Liderança Positiva”, em que o líder desenvolve um clima positivo, através de relacionamentos e uma comunicação assertiva, criando em cada um dos seguidores uma perceção de sentido e significado positivos do seu trabalho. Enquanto outros autores “Em The Servant Leader, Ken Blanchard e Phil Hodges afirmam que, se líderes não têm o coração no lugar certo, simplesmente nunca serão líderes servidores”¹.

Posto isto, torna-se pertinente fazer uma dissertação sobre as teorias de liderança.

¹ Livro Liderança – Alto Nível, p.377

1.2 Teorias de Liderança

As linhas de pesquisa desenvolvidas ao longo do tempo por estudiosos e pesquisadores sobre o tema liderança, apresentam abordagens distintas, em que cada uma delas apresenta diferentes aspetos e características do líder, bem como as metodologias que este deve utilizar para alcançar a eficácia na liderança. As teorias mais conhecidas na investigação clássica são: a teoria dos traços, a teoria comportamental, a teoria contingencial ou situacional, e por fim a teoria carismática, transformacional e transacional.

1.2.1 Teoria dos Traços

O primeiro estágio de pesquisa sobre a liderança é o da teoria dos traços, o qual procura enfatizar as qualidades pessoais e as características do líder, de que podem ser exemplo: inteligência, carisma, otimismo, empatia, flexibilidade, comunicabilidade, perspicácia, entusiasmo, criatividade, autoconfiança ou determinação. Esta abordagem indagava diferenciar líderes de não líderes (Cunha et al., 2016), com a abordagem fundamental da teoria a diferenciar os traços pessoais dos líderes daquelas pessoas que não são líderes, ou seja, os seguidores; exprimindo a crença de que a liderança é uma característica de nascença, pois acreditava-se que algumas pessoas já nasciam com o dom de serem líderes (Bergamini, 1994). Por outras palavras, os líderes eram inatos e comuns aos líderes eficazes, e não formados, impulsionados a liderar por algum processo inexplicável, em que o poder estava conferido a um número reduzido de pessoas, como se tratasse de uma herança em que o único rumo os levaria a líderes. Desta forma, os líderes passam a ser compreendidos como seres diferentes de outras pessoas, pelo facto de deterem alguns traços de personalidade considerados como profundos (Bergamini, 1994). Neste contexto, o objetivo essencial dos teóricos era a investigação dos conjuntos de traços peculiares ao líder, pois não associaram essas características a outros aspetos relevantes, como por exemplo a eficácia no processo de liderança (Bergamini, 1994). Na presença das cinco versões de liderança, com graus previsíveis de eficiência, classifica os líderes em: destruidor; procrastinador; paralisador; planeador e realizador – ver tabela 1. Indubitavelmente, os dois últimos estilos de liderar têm mais conexão às necessidades do panorama mundial presente e futuro. (Crosby, 1999).

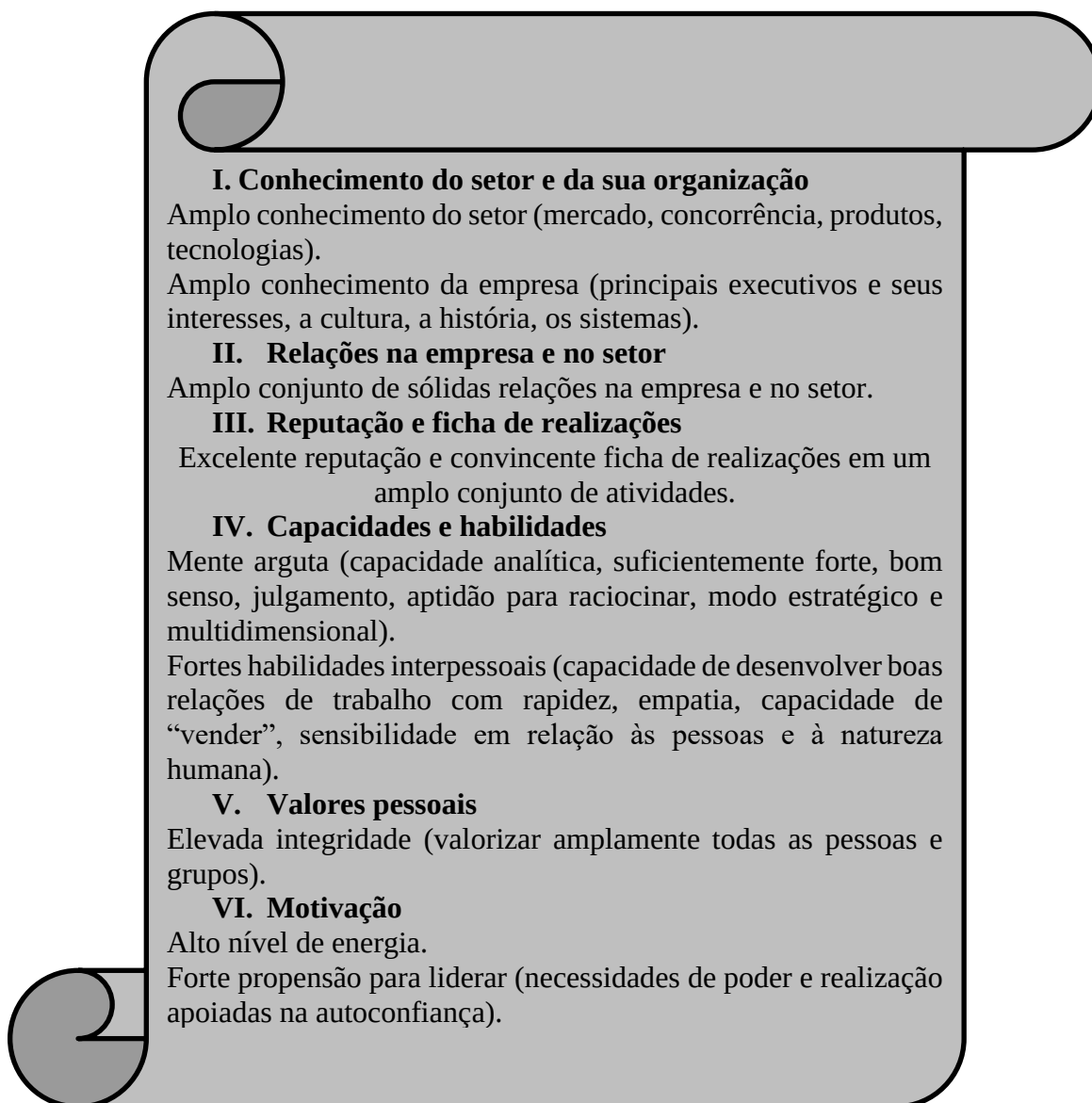
Tabela 1 - A Grade da Liderança – Personalidade

	Destruidor	Procrastinador	Paralisador	Planeador	Realizador
Programa de trabalho	“Agora, faremos isto deste modo”.	“Voltarei mais tarde a este assunto com vocês”.	“Está certo de que isso não viola nenhuma lei”.	“Mostre a estratégia para que todos possam vê-la”.	“Revisaremos os pontos de referência mensalmente”.
Filosofia	"Tenho mais Conhecimento que você".	"Não vamos apressar as coisas".	"Não consente o que não está quebrado".	"Quero que sejamos coerentes em tudo".	"Quero que todos conheçam a nossa filosofia".
Relacionamentos	"Não preciso de ninguém".	"Vamos ver primeiro como eles interagem".	"Faremos o que funcionou na última vez".	"Precisamos de ter mais seminários".	"Vamos incluir os clientes, fornecedores e funcionários".
Aquilo que vemos	Um grosseiro insensível.	Um indivíduo relutante e nervoso.	Um indivíduo congelado no tempo.	o progresso planeado.	Um indivíduo vibrante e coerente.

Fonte: Crosby, 1999, pág. 78

Como mostra a tabela 1, a “Grade da Liderança – Personalidade” ajuda a identificar os diversos perfis de líderes, pois permite analisar o perfil da pessoa que lidera e possibilita ao líder conhecer a sua própria maneira de agir, no seu papel de liderança (Crosby, 1999). O que irá descobrir poderá agradar ou não, mas a maioria das práticas de liderança pode ser aperfeiçoada. Para além da personalidade, o cenário desenhado pelas instituições cria expectativas de uma liderança, capaz de orientar as organizações a obterem padrões de desempenho, que permitam o seu desenvolvimento e a sua consolidação no mercado. Obter uma liderança eficaz, em contexto de larga escala e complexidade, carece de um elevado nível de energia, motivação e autoconfiança, conhecimento de uma vasta quantidade de informações sobre produtos específicos, tecnologias, mercados e pessoas.

Figura 1- Requisitos para a liderança eficaz



Fonte: Adaptado de Kotter, 1992

No que concerne à temática sobre os requisitos para a liderança eficaz, o conhecimento do setor e da sua organização, as relações na empresa e no setor, reputação e ficha de realizações, capacidades e habilidades, valores pessoais e motivação estão entre alguns desses requisitos necessários para uma liderança eficaz nos cargos da alta administração em ambientes de negócios complexos (Kotter, 1992) – ver Figura 1. O perfil do líder moderno na substituição do “grande homem” pelo “homem organizacional” é sustentado por uma atitude mais flexível, adaptável a mudanças, conhecimento apropriado, habilidades e discernimento em condições de grande volubilidade (Bennis, 1995). A depreciação a esta teoria é identificada por vários estudiosos ao referirem “que um líder com determinados traços poderia ser eficaz numa situação, mas ineficaz noutra” (Stogdill,

1948) ou que “dois líderes com diferentes traços poderiam ser bem sucedidos na mesma situação” (Barracho, 2012). Assim sendo, a partir do final da década de 40, surge como reação a esta abordagem a Teoria Comportamental.

1.2.2 Teoria Comportamental

A teoria comportamental tem como objetivo o estudo sobre os aspetos comportamentais do líder, com as habilidades e comportamentos exibidos por estes a serem mais importantes do que os seus traços pessoais, procurando-se identificar quais os comportamentos que distinguem os líderes eficazes² dos não eficazes ou apenas descrever o que faziam os líderes ou gestores (Cunha et al.2007). Os estudos de liderança das Universidades de Ohio e de Michigan fizeram emergir duas categorias de comportamentos: estilo orientado para tarefas e o estilo orientado para pessoas (Caixeiro, 2014). No estilo orientado para tarefas (focado em alcançar objetivos), o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos seus subordinados, de forma a alcançar os objetivos. No comportamento de estruturação, a execução da tarefa é mais importante do que o crescimento e a satisfação dos liderados. No estilo orientado para pessoas (focado no bem-estar e desenvolvimento dos membros da equipa), o líder apoia e preocupa-se com o bem-estar dos seus subordinados. No comportamento de consideração, o crescimento e a satisfação dos liderados é mais importante do que a execução da tarefa, isto é, os líderes orientados para as pessoas obtêm maior sucesso na produtividade, já que o cumprimento das tarefas também é produto do clima interno.

Na presença destas duas dimensões, foram identificados quatro estilos de liderança: “alta estrutura de iniciação/baixa consideração”; “baixa estrutura de iniciação/alta consideração”; “alta estrutura de iniciação/alta consideração”; “baixa estrutura de iniciação/baixa consideração” – ver Tabela 2.

Tabela 2 - Comportamento mais eficaz do líder

Estruturação baixa Consideração elevada	Estruturação elevada Consideração elevada
Estruturação baixa Consideração baixa	Estruturação elevada Consideração baixa

Fonte: Adaptado de Teixeira,2013

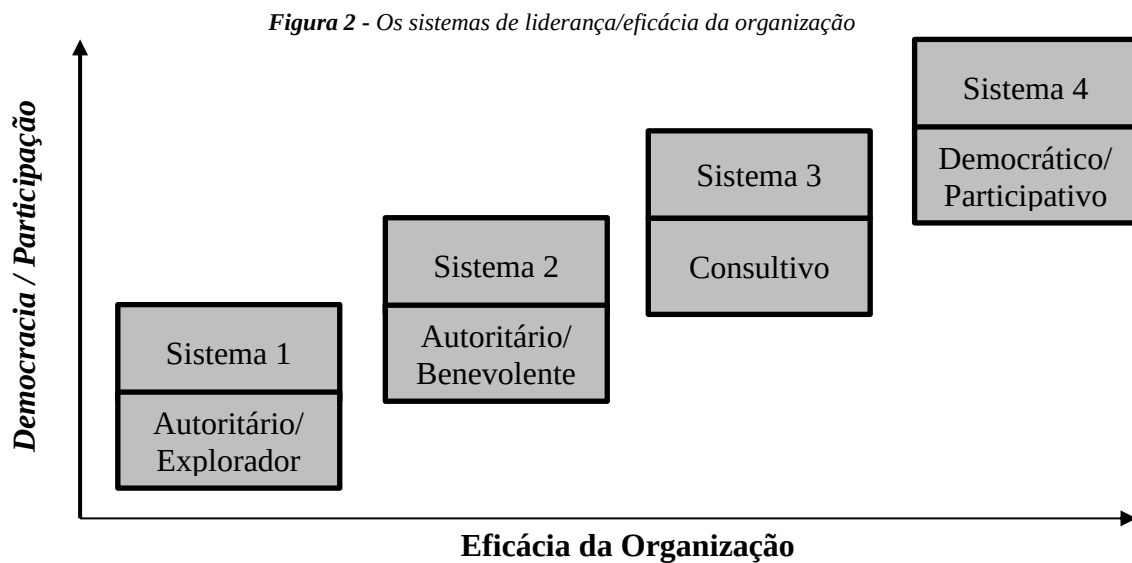
² Tipologia de líder abordado no estudo empírico apresentado na parte II.

A Liderança “alta estrutura de iniciação/baixa consideração” remete para a ideia de que os líderes dão mais importância à estrutura da tarefa e não estão claramente preocupados com o relacionamento com os seus subordinados. Na Liderança “baixa estrutura de iniciação/alta consideração” os líderes atribuem uma maior relevância ao relacionamento com os seus subordinados do que à estrutura das tarefas e determinação de objetivos. Na Liderança “alta estrutura de iniciação/alta consideração”, os líderes se preocupam com as tarefas, objetivos da organização e com o relacionamento entre o mesmo e os seus subordinados. A Liderança “baixa estrutura de iniciação/baixa consideração” afirma que o respeito aos líderes que não atribuem importância às tarefas da organização e ao relacionamento com os subordinados (Freitas, 2006).

Nesta conjuntura, os resultados dos estudos da Universidade de Ohio, em que as dimensões estavam condenadas a ter dois aspetos independentes do comportamento, ditam que o líder com elevado grau de estrutura de iniciação e consideração obtém resultados positivos (Robbins S. P., 1996). Contrariamente ao estudo de Ohio, os investigadores de Michigan consideraram que as duas dimensões têm estilos diferentes de comportamento, orientada para um contínuo de extremos, desde a liderança orientada para a produção até à liderança dirigida para os colaboradores (Rollinson et al., 1998). Mais tarde, surgiu o modelo que ficou conhecido como Modelo da Grelha de Gestão de Blake e Mouton, em que é estabelecido as diretrizes para a tarefa e para a pessoa (Cunha et al. 2016).

A abordagem de Rensis Likert (Likert, 1961) agrega quatro sistemas de liderança próprios: autoritário explorador, autoritário benevolente, consultivo e democrático ou participativo. O autoritário explorador é um estilo de liderança forte, onde existe pouca confiança nos subordinados, consiste numa comunicação meramente descendente – ver Figura 2. O líder autoritário benevolente mostra já uma certa consideração pelas pessoas, onde as decisões e objetivos mais importantes continuam a ser formulados no topo, mas é o líder que delega e ouve os subordinados. São utilizados incentivos e recompensas, o que desperta a autoestima dos colaboradores e o aumento das expectativas de subida na escala organizativa, sendo a punição raramente utilizada como processo de motivação. O líder consultivo indaga os subordinados antes de definir objetivos e tomar decisões, permitindo a envolvimento de toda a equipa na tomada de decisão. O líder participativo é aquele que deposita total confiança nos seus trabalhadores e os envolve verdadeiramente na tomada de decisão, sendo este o estilo mais adequado para a eficácia da organização

de acordo com Likert, pois favorece a produtividade organizacional e a satisfação do pessoal.

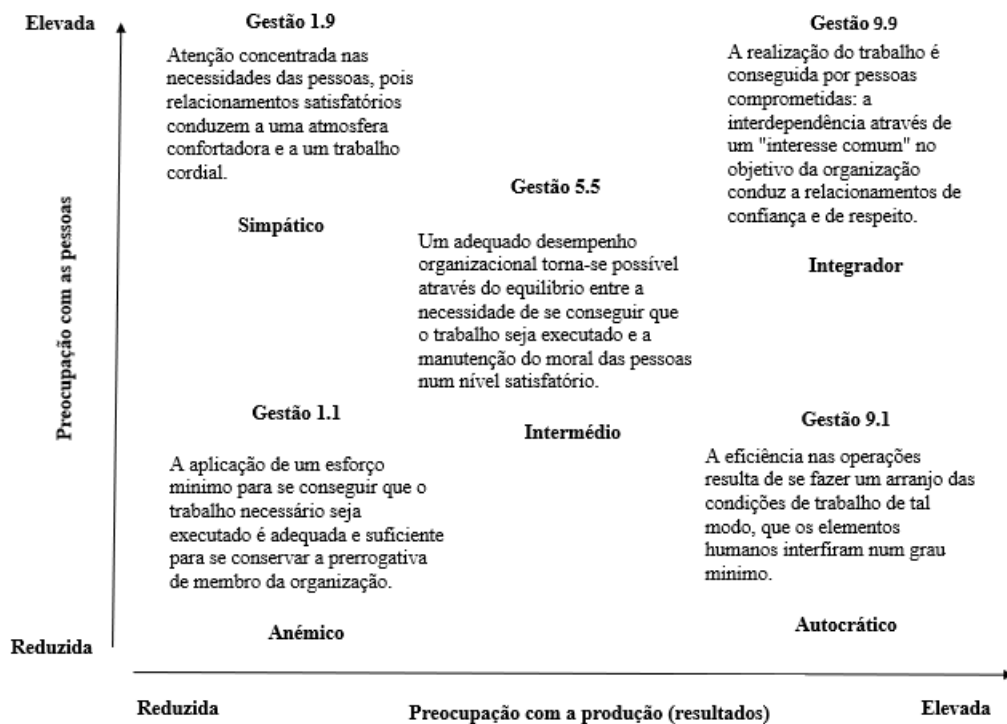


Fonte: Adaptado de (Likert, 1967)

Este modelo de Likert foi o ponto de referência para muitos investigadores e que vieram acrescentar muito às pesquisas contemporâneas desta temática, nomeadamente (Blake & Mouton, 1964), com a “Grelha de Gestão de Blake e Mouton”. À semelhança da abordagem anterior, este modelo supracitado também é orientado para as tarefas e para as pessoas e abrange cinco estilos de liderança: autocrático, intermédio, integrador, simpático e anémico.

Como se pode ver na Figura 3, os gestores com melhor índice de desempenho são os que assumem um estilo de liderança 9.9; isto é: corresponde ao grau mais elevado de preocupação, quer com as práticas laborais, quer com os recursos humanos (Blake & Mouton, 1964). Conforme a investigação, os gestores que adotaram o estilo 9.9 obtiveram melhores resultados, conforme os seguintes indicadores: menor rotação de pessoal, redução do absentismo, maior satisfação dos colaboradores e maiores probabilidades de valorização da carreira, uma vez que as pessoas estão ativamente envolvidas com o compromisso de estabelecer relações de confiança e respeito entre o líder e a equipa. A referência proposta pelos autores será que cada líder faça o seu autodiagnóstico e posicione-se na grelha de modo a evoluir para um desempenho 9.9, através de formação e desenvolvimento de trabalho com a equipa.

Figura 3 - Traços mais relevantes para a eficácia dos gestores



Fonte: Adaptado de Teixeira, 2013

Após três décadas, surgiram quatro novos estilos de liderança para a classificação de Likert (Wehrich & Koontz, 1994): Autocrático-coercitivo; Autocrático-benevolente; Consultivo; Participativo.

O estilo Autocrático-coercitivo é marcado por existir pouca confiança nos colaboradores, sendo que os mesmos trabalham sob medo e punição, havendo recompensas ocasionais. O processo de decisão está totalmente centralizado no líder, cabendo ao mesmo estruturar e organizar o trabalho a executar. O Autocrático-benevolente ostenta um clima de medo e punição para com os seus subordinados, embora permita alguma comunicação e solicita algumas opiniões e ideias dos subordinados, no entanto, o processo de decisão está totalmente focado no líder. O Consultivo, o líder confia nos subordinados, consultando-os antes da tomada das suas decisões, ouvindo as suas ideias e perspetivas. O Participativo, o líder facilita o envolvimento total dos subordinados na definição de objetivos e na tomada de decisões, mostrando confiança total, ao solicitar as opiniões dos colaboradores, considerando a implementação das propostas destes. Todavia, a classificação de Likert levantou algumas críticas, nomeadamente pelo facto de se apoiar numa investigação de um grupo reduzido, sendo que o idealizado seria aplicar a toda a organização, outra análise depreciativa prende-se pelo facto da pesquisa ser realizada

primeiro aos níveis mais baixos da organização e depois poderia não ser suportada pelos níveis mais altos (Wehrich & Koontz, 1993). Tratando-se apenas de uma classificação dos estilos de liderança que são possíveis encontrar numa organização.

Assim sendo, centremo-nos na abordagem às teorias contingenciais ou situacionais.

1.2.3 Teoria Contingencial ou Situacional

A teoria contingencial ou situacional conjectura que não existe um estilo mais eficaz para todas as situações e que as eficiências das relações variam conforme as situações sejam favoráveis ou desfavoráveis para o líder. Para suprir as falhas nas abordagens dos traços e dos comportamentos houve a necessidade de dar destaque aos fatores contingenciais e situacionais no sentido de compreender de que forma se pratica uma liderança eficaz. Assim, a eficácia da liderança passou a ser, neste sentido, o resultado de uma conexão entre a personalidade do líder e as características da situação (Afonso, 2010), com a liderança a não se aplicar unicamente ao que o líder faz ou é, mas também, ao tipo de colaboradores que constituem a organização, ao tipo de tarefas a executar e ao contexto em que todos os membros da organização estão inseridos (Caixeiro, 2014).

A teoria mais conhecida é a de Fiedler (Fiedler, 1967), na qual analisa a liderança em função da relação entre o líder e os aspetos de uma dada situação (Cunha et al., 2007). O modelo contingencial de Fiedler pressupõe que a eficácia depende da favorabilidade da situação de liderança, constituída por três elementos:

1. A relação entre líder e subordinados – está implícito o respeito e consideração que a equipa tem por quem os lidera, quanto mais confiança há pela pessoa que lidera, mais eficaz é a situação da liderança;

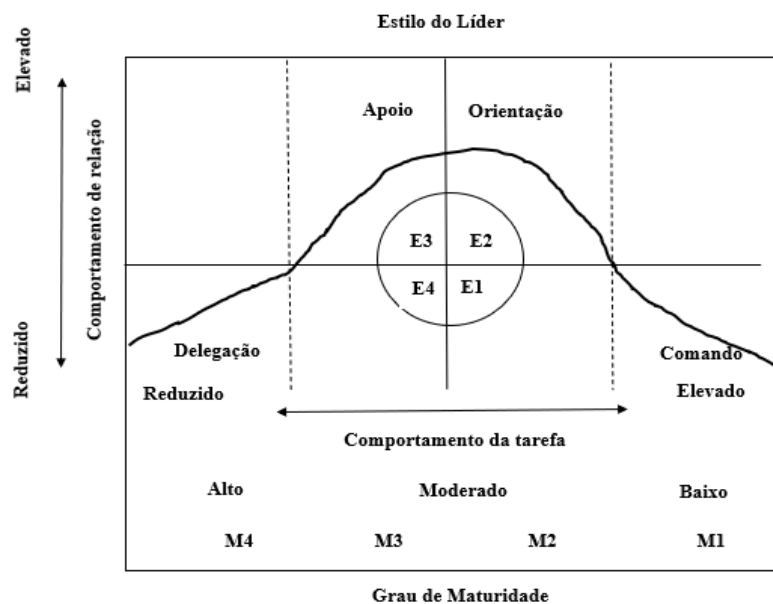
2. A estrutura da tarefa – tem a ver com a facilidade com que a mesma é planeada e organizada, ou seja, uma tarefa com um objetivo bem definido torna a situação de liderança mais favorável do que uma função cujo objetivo é vago e em que o líder não sabe quais os passos a seguir;

3. A posição de poder – tem a ver com o poder formal que o líder tem com os membros da equipa, este terá uma situação de liderança mais favorável se ocupar uma posição hierárquica superior à dos membros da equipa, recompensando o bom desempenho ou a punição de maus desempenhos.

Com este modelo, Fiedler conseguiu provar que um líder é eficaz quando consegue alterar o estilo de liderança conforme os dados situacionais.

Após a teoria de Fiedler, Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram outra teoria situacional da liderança, a Teoria do ciclo de Vida da Liderança, que se baseava na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz varia conforme a maturidade dos colaboradores e com as características da situação (Teixeira, 1998). Assim, o modelo apresentado por Hersey & Blanchard (1986) admite a combinação do comportamento do líder, que integra a orientação para a tarefa e para o relacionamento e, ainda agrega dois tipos de maturidade dos colaboradores: a maturidade psicológica e a maturidade para o cargo/trabalho – ver Figura 4.

Figura 4 - Modelo de Hersey e Blanchard



Fonte: Adaptado de Teixeira, 2010

O modelo introduz uma variável muito importante, a maturidade dos colaboradores, atribuindo um relevo aos liderados. A maturidade dos colaboradores compreende a capacidade das pessoas assumirem a responsabilidade pelo seu próprio comportamento e divide-se em dois tipos: a maturidade no trabalho/cargo e refere-se à capacidade, em termos de conhecimento e formação necessários para desempenhar as funções e; a maturidade psicológica, que consiste na vontade, pressupondo autoconfiança e dedicação. Desta forma, o comportamento do líder dependerá do nível de maturidade dos colaboradores. Destaca-se que, conforme a maturidade dos colaboradores aumenta, o líder diminuirá a orientação para as tarefas.

Este modelo, a Teoria do ciclo de Vida da Liderança de Hersey e Blanchard, em que o líder deve alterar o comportamento em função da situação, assenta em quatro estilos de

liderança (na forma como se cruzam a orientação para as tarefas e a orientação para as pessoas), que correspondem a quatro fases de maturidade dos subordinados, quer a nível profissional (competência e experiência para executar a função) quer psicológica (autoconfiança, empenho e motivação).

A combinação destes dois fatores conduz a quatro situações distintas de liderança em que o líder reúne comportamentos de orientação para as pessoas e para as tarefas, como se pode verificar na Figura 4 e descrita pela Tabela 3.

Tabela 3 - O comportamento do líder consoante a maturidade da equipa

Estilo de Liderança	Fases de Maturidade
Comando: – Elevada orientação para tarefas, reduzida orientação para pessoas; – O líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde devem executá-las; – Enfatiza um comportamento diretivo (ou de comando).	M1: Os subordinados não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes.
Orientação: – Elevada orientação para tarefas, elevada orientação para pessoas; – O líder assume um comportamento diretivo, mas apoiante.	M2: Os subordinados ainda não são capazes, mas querem fazer corretamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhes as necessárias capacidades.
Apoio: – Reduzida orientação para tarefas; elevada orientação para pessoas; – O líder e os subordinados partilham a tomada de decisões, sendo o principal papel do líder facilitar e comunicar.	M3: As pessoas são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende.
Delegação: – Reduzida orientação para tarefas, reduzida orientação para pessoas; – A orientação e apoio do líder são reduzidos, por serem desnecessários.	M4: Os subordinados são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado.

Fonte: Adaptado de Teixeira, 2013

À medida que os subordinados vão atingindo níveis de maturidade mais altos, o líder responde com a redução de controlo sobre as atividades, mas também diminui o grau de comportamento face à relação com as pessoas.

Aspetos como a motivação, capacidade e experiência dos colaboradores devem ser tomados em conta e constantemente avaliados, de forma a determinar o estilo, ou estilos, recomendáveis, em função das suas necessidades e características da situação. O estilo de liderança apropriado, além de contribuir para a motivação dos colaboradores, aumenta a sua maturidade. A constante adaptação de estilo de liderança permite que os colaboradores desenvolvam novas capacidades, aumentando a sua autoconfiança e por sua vez, à melhoria da execução das suas atividades.

Nesta conjuntura, a eficácia da liderança depende da adequação do estilo de liderança ao grau de maturidade das pessoas lideradas e aos detalhes da tarefa em causa (Hersey & Blanchard, 1986). No âmbito da maturidade, o autor Narciso (Narciso, 2018), classifica-a em quatro fases: liderados são inexperientes e não tem competência; liderados já possuem um pouco de experiência, e estão motivados; liderados possuem níveis elevados de experiência, mas estão desmotivados; liderados têm muita experiência e estão altamente motivados.

Posto isto, entende-se que o líder pode ter atitudes distintas ao orientar os seus liderados no sentido de executarem as suas tarefas, com o propósito de obterem o bom desempenho do grupo e, naturalmente da organização. Neste cenário, a liderança situacional assenta numa orientação oferecida pelo líder, quer na quantidade de apoio emocional depositada, quer a nível da maturidade dos subordinados em relação ao desempenho da atividade.

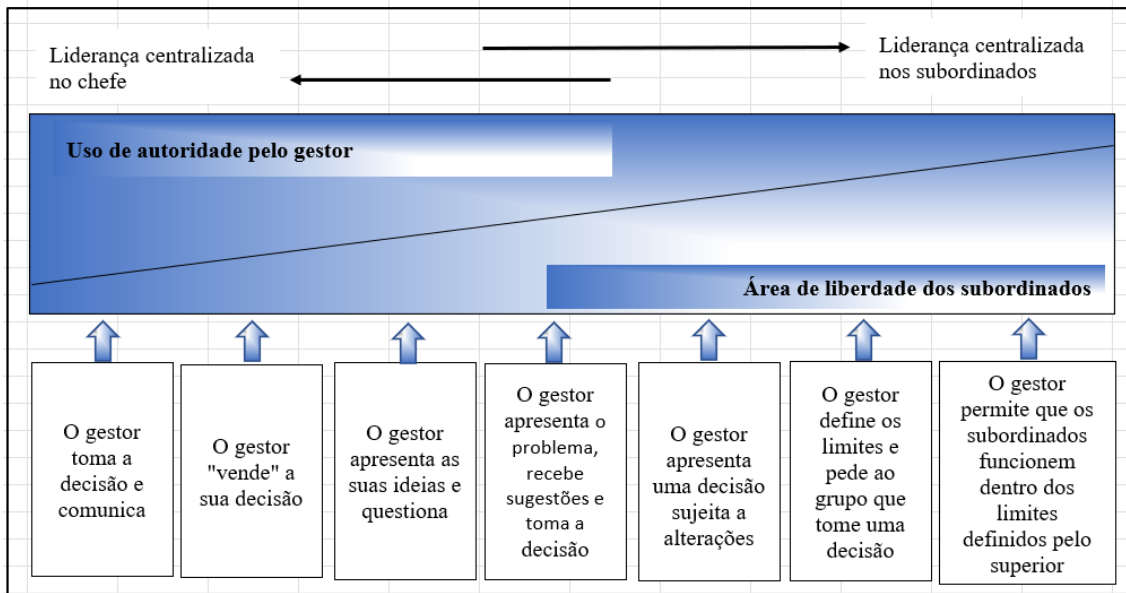
Assim sendo, direcionemos para a teoria do “*Continuum da Liderança*”.

1.2.3.1 A Teoria do “Continuum da Liderança”

O *Continuum* de Liderança consiste numa abordagem contingencial da liderança proposto por Tannenbaum & Schmidt (Tannenbaum & Schmidt, 1973) é representada num gráfico denominado de *continuum* de padrões de liderança. Os autores ditam um conjunto de comportamentos de liderança que o gestor tem a possibilidade de escolher na relação com os seus subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com um determinado grau de autoridade utilizado pelo líder e um determinado grau de liberdade que fica disponível para os subordinados na tomada de decisões. Na Figura 5, que se apresenta de seguida, os estilos de liderança variam entre o altamente centralizado em torno do chefe

e o totalmente descentralizado, em que os subordinados têm a máxima liberdade dentro de certos limites definidos pelo líder.

Figura 5 - Continuum da Liderança



Fonte: Adaptado de Tannenbaum e Schmidt, 1973

Esta teoria considera a existência de três forças como condicionantes do padrão de liderança, isto é, a liderança vai muito para além dos traços de personalidade, dos quais se destacam:

- Forças do Líder: *know-how*, educação, experiência, aptidão para assumir responsabilidades;
- Forças dos subordinados: *know-how*, educação, experiência, aptidão para assumir responsabilidades;
- Forças da situação: dimensão da organização, complexidade, objetivos, estrutura organizacional, natureza do trabalho.

A Teoria do “*Continuum da liderança*” revela a importância do líder ser aquele que está atento aos aspetos mais importantes para o seu comportamento e que permitem um comportamento eficaz.

De seguida iremos abordar a Teoria “*Path-Goal*”.

1.2.3.2 A Teoria “*Path-Goal*”

A teoria que sugere uma classificação de fatores situacionais possíveis de determinar qual o estilo de liderança, é a Teoria “*Path-Goal*” (House, 1971). Esta teoria é classificada

como sendo um modelo contingencial da liderança desenvolvida através do estudo da liderança da Universidade de Ohio e da Teoria das Expetativas da motivação, por forma a explicar como o comportamento de um líder influencia a satisfação e o desempenho dos subordinados (Yukl, 1998).

Segundo Pina e Cunha et al, (2007), a versão traduzida de “Path-Goal” de House é o mais aprimorado e abrangente dos modelos contingenciais, pois pretende elucidar o efeito positivo sobre a motivação, a satisfação dos seguidores e a capacidade de desempenhar as atividades, que vão depender do esforço, desempenho e recompensas adquiridas. Assim, Robert House propõe 4 comportamentos em que o líder deve adotar: Liderança Diretiva; Liderança Apoiente; Liderança Participativa; Liderança Orientada para o êxito conforme podemos constatar na Tabela 4.

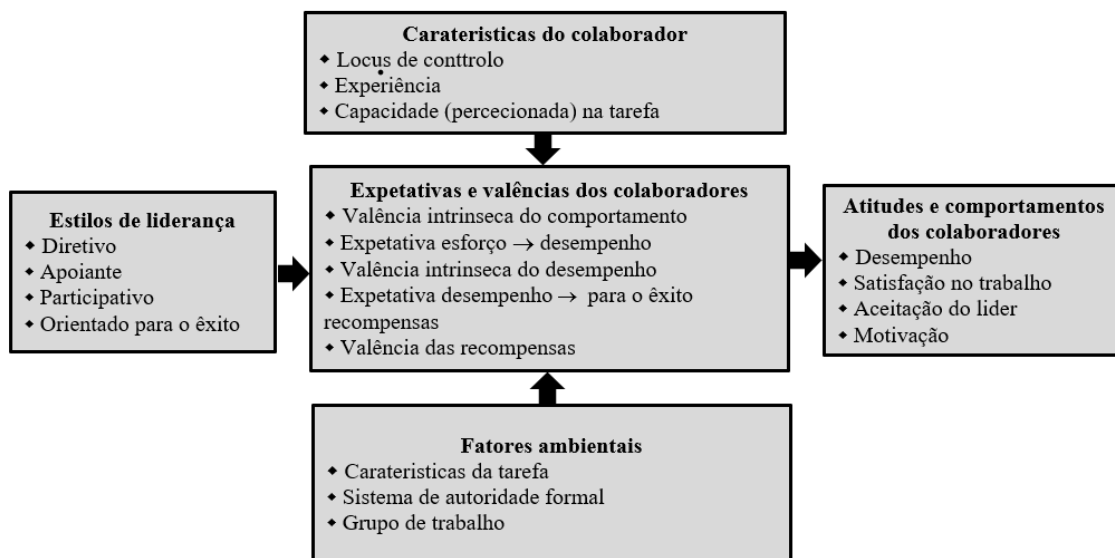
Tabela 4 - Comportamentos de Liderança propostos por Robert House

Tipos	Comportamento do Líder
Liderança Diretiva	Orienta os subordinados para o que devem fazer e o modo como devem atuar. Planeia e coordena o trabalho. Impele-os a seguirem as regras e os procedimentos. Estabelece padrões de desempenho.
Liderança Apoiente	Mostra respeito e consideração pelo bem estar e necessidades dos colaboradores. Atua cortesmente e com justiça. Cria um ambiente social amistoso.
Liderança Participativa	Consulta os colaboradores, solicita-lhes sugestões e toma as decisões, tendo em conta as ideias deles.
Liderança Orientada para o êxito	Estabelece metas desafiantes para os colaboradores, enfatiza a excelência e tenta encontrar forma de melhorar. Transmite aos colaboradores a expetativa de que eles alcançarão elevados desempenhos.

Fonte: Cunha et al, (2007)

Assim, para que os resultados da liderança sejam obtidos, o líder precisa de ajustar os seus comportamentos às características dos seus colaboradores (grau de controlo necessário, experiência e aptidões no grupo) e às características do ambiente de trabalho (tarefas, sistema de autoridade e as especificidades de equipa de trabalho), de modo a aumentar as expectativas dos colaboradores, pois os esforços levarão aos desempenhos ambicionados e que por sua vez resultarão em recompensas (Figura 6).

Figura 6 - O modelo do caminho para os objetivos de Robert House



Fonte: Adaptado de Cunha et al, (2007)

De acordo com a figura acima apresentada, a função do líder é aumentar as recompensas atribuídas aos trabalhadores pelo esforço na obtenção dos objetivos e apoiá-los através de caminhos que conduzam a benefícios isócronos, quer para eles, quer para a organização (Cunha et al., 2007).

Por fim, a última teoria que iremos descrever é a Teoria Normativa.

1.2.3.3 A Teoria Normativa

A Teoria Normativa de Vroom e Yetton, desenvolvida por Victor Vroom e Phillip Yetton em 1973 (Vroom & Yetton, 1973), é um modelo de tomada de decisão nas organizações que se centraliza na forma como os líderes devem envolver os seus subordinados na tomada de decisões. A teoria sugere um conjunto de regras em que os líderes podem seguir para determinar o grau de participação dos subordinados na tomada de decisões.

Este modelo é sustentado por duas dimensões fundamentais: a importância da qualidade da decisão e a importância do apoio dos subordinados à decisão, pois parte do pressuposto de que a efetividade da tomada de decisão depende de diversos fatores situacionais, como a natureza do problema, a disponibilidade de informações e o comprometimento dos subordinados.

Essas dimensões são avaliadas por meio de uma série de perguntas em que o líder deve fazer antes de tomar uma decisão. Segundo a teoria de Vroom-Yetton, existem cinco estilos de tomada de decisão: Autocrático I; Autocrático II; Consultivo I; Consultivo II e Grupo. Cada estilo varia conforme o nível de participação dos subordinados, por um lado, e ajuda os líderes a estabelecerem qual o estilo mais adequado para uma situação particular – ver Tabela 5.

Tabela 5 - Estilos de Tomada de Decisão

Estilo do Líder	Sigla	Caraterização
Autocrático I	AI	O líder toma a decisão sozinho, sem consultar ou informar os subordinados, usa apenas as informações disponíveis para ele.
Autocrático II	AII	O líder solicita informações importantes dos subordinados, mas toma a decisão sozinho, sem compartilhar as razões para essa decisão.
Consultivo I	CI	O líder consulta individualmente os subordinados, pedindo sugestões e informações antes de tomar a decisão.
Consultivo II	CII	O líder consulta os subordinados em grupo, discutindo a situação, procurando obter opiniões e sugestões antes de tomar a decisão.
Grupo	G	O líder reúne o grupo de subordinados para tomar uma decisão conjunta através de um processo de discussão e negociação.

Fonte: Adaptado de Teixeira, 2013

Em 1988, Vroom em colaboração com Arthur Jago aperfeiçoou o modelo. O primeiro modelo apresentava aos gestores “o que não fazer”, mas mostrava um procedimento ótimo de decisão (Yukl, 1989, p. 265). O modelo de Vroom-Yetton-Jago procurou potenciar o processo de tomada de decisão do líder, sugerindo a escolha de um estilo de liderança para a tomada de decisão em grupo. Ao longo do tempo, Vroom procurou desenvolver um modelo de estilo de liderança, onde os gestores devem envolver os membros da equipa no processo de tomada de decisões (Vroom V. H., 2003). Empiricamente, o modelo sustenta a definição de liderança apresentada pelos seus autores

– “*Leadership depends on the situation*” (Vroom & Jago, 2007) pois, as eficiências dos procedimentos de decisão dependem de vários fatores da situação, incluindo a quantidade de informação disponível pelo líder e pelos liderados.

Em resumo, a teoria normativa integrada na teoria contingencial ou situacional, destaca que não há um único estilo de liderança universalmente eficaz. A abordagem de liderança mais adequada varia de acordo com as características das situações, como a estrutura da tarefa e a relação líder-membro. Os líderes eficazes são capazes de ajustar seu estilo de liderança de acordo com as solicitações específicas de cada situação.

1.3 Liderança: abordagens contemporâneas

Ao longo de vários anos, o estudo sobre o tema da liderança esteve focalizada para determinadas temáticas, particularmente em compreender se a liderança deveria ser autocrática ou democrática, se o centro era na tarefa ou nas pessoas e se a tomada de decisão era diretiva ou participativa (Freitas, 2006). Nos anos 80 sucedem-se as novas abordagens, como por exemplo a liderança carismática, transformacional e transacional, onde o papel do líder é explicado como alguém que elucida a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão. As abordagens contemporâneas nomeiam outras variáveis relevantes para a constituição da liderança eficaz, as quais se associam o carisma, a moral, a interação social e os valores (King, 1990). Assim sendo, nos pontos que se seguem são expostas as referidas abordagens.

1.3.1 Liderança Carismática

A liderança carismática é um estilo de liderança que assenta na personalidade e nas qualidades carismáticas do líder para influenciar e motivar os seguidores. O carisma é qualificado como um dom possuído pelo líder, que é percebido pelos outros, levando-os a comprometerem-se com as suas ideias e ações (Teixeira, 1998). Se este tipo de liderança é caracterizado por líderes carismáticos que possuem uma visão inspiradora, habilidades de comunicação eficazes e uma presença eminente, os mesmos são capazes de cativar e inspirar as pessoas ao seu redor, criando um forte senso de identificação e lealdade.

Os líderes carismáticos comumente têm uma capacidade natural de atrair seguidores e conquistar a sua confiança. Eles são vistos como modelos a serem seguidos e têm a

habilidade de articular uma visão convincente e inspiradora. Estes costumam ser otimistas, entusiastas e eficientes em transmitir a sua energia para os outros, pois também apresentam empatia e preocupação pelos membros do seu grupo, o que gera um ambiente de trabalho positivo e motivador. Ademais, os líderes carismáticos defendem uma abordagem participativa, envolvendo os seguidores na tomada de decisões e incentivando o trabalho em equipa, logo, eles delegam responsabilidades e oferecem autonomia aos membros do grupo, concedendo poder e desenvolvimento individual.

Uma das principais críticas a este estilo de liderança é que ela pode-se centralizar de forma excessiva na personalidade e nas habilidades do líder, emergindo numa dependência exagerada dele, criando um ambiente frágil, em caso de ausência ou substituição do líder, levando à falta de orientação, autonomia e motivação. Desta forma, para Cunha et al. (2007), a influência do líder carismático acontece peculiarmente em situações de crise e instabilidade, capazes de colocar à prova as capacidades desse mesmo líder.

Em síntese, a liderança carismática é um estilo de liderança poderoso e preponderante, que se firma nas qualidades pessoais do líder para inspirar e motivar os seguidores. Embora possa ter as suas limitações, quando bem utilizada, essa forma de liderança pode gerar altos níveis de envolvimento, comprometimento e desempenho nas equipas.

1.3.2 Liderança Transformacional e Transacional

A liderança transformacional é um estilo de liderança que se concentra na inspiração e motivação dos seguidores, em contraste com a liderança transacional que tem como fundamento a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência (Cunha et al., 2007). Desta forma, o líder tem em consideração os desejos dos seus colaboradores, esclarecendo-os de como satisfazê-los em troca do seu trabalho e desempenho. Isto compromete a execução de tarefas de acordo com a vontade do líder, elucidando as funções e os pressupostos de cada tarefa e recompensando os esforços dos colaboradores. Essas recompensas podem ser negativas, como ações disciplinares, ou positivas, como elogios ou reconhecimento, dependendo do comportamento do colaborador (Bass, 1985). Esta liderança não incute nos colaboradores a agirem em prol dos interesses da organização, ao contrário da liderança transformacional (Bateman & Snell, 2007).

A liderança transformacional foi explorada num estudo onde Burns (1978) participou. O autor evidencia que neste tipo de liderança, os líderes estimulam o empenho e o

compromisso dos colaboradores, de forma a que estes se entreguem por completo à organização e aos seus objetivos. Burns acrescenta, ainda, que os líderes transformacionais são aqueles que recorrem a valores morais positivos, diligenciam o conhecimento dos seguidores, invocando valores como justiça, liberdade e humanismo. Estes líderes têm a aptidão de fomentar as pessoas a disporem os interesses de todos diante dos seus (Bateman & Snell, 2007). Tendo por base, ainda o estilo de liderança transformacional, um estudo desenvolvido na área da saúde por Xiong Haoyan, David Waters, Huang Jinling, Liu Qionglings e Lin Sien (2023) procurou investigar o impacto do estilo de liderança transformacional no nível de comprometimento organizacional dos enfermeiros, tendo como objetivo “Explorar a associação entre as percepções dos enfermeiros sobre o estilo de liderança transformacional de seus gerentes de enfermagem e o comprometimento organizacional dos enfermeiros” (Haoyan, Waters, Jinling, Qionglings, & Sien, 2023). Sete estudos de corte transversal, englobando 2885 participantes. Seis desses estudos indicaram uma correlação positiva entre o estilo de liderança transformacional e o comprometimento organizacional dos enfermeiros, enquanto um estudo restante apontou uma associação negativa. Para os autores Dumdum, Lowe, & Avolio (Dumdum, Lowe, & Avolio, 2002), os líderes transformacionais incentivam os colaboradores a conservarem os seus elevados níveis de desempenho, estimulando-os a anuírem a metas grupais, sem nunca esquecerem a missão e a visão da organização (Bass & Avolio, 1994). Como tal, os líderes têm em consideração as necessidades individuais dos colaboradores (Bass & Avolio, 1994), consentindo que os objetivos e os desejos de ambas as partes sejam consubstanciados, instituindo fins comuns com que todos se identifiquem (Bryman, 1992). Neste tipo de liderança, durante o processo, os líderes persuadem os seguidores para adquirirem resultados excelentes e desenvolverem a sua própria capacidade de liderança (Bass & Riggio, 2006), com os comportamentos da liderança transformacional a serem divididos em quatro dimensões, por ser entendido que os líderes transformacionais obtêm resultados perfeitos caso usem uma ou mais dimensões (Bass, 1985), sendo elas:

a) influência idealizada, que está dividida em duas dimensões, os atributos idealizados, (que representam as ações dos líderes como modelos, persuadindo o comportamento dos seus seguidores) e o comportamento idealizado (que representa um modelo de comportamentos a seguir por parte dos seguidores);

b) motivação inspiradora, ou seja, o líder partilha a sua visão com os seguidores, passando-lhes otimismo e entusiasmo, promovendo o compromisso e espírito de equipa;

c) estimulação intelectual, em que o líder incentiva os seguidores a questionarem maneiras pré-estabelecidas de resolver problemas, incentivando-os ao uso de novas abordagens para a sua resolução;

d) consideração individualizada, relativa à compreensão das necessidades e habilidades de cada seguidor por parte do líder, desenvolvendo-os e capacitando-os individualmente (Rowold & Heinitz, 2007).

Ainda nesta linha de pensamento, entende-se relevante mencionar um estudo realizado no Vietname, o qual explorou como a liderança transformacional e transacional podem ser determinantes da criatividade dos colaboradores e da inovação nas organizações. O estudo contou com a participação de 369 colaboradores que trabalhavam em 39 empresas públicas de café. Neste estudo, Nhat Tan Nguyen, Lai Wan Hooi e Mohan V. Avvari (2023), constataram que “A liderança transformacional e a liderança transacional foram preditores significativos da criatividade dos funcionários e da inovação organizacional” (Nguyen, Hooi, & Avvari, 2023). A liderança transformacional foi elementar para a criatividade dos colaboradores e a inovação organizacional, ao passo que, a liderança transacional foi prejudicial para estes dois fatores. Adicionalmente, a criatividade dos colaboradores desempenhou um papel parcial na ligação entre os dois estilos de liderança e a inovação dentro da organização.

Apesar de distintas, dita que os estilos transformacional e transacional se complementam e, que em conjunto, se pode tornar eficaz em situações distintas (Bass, 1985). A liderança transformacional terá mais eficácia em períodos de mudança, enquanto que a liderança transacional terá mais eficácia em ambientes estáveis e de evolução lenta, conforme podemos verificar, os atributos destes tipos de liderança na Tabela 6.

Tabela 6 - Atributos do líder na liderança transformacional vs transacional

Liderança Transformacional	Liderança Transacional
Carisma – O líder deve ter visão e missão definida, infunde o orgulho, auferir respeito e suscita confiança.	Recompensa Contingente – O líder reconhece o trabalho do seguidor e dá orientações para como deve fazer para ser recompensado pelo seu esforço.
Inspiração – O líder transmite altas expectativas, utiliza atributos para concentrar os esforços, atua como modelo de comportamento.	Gestão por Exceção – O líder monitoriza o desempenho e procura desvios dos padrões e regras e toma ações corretivas.
Estimulação Intelectual – O líder promove a inteligência, a racionalidade e a tomada de consciência dos problemas.	Gestão por Exceção – O líder intervém apenas quando é necessário tomar medidas corretivas.
Consideração Individualizada – O líder reconhece as necessidades de desenvolvimento, encoraja, aconselha, dá <i>feedback</i> e delega responsabilidades aos seguidores.	Laissez-faire – O líder evita tomar decisões e abdica de responsabilidades.

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

Em suma, ainda que, a liderança transacional possa ser eficaz em determinadas situações, ela tem algumas limitações: pode não ser adequado para estimular a criatividade e a inovação, e pode resultar numa cultura de conformidade em vez de envolvimento e autonomia dos seguidores; ao contrário da liderança transformacional que prima a motivação e inspiração dos colaboradores, além de estes não mostrarem resistência à mudança, ao crescimento pessoal e da organização. A liderança transformacional centraliza o seu foco na inspiração e motivação dos seguidores, estimulando a mudança, o desenvolvimento pessoal e a obtenção de resultados além das expectativas, em contraste com a liderança transacional, que iremos analisar de seguida.

1.4 Liderança e Gestão nas Organizações

A noção de liderança nas organizações é tão relevante que frequentemente se confunde com o de gestão. Existem autores que conceituam a liderança e a gestão como sinónimos e, por outro lado, há autores que defendem que existem diferenças significativas entre líderes e gestores, com autores mesmo a referirem que a liderança e a gestão são conceitos distintos, mas que funcionam em conjunto para alcançar um objetivo (Kotter, 1990); e que a liderança e a gestão têm noções diferentes (Earley & Weindling, 2004). No entanto, esses autores consideram que ambas as noções são necessárias e importantes para o desenvolvimento da organização, a liderança é mais formativa, proativa e relacionada com a resolução de problemas, estando igualmente ligada a conceitos como visão, missão e valores. Por outro lado, a gestão é mais orientada para o planeamento, organização e execução. Também Zaleznik (Zaleznik, 2004) defende que as diferenças entre liderança e gestão são profundas. Os gestores tendem a privilegiar o controlo e a racionalidade de forma a resolver todos os problemas que surjam, evidenciando a atenção nos objetivos, recursos e estruturas da organização. James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., Robert Konopaske (2006) defendem que o gestor de uma organização é responsável pelo planeamento, organização e controlo, mas não necessariamente pela liderança. Posto isto, é essencial diferenciar o papel de líder e o papel de gestor. Uma das funções dos gestores é liderar, aliando as qualidades da liderança às de gestão, cooperando para a consolidação da organização, sendo assim, o ideal é que todos os gestores sejam líderes. Segundo Teixeira (Teixeira, 2013), nem todos os líderes são gestores, nem todos os gestores são líderes. Os líderes tendem a exercer influência de modo a alterar estratégias e decisões, desenvolvendo novas abordagens e sinergias com o objetivo de

motivar as pessoas. A principal diferença entre gestão e liderança é que a gestão promove a estabilidade, a ordem e a resolução de problemas numa organização, enquanto que a liderança fomenta a visão, a criatividade e a mudança. A boa gestão é necessária para ajudar a organização a cumprir os seus compromissos, a boa liderança é necessária para lançar a empresa para o futuro (Mações, 2017) – ver Figura 7. Como se constata na Figura 7, a gestão concentra-se mais nas atividades de planeamento, organização, direção e controlo, conferindo que os objetivos são alcançados, enquanto que a liderança está mais associada à visão da organização, de forma a persuadir os seguidores a alcançar os objetivos organizacionais através da boa comunicação e motivação para influenciar os outros.

Figura 7 - Distinção entre gestão e liderança



Fonte: Manuel Mações, (2017)

Na perspetiva de Goleman (Goleman, 2000, p. 78) “Líderes definem uma estratégia, motivam, criam uma missão, constroem uma cultura”.

Os líderes desempenham um papel elementar na definição de estratégias, pois são responsáveis por instituir a direção estratégica da organização; eles analisam o ambiente interno e externo, identificam oportunidades e ameaças, e desenvolvem um plano de ação para alcançar os objetivos da organização. Para uma boa performance é necessário definir metas claras, identificar as principais áreas de foco e determinar as melhores maneiras de alocar recursos para atingir os resultados desejados. A motivação da equipa de trabalho, dos colaboradores, é um dos pilares da liderança, pois estes estão incumbidos de incutir e motivar os seus colaboradores, criando um ambiente positivo e estabelecendo diretrizes e probabilidades claras, reconhecem o desempenho e fornecem um *feedback* construtivo

às suas equipas de trabalho. Os líderes devem, também, ser capazes de identificar as necessidades individuais dos elementos da equipa e oferecer suporte e incentivo adequados para que eles alcancem o seu potencial máximo. Neste contexto, um líder atual³ deve ser um agente que potencia a motivação dos colaboradores o que significa que quanto mais positiva é percebida a liderança, maior a tendência para a motivação ir aumentando, este facto corrobora com o estudo realizado por Goleman (2000).

A definição de uma missão e a construção de uma cultura organizacional são componentes fundamentais para o sucesso de uma organização, pois a missão é a asserção basilar que define o propósito e o escopo da organização, em que esta deve comunicar com clareza e lacónica o que faz a organização, para quem e por quê. Os líderes executam um papel essencial na definição dessa missão, assegurando que ela esteja alinhada com os valores e objetivos da organização, e que seja clara e inspiradora para os elementos da equipa. Quando se fala em construir uma cultura referimo-nos aos valores, crenças, comportamentos e práticas compartilhados por uma organização, em que os líderes têm influências significativas na criação e no fortalecimento dessa cultura. Eles instituem expectativas comportamentais, modelam os valores da organização, promovem a colaboração e a transparência, e estabelecem políticas e práticas que espelham a cultura desejada. Uma cultura forte e positiva pode impulsionar o desempenho dos colaboradores e atrair e reter talentos. Para Vasconcellos e Sá “não existe liderança, apenas gestão eficaz” (Vasconcellos e Sá, 2012, p. 217), contrariando o que anteriormente foi redigido, já que a liderança é apenas o bom funcionamento das funções de gestão.

A gestão e a liderança têm formas distintas de orientar a sua equipa, mediante os diferentes líderes. Este pressuposto é adotado por Rowe (Rowe, 2001), que desenvolveu um modelo triangular, cujos vértices correspondem a três tipos de liderança, sendo eles: a liderança gestonária; a liderança visionária; e a liderança estratégica – ver Tabela 7.

³ Tipologia de líder abordada no estudo empírico desta dissertação apresentado na parte II.

Tabela 7 - A liderança estratégica: a harmonização das lideranças gestonária, visionária e estratégica

Liderança Gestonária	✓ É reativo, elege uma atitude passiva perante os objetivos (estes radicam mais na necessidade do que em desejos ou sonhos). ✓ Revê-se como conservador e estabilizador da ordem existente. ✓ Relaciona-se com os indivíduos de acordo com os seus papéis no processo de tomada de decisão. ✓ Envolve-se em situações e contextos característicos das atividades quotidianas. ✓ Decide excecionalmente recorrendo aos valores. ✓ Guia-se para os comportamentos de curto prazo e baixo custo, atento ao desempenho financeiro. ✓ As escolhas que faz são motivadas pelo ambiente interno e externo. ✓ Recorre ao pensamento linear.
Liderança Visionária	✓ É proativo, influencia os membros da organização sobre o que é desejável, possível e necessário. ✓ Não teme o risco. ✓ Lida com as pessoas empática e intuitivamente. ✓ Trabalha na organização, mas não pertence à organização. ✓ Orienta-se para o desenvolvimento das pessoas e com o futuro da organização. Acredita no elevado desempenho das pessoas. ✓ Decide frequentemente com base em valores. ✓ Orienta-se para a inovação, o capital humano e o fomento de uma cultura que assegure a viabilidade ao longo prazo. ✓ Fomenta as escolhas estratégicas dado que marcam a diferença na organização e no ambiente.
Liderança Estratégica	✓ Combina harmoniosamente as lideranças visionária e gestonária. ✓ Privilegia o comportamento ético e baseia as decisões em valores. ✓ Conjuga as operações do dia-a-dia com as responsabilidades a longo prazo. ✓ Equaciona e desenvolve estratégias com impacto imediato, mas que asseguram a estabilidade e desenvolvimento organizacional a longo prazo. ✓ Acredita veementemente no desempenho dos superiores, pares, subordinados e dele próprio. ✓ Utiliza quer o pensamento linear quer o não linear. ✓ Usa metáforas, analogias e modelos que facilitem a sobreposição de conceitos aparentemente contraditórios. ✓ Aposta nas escolhas estratégicas dado que fazem a diferença na sua organização e no ambiente.

Fonte: Adaptado de Rowe, (2001)

O líder gestonário é orientado para os comportamentos de curto prazo e baixo custo e para a estabilidade financeira a longo prazo. O líder visionário é orientado para a mudança, criatividade e a inovação. Combinando as duas orientações, as qualidades dos gestores com as dos líderes, obtém-se o líder estratégico. Este acredita que as escolhas estratégicas fazem a diferença na organização. Resumindo, a liderança estratégica resulta da harmonização da liderança visionária e gestonária.

Após a abordagem de uma forma direta e objetiva ao conceito de liderança, centramos de seguida a dissertação na temática da motivação.

Capítulo II - Motivação: contributos para uma abordagem conceptual ao conceito

A Escola das Relações Humanas empreende uma nova ideia sobre a natureza do Homem onde as pessoas são o elemento da organização, sendo necessário incentivá-las através de um conjunto de motivações internas e externas. Colaboradores e *stakeholders* integrados na identidade, nos valores e na imagem da organização são naturalmente mais incentivados. Para suprir as suas necessidades, os indivíduos tendem a formar grupos informais de controlo, integração e sinérgicos. Stephen W. Littlejohn afirma que “as pessoas são vistas como seres ativos, dotados de motivos e propósitos. Contudo, [...] estão severamente limitadas na sua capacidade de realização. Existem limitações biológicas, situacionais e sociais para o que uma pessoa possa fazer sozinha. Somente através da interação pode ocorrer a necessária cooperação” (Littlejohn, 1982, p. 301); “O homem económico cedeu lugar ao homem social” (Chiavenato, 2014, p. 118). Enquanto seres complexos com sentimentos e desejos, os indivíduos delimitam o seu comportamento por fatores motivacionais. A esta linha de pensamento junta-se o constante desenvolvimento das organizações, entendendo-se pertinente estudar as estratégias para motivar os colaboradores, de forma a ser possível acompanhar a consequente evolução das organizações. Assim, e para que as organizações consigam cumprir os seus objetivos e, por conseguinte, possam progredir, os seus colaboradores precisarão de estar motivados no desempenho das suas funções. Neste sentido, a motivação em contexto organizacional continua a ser um tema ilustre de dedicação e preocupação por parte dos investigadores das ciências sociais e humanas, que ambicionam divulgar os presumíveis comportamentos individuais e coletivos nas organizações. Assim, entende-se necessário compreender o comportamento humano, designadamente a partir das distintas teorias da motivação, peculiarmente na procura da razão ou razões que estão afetas aos comportamentos individuais (Neves A. L., 1998); sem esquecer que a motivação não pode ser diretamente observada e os motivos apenas podem ser depreendidos, pois o que se pode observar e analisar é a diversidade de comportamentos individuais e os respetivos resultados (Neves A. L., 1998).

Face à contextualização, identificar-se-á os tipos de motivação – motivação intrínseca e extrínseca, bem como, as diferentes teorias de motivação – teorias de conteúdo e teorias de processo. Por último, considera-se importante abordar as estratégias motivacionais,

com a finalidade de definir soluções para melhorar a motivação dos colaboradores, tal como, permitir que o líder possua soluções credíveis para motivar os seus colaboradores. Dessa forma, ao existirem colaboradores motivados e envolvidos com os objetivos da organização, os mesmos trabalharão satisfeitos, deixando convergir a criatividade e a possibilidade de revelar as suas aptidões (Erez, Kleinbeck, & Thierry, 2001).

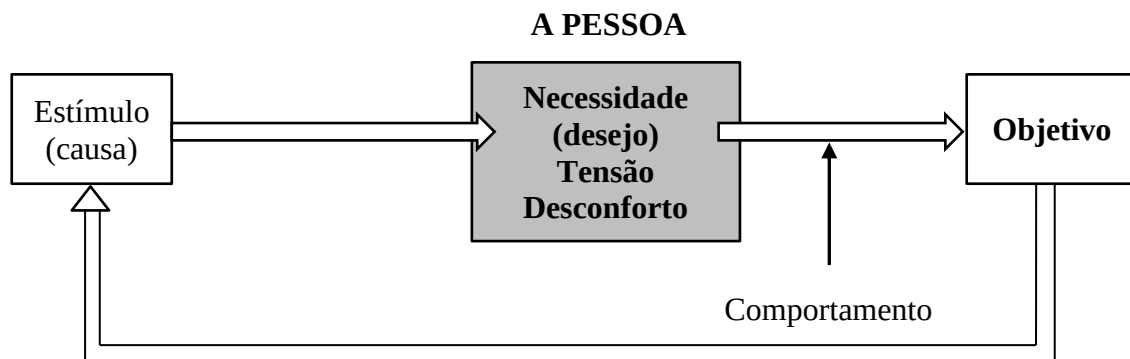
Portanto, segundo Paro, Speretta, & Joviliano (Paro, Speretta, & Joviliano, 2015), a existência de estratégias motivacionais apropriadas, irá permitir que o líder motive a sua equipa e conheça as necessidades dos seus colaboradores, por forma a estabelecer metas e fazer com que os seus objetivos sejam comuns. Consequentemente, o desempenho organizacional e a produtividade irá elevar-se ao sucesso organizacional.

2.1 Conceito de Motivação

A palavra motivação provém do latim “*motivus*”, que significa mover, indica o processo pelo qual o indivíduo é impulsionado ou estimulado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que possuem a mesma origem (Maximiano, 1997). A motivação é uma temática muito discutida e estudada em contexto organizacional, sendo entendida como um caminho capaz de auxiliar a “compreender o comportamento das pessoas, torna-se necessário um mínimo conhecimento da motivação humana. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos” (Chiavenato, 2008, p. 63), não sendo tarefa fácil definir o conceito. A motivação no trabalho, exprime-se pela orientação do colaborador para realizar uma tarefa (Tamayo & Paschoal, 2003). De acordo com Spector (Spector, 2007), a motivação é intrínseca e individual e estimula um indivíduo a ter determinados comportamentos, salientando que a motivação está interligada à direção, intensidade e persistência de um comportamento no decorrer de um determinado período de tempo. O autor compreende por direção como a escolha que o indivíduo toma entre as hipóteses existentes, a intensidade como sendo o esforço despendido para a concretização de uma determinada ação, já a persistência é o quanto o indivíduo insiste em determinado comportamento no decorrer do tempo. A motivação está ligada à vontade de obter um objetivo; isto é: a motivação é o resultado de necessidades, desejos ou vontades (Spector, 2007). Apesar do modelo básico de motivação, ilustrado na Figura 8, seja o mesmo para todos os indivíduos, o resultado é passível de mudanças aleatórias, dado que depende da perceção

do estímulo, das necessidades e da cognição de cada pessoa, conforme o período de tempo (Chiavenato, 2008).

Figura 8 - Modelo básico de motivação



Fonte: Adaptado de Leavitt (1964, p.9), citado por Chiavenato (2008, p.65)

Assim, creia-se estar em condições de afirmar de que a organização tem um papel essencial na motivação dos colaboradores, como tal, é necessário que a organização satisfaça as necessidades dos mesmos, o que acarreta diligências para a melhoria das condições de trabalho e o aperfeiçoamento do sistema de recompensas (Gil, 2016).

E no que concerne à motivação (Mações, 2017), desagrega-a em três itens: esforço, desempenho e resultados. No pensamento de Seixas (Seixas, 2015), este acontecimento prende-se no incentivar e entusiasmar o colaborador do grande potencial e assim, integrar-se no espírito da organização, desempenhando as funções com eficiência, mantendo os níveis de motivação elevados, pois colaboradores motivados são pessoas com iniciativa, com uma ambição de efetuar um excelente trabalho, evoluir na carreira por mérito próprio, tornando-se profissionais bem-sucedidos.

Em suma, é fundamental criar uma simetria entre a satisfação das necessidades dos colaboradores e os interesses da organização. Com isto, os benefícios para a organização manifestam-se na eficiência e quantidade de trabalho realizado pelos colaboradores, como tal é importante que a organização valorize e motive os seus colaboradores se quiser obter os objetivos desejados e manter-se competitiva.

Centramos de seguida a dissertação na temática da motivação intrínseca e a extrínseca.

2.2 Tipos de Motivação: intrínseca e extrínseca

Na ciência são abordados dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca, sendo tratadas não como aditivas, mas como interativas (Martinelli & Bartholomeu, 2007).

A motivação intrínseca é sustentada por uma variedade de fatores, incluindo a satisfação das necessidades básicas de competência – refere-se à sensação de que somos capazes e eficazes nas nossas ações e tarefas. Para sustentar a motivação, é importante procurar desafios próprios que ofereçam a oportunidade de aprender, crescer e desenvolver habilidades. A nossa motivação é fortalecida quando somos capazes de atingir objetivos relevantes ou a capacidade de fazer algo, autonomia – envolve a sensação de que temos controlo e liberdade sobre as nossas ações e decisões. Para manter a motivação, é importante ter a oportunidade de fazer escolhas significativas e um senso de autoavaliação em relação ao que fazemos. A nossa motivação é estimulada quando nos sentimos responsáveis pelas nossas atividades e com capacidade para gerir; e relacionamento – é um fator importante para sustentar a motivação intrínseca, pois os seres humanos são seres sociais, e ligações significativas com outras pessoas podem fornecer suporte emocional, incentivo e reconhecimento. Os relacionamentos positivos e colaborativos ajudam a nutrir a motivação intrínseca, uma vez que nos sentimos apoiados e valorizados. Essas necessidades são fundamentais para sustentar a motivação intrínseca a longo prazo, uma das mais importantes fontes de energia para a aprendizagem, relacionando-a com a qualidade dessas aprendizagens (Rosário, 2005).

Assim sendo, a motivação intrínseca refere-se a fazer algo porque é intrinsecamente interessante ou agradável. Os motivos individuais resultam da própria vontade do indivíduo, sendo uma forma de pensar e de agir que cada pessoa traz dentro de si (Deci & Ryan, 1985). Esta motivação é alusiva a recompensas psicológicas, como a oportunidade de usar a capacidade de alguém, um sentimento de desafio e conquista, ser tratado de maneira atenciosa, receber apreciação e agnição positiva. Segundo Mullins (Mullins, 2005), as recompensas psicológicas são aquelas que normalmente podem ser determinadas pelas ações e comportamento dos gestores. Todavia, os motivadores intrínsecos se preocupam com a qualidade de vida profissional, tendo um efeito mais acentuado e de longo prazo, porque são inerentes aos indivíduos e não são incutidos do exterior (Armstrong, 2006), com os nutrientes fundamentais para que a motivação intrínseca se mantenha a serem aqueles que satisfazem as necessidades de competência e de autonomia (Lira & Silva, 2015).

Em súmula, para manter a motivação intrínseca  necessário procurar desafios que ofereçam oportunidades de aprendizagem e crescimento, ter autonomia para tomar decisões e sentir-se no controlo das ações, para além de cultivar relacionamentos positivos com outras pessoas. Esses são os nutrientes fundamentais que alimentam a motivação intrínseca e a ajudam a manter-se a longo prazo.

No que concerne à motivação extrínseca, esta refere-se a uma ação que espera algo em troca. Dessa forma, os motivos extrínsecos dependem de fatores externos (Deci & Ryan, 1985), e está catalogada a recompensas tangíveis, como benefícios salariais, segurança, promoção, contratos de serviço, ambiente de trabalho e condições de trabalho (Mullins, 2005); sendo que a motivação extrínseca resultante de fatores externos, não se relaciona com a satisfação da realização da atividade, mas sim com as consequências ou recompensas reais ou verbais que se originam dessa atividade (Gagne & Deci, 2005). Assim, os motivadores extrínsecos podem ter um efeito imediato e poderoso, mas não duram forçosamente muito tempo (Armstrong, 2006), com as pessoas a serem motivadas extrinsecamente quando se comprometem com o trabalho, com o objetivo de atingirem metas que estão para além das funções estabelecidas (Lira & Silva, 2015). Para os autores, as compensações extrínsecas correspondem às remunerações e recompensas monetárias, prmios, promoções, entre outras, dado que oferecem a satisfação, independentemente da execução da função e são controladas por outros que não o próprio colaborador. Nesta linha de pensamento,  importante salientar que a motivação extrínseca pode ser útil em certas situações, como tarefas rotineiras, prazos apertados ou quando há a necessidade de cumprir requisitos externos. No entanto, em geral, a motivação intrínseca tende a ser mais duradoura e sustentável, pois  baseada no interesse pessoal e satisfação intrínseca.

Para os autores, Sevim Gullu, Sleyman Sahin, Esra Kiziloglu (2018), há dois tipos distintos de motivação, a intrínseca e a extrínseca, distinguíveis pela fonte que as impulsiona. Na motivação intrínseca,  o próprio trabalho que gera a motivação no indivíduo; na motivação extrínseca,  o ambiente que desencadeia essa motivação. Atualmente, a confiança organizacional desempenha um papel crucial na melhoria do sucesso, da eficácia e da eficiência de uma organização. A obtenção de uma organização bem-sucedida, eficaz e eficiente está intrinsecamente ligada à confiança mútua entre gestores e colaboradores dentro da organização. Estes autores procuraram investigar como a motivação, interna e externa dos funcionários, afeta os níveis de confiança organizacional de 164 funcionários da Direção Provincial de Serviço de Juventude e Desporto de Bursa, na Turquia (Gullu, Sahin, & Kiziloglu, 2018). O estudo revelou que

as motivações internas e externas dos participantes influenciaram positivamente a sua confiança na organização. A motivação interna teve maior impacto na confiança em gerentes, enquanto a motivação externa teve mais influência na confiança na organização em si. Os funcionários dos Serviços de Juventude e da Direção Provincial do Desporto de Bursa demonstraram maior motivação interna, e a confiança organizacional foi acima da média. Este estudo destaca a importância dos gestores e líderes para uma organização. Embora a motivação externa também estivesse relacionada à confiança organizacional, as subdimensões da confiança foram mais influenciadas pela motivação. Isso sugere que fatores ligados à organização tiveram mais impacto na confiança do que a motivação individual. As ferramentas de motivação foram especialmente relevantes na explicação da confiança nos gestores, um resultado significativo (Gullu, Sahin, & Kiziloglu, 2018). Izhak Berkovich e Tahani Hassan (2023) na área da educação, procuraram investigar o papel mediador da motivação intrínseca e extrínseca de professores na relação entre a percepção de liderança distribuída de diretores e a capacidade de aprendizagem organizacional nas escolas, tendo sido aplicado uma pesquisa quantitativa a 400 professores do Bahrein. O estudo revelou que a relação entre a percepção de liderança distribuída dos diretores e a capacidade de aprendizagem organizacional nas escolas é totalmente conciliada pela motivação tanto intrínseca quanto extrínseca dos professores, apontando para implicações práticas significativas para os gestores escolares, indicando que a implementação de práticas de liderança distribuída pode representar uma estratégia efetiva para estimular o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem organizacional dentro das escolas (Berkovich & Hassan, 2023).

Em resumo, o equilíbrio entre as duas formas de motivação (intrínseca e extrínseca) pode variar dependendo do contexto, da pessoa e da natureza da atividade em questão.

Posto isto, no ponto seguinte o co da dissertação é nas teorias da motivação: conteúdo, processo e resultado.

2.3 Teorias sobre a Motivação

As teorias da motivação analisam os comportamentos dos indivíduos perante estímulos e relacionamentos através dos vários ambientes em que estão inseridos. Em contexto organizacional, o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades em evolução (Neves, Caetano, & Ferreira, 2011). Existem inúmeras teorias que tentam explicar a natureza da motivação, questionando o seguinte: o que motiva as pessoas e o

que é estar motivado? Como funciona o processo motivacional? Por forma a que todas essas teorias possam ajudar a esclarecer o comportamento dos indivíduos em determinados momentos e situações. As teorias da motivação podem ser agrupadas com suporte em três princípios: os que se concentram no objeto da motivação – teorias de conteúdo; os que abordam o como se exprime a motivação – teorias de processo; e os que salientam o porquê da manutenção dos comportamentos motivacionais – teorias de resultado (Neves, Caetano, & Ferreira, 2011).

2.3.1 Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo focam-se no sujeito e na sua ação centrada na satisfação das necessidades e aportam a perceção dos fatores internos aos indivíduos. Para entender este ponto de vista, é necessário partir do pressuposto de que os indivíduos possuem necessidades interiores, as quais constituem uma fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação (Neves, Caetano, & Ferreira, 2011). Segundo estes autores, a necessidade consiste num estado interno ao indivíduo, capaz de instigar a ação, com o objetivo de obter resultados pessoais e profissionais. No contexto laboral, estas teorias ajudam a explicar o mau desempenho, as faltas ou atrasos dos trabalhadores e a falta de esforço, tendo como grande referência as teorias de Maslow (1954), McClelland (1961) e Herzberg (1974) que passamos a elucidar.

2.3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Iniciamos este estudo com a teoria de Maslow (Maslow, 1954) descrita como a teoria das necessidades ou teoria hierárquica das necessidades. Uma necessidade é sinónimo de uma carência, ao nível do sujeito podendo retratar-se como “fome, insegurança ou solidão”, que não sendo satisfeitas leva a um clima de tensão e desconforto, provocando um impulso que gera um conjunto de comportamentos com a finalidade de suprir essa mesma necessidade e como resultado a redução dessa tensão, tornando as recompensas aprazíveis (Vieira, Boas, Andrade, & Oliviera, 2011), permitindo afirmar que as “pessoas motivadas estão sempre em estado de tensão” (Vieira, Boas, Andrade, & Oliviera, 2011, p. 10). Na década de 50, Abraham Maslow (Maslow, 1954) dissertou a teoria da motivação com fundamento no conceito de hierarquia de necessidades, distribuídas em níveis, consoante o seu grau de importância, as quais afetam e influem o comportamento humano, partindo

do pressuposto de que as pessoas no local de trabalho, bem como na vida em geral, são motivados para adquirir a satisfação de um conjunto de necessidades internas (Rosa, 1994). Essas necessidades estão organizadas hierarquicamente, como uma pirâmide de necessidades, na medida em que, conforme o indivíduo satisfaz as necessidades básicas, ascendem-se outras mais elevadas que têm influência no seu comportamento (Chiavenato, 1994). Maslow intitulou cinco níveis de necessidades humanas – ver Figura 9: as necessidades fisiológicas (compreende as necessidades primárias, como sede, comida, sexo, sono); a necessidade de segurança (procuram garantir a estabilidade da pessoa); as necessidades sociais (envolvem a necessidade de amor, integração e relacionamento humano); a necessidade de autoestima (incluem fatores internos de estima, como autorrespeito, autonomia, senso de competência, e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração); e a necessidade de autorrealização (é a necessidade mais alta do ser humano, consiste no impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar aptidões e capacidades potenciais (Vieira, Boas, Andrade, & Oliviera, 2011). Nestes contextos, o esforço, o reconhecimento e existência de ações caracterizadas como desafiantes são impulsionadores da autorrealização, procurando ser abrangido por uma promoção e, dessa forma, aceder a posições mais altas nos quadros da organização e, dessa forma, alcançar o sucesso (Benko, Anderson, & Vickberg, 2011) (Benko et al, 2011).

Figura 9 - Pirâmide da hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Adaptado de Maslow (1954)

A pirâmide da hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow⁴ diz-nos que os níveis mais baixos (necessidades fisiológicas e necessidades de segurança) são saciados a partir de fatores extrínsecos como a remuneração, o local onde desempenha a sua atividade com as condições adequadas. No que concerne aos níveis mais altos (necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização) estes são satisfeitos a partir de fatores intrínsecos, aludindo-se basicamente ao nível do indivíduo, de afirmação, autoconfiança, autorrealização e aceitação. As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas necessidades primárias, porque consistem na salvaguarda e preservação pessoal; enquanto que as necessidades remanescentes são consideradas secundárias porque visam a identidade sócio individual. Assim que é alcançado um estado mínimo de satisfação ao nível das necessidades fisiológicas, novos padrões de necessidades surgem, com a capacidade para influenciar novos comportamentos (Neves, Caetano, & Ferreira, 2011). Por isso, erguem-se as necessidades de segurança com um poder motivacional mais forte, o qual se vai transferindo para outros níveis de necessidades, sempre que os anteriores estão controlados (Maslow, 1954). Como afirma Mações (Mações, 2017), as pessoas que desempenham cargos de topo nas organizações, não se motivam apenas com um aumento salarial, mas com outras regalias que vão atuar na sua autorrealização ou afirmação, sendo que quanto maior a competência académica mais se ascende na pirâmide das necessidades de Maslow (Neves, Caetano, & Ferreira, 2011). Segundo estes autores, as competências académicas vão influenciar os fatores motivacionais dentro de uma organização.

Os indícios experienciados desta teoria são diminutos por não terem em consideração a especificidade cultural em matéria de valorização das necessidades, quer em termos de conteúdo, quer em termos de primazia. A título de exemplo, temos os trabalhadores de um país qualquer, que podem atribuir mais valor às necessidades de segurança do que de autoestima (Neves, Caetano, & Ferreira, 2011).

Assim sendo, centremos a atenção na abordagem à teoria das necessidades de McClelland (1961).

⁴ Teoria base do estudo empírico desta dissertação trabalhada na parte II.

2.3.1.2 Teoria das Necessidades de McClelland

A maioria dos pesquisadores que estudam a motivação centram-se nos fatores comuns da motivação humana. Nos inícios da década de 60, McClelland (McClelland, 1961) evidenciava nas suas pesquisas as diferenças entre os indivíduos, salientando as necessidades que as pessoas desenvolvem ao longo da sua vida através da sua experiência. De acordo com este pesquisador, existem três necessidades que avocam uma importância peculiar: necessidade de realização, que traduz o desejo de atingir objetivos que expressem um desafio, de fazer algo melhor ou com mais eficiência do que já foi feito anteriormente); necessidade de poder, que consiste no desejo de controlar, influenciar ou ser responsável pelo desempenho dos outros; e necessidade de afiliação, que consiste no desejo de manter relações interpessoais estreitas e amigáveis, as quais estatuem o comportamento do indivíduo em contexto laboral. Porém, essas necessidades são sentidas com níveis distintos de intensidade, ressaltando apenas uma que definirá o desempenho de cada sujeito, pois quando o indivíduo atinge um objetivo com uma motivação intrínseca, essa motivação servirá de suporte para resolução de outras questões, diferenciando a sua personalidade (Rocha J. A., 1999). Segundo Rocha (Rocha J. A., 1999), McClelland estudou especialmente a necessidade de realização, a qual apresenta como particularidades: a necessidade de realização é sólida, procuram *feedback* de resultados, desejam funções de responsabilidade pessoal, preocupam-se com afetividade e reconhecimento, e selecionam tarefas que forcem a procura de alternativas e/ou mudanças. Segundo Hunter (Hunter, 2012), a necessidade de afiliação exerce um papel relevante na motivação em contexto laboral, na medida em que concede uma sensação de segurança que os sujeitos mais inseguros valorizam.

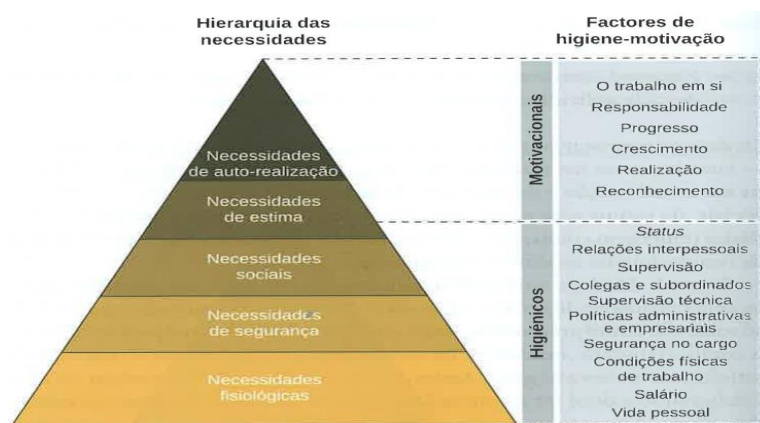
Posto isto, a importância subjetiva de cada necessidade varia de indivíduo para indivíduo e depende da sua formação cultural (Wargborn, 2009). Contudo, esta teoria afirma que cada pessoa assume estas três necessidades em diferentes níveis, mas que, em determinada altura das suas vidas, uma necessidade vai predominar face às outras (Hunter, 2012), por conseguinte a essência desta teoria consiste em ajudar na definição das necessidades prioritárias de cada indivíduo na organização. Centremos de seguida a atenção na abordagem à teoria das necessidades de Frederick Herzberg (1974).

2.3.1.3 Teoria das Necessidades de Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo clínico norte-americano e professor de Gestão na Universidade de Utah, realizou um estudo sobre os fatores de motivação no trabalho, esta teoria visa compreender o que procuram as pessoas no seu local de trabalho (Herzberg, 1974). O estudo consistiu em solicitar aos indivíduos que identificassem as situações de insatisfação e satisfação no trabalho. Observando as respostas, os dados revelam que as mesmas divergem consideravelmente, conforme a satisfação ou insatisfação das pessoas no seu local de trabalho (Neves, Caetano, & Ferreira, 2011).

Estes resultados parecem evidenciar de que fatores como crescimento, responsabilidade, reconhecimento e realização concernem com a satisfação no trabalho e são vistos como intrínsecos aos indivíduos, enquanto que as situações de insatisfação no trabalho, os indivíduos tendem a outorgar a causa a fatores extrínsecos como o estilo de liderança da chefia, à política de organização, as condições de trabalho. Desta forma, Herzberg identificou duas classes distintas de fatores relevantes para o comportamento das pessoas no trabalho, a que chamou de fatores motivacionais e fatores higiênicos (Herzberg, 1974). Os fatores motivacionais, também designados de intrínsecos, estão sob o controlo do indivíduo, produzem satisfação e aumentam a produtividade em níveis de excelência, o que significa que as atividades desenvolvidas pelo indivíduo são desafiadoras e estimulantes. Os fatores higiênicos, apelidados de extrínsecos, referem-se ao contexto de trabalho e como tal são contíguos ao trabalho em si, localizando-se no ambiente que rodeia os indivíduos (Neves, Caetano, & Ferreira, 2011). De acordo com Sebastião Teixeira (Teixeira, 2013), os fatores higiênicos de Herzberg podem ser comparados às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, e os fatores motivacionais, às necessidades de estima e de autorrealização como se verifica na figura abaixo – ver Figura 10.

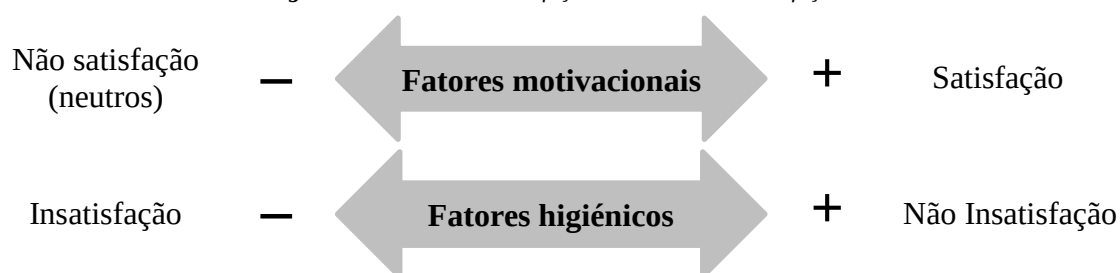
Figura 10 - Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg



Fonte: Teixeira (2013, p.198)

São exemplos de fatores extrínsecos, o salário, benefícios sociais, tipo de chefia, entre outros (Fachada, 2018). No final da década de 90, Chiavenato (Chiavenato, 1998) afirmava que as combinações de fatores internos ajudavam a construção de níveis de motivação e que se refletiam num bom desempenho dos trabalhadores; podendo-se afirmar de que os fatores motivacionais adequados podem contribuir para aumentar a motivação e quando instáveis originam a falta de motivação. As conclusões de Herzberg foram diferentes das de Maslow, porque este acredita que os fatores higiênicos são capazes de reduzir ou suprimir a insatisfação, mas não conquistam a motivação das pessoas, somente cooperam para a prevenção de problemas, enquanto que, os fatores motivacionais podem coadjuvar para elevados níveis de satisfação e assim advir em motivação das pessoas, como se pode observar na Figura 11.

Figura 11 - Fatores de Satisfação e Fatores de Insatisfação



Fonte: Teixeira (2013, p.199)

A avaliação crítica da teoria foca-se em dois aspetos: o procedimento metodológico utilizado para recolha de informação é discutível, em virtude da tendência que as pessoas têm de atribuir a fatores internos a causa do bom e agradável que lhes acontece; e a fatores externos a razão do que de menos bom e agradável lhes acontece; e em termos da

corroboração empírica, os resultados mostram que tanto os fatores internos como os fatores externos contribuem para a satisfação ou insatisfação – como por exemplo, ter um bom salário e boas condições de trabalho não será alheio em termos da satisfação.

Posto isto, como contributo para a esquematização do pensamento sobre as teorias de conteúdo, apresentamos na Figura 12 uma síntese das principais ideias.

Figura 12 - Resumo das Teorias de Conteúdo

Teoria da Hierarquia das Necessidades Maslow (1954)	Teoria das Necessidades McClelland (1961)	Teoria das Necessidades Herzberg (1974)
• A motivação dos indivíduos está catalogada em cinco níveis; • Sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as de nível imediatamente inferior estiverem satisfeitas.	• Defende que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder; • Todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades embora com predominio de uma em relação às restantes.	• Considera dois fatores ligados à motivação: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais; • Os fatores higiênicos evitam a insatisfação; • Os fatores motivacionais conduzem à satisfação.

Fonte: Adaptado de Galhanas, 2009

Centramos de seguida a dissertação nos pressupostos a teoria de processo.

2.3.2 Teorias de Processo

Não obstante às teorias anteriores indagarem explicar as consistências existentes ao nível das necessidades ou motivos que integram o vetor energético do comportamento humano, na prática, o desejo de consistência nem sempre acontece. Por esse motivo, ao discutirmos as teorias de processo focar-nos-emos na Teoria das Expectativas (Vroom V. H., 1964), na Teoria de Equidade (Adams, 1965) e na Teoria de Expectação (Edward E. Lawler, 1971).

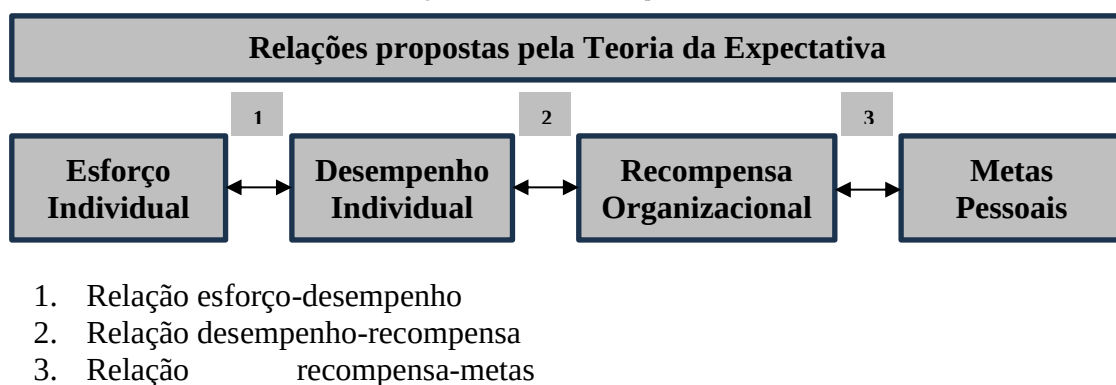
As teorias de processo têm como objetivo percecionar todas as etapas do processo; ou seja: como o processo se inicia, mantém e termina, centrando-se nos processos cognitivos, ao estabelecer um conjunto de fatores psicológicos implícitos ao comportamento humano; isto é: como o comportamento é desencadeado, conduzido e suportado (Rosa, 1994).

2.3.2.1 Teoria das Expectativas de Victor H. Vroom

A teoria das expectativas, desenvolvida a meio da década de 60 por Vroom (Vroom V. H., 1964), consiste numa teoria da motivação no contexto organizacional. Esta teoria assenta na ideia de que as pessoas tomam decisões sobre seu comportamento no trabalho com base nas suas expectativas sobre os resultados desse comportamento. Para o autor, a motivação é resultado da interação entre três fatores fundamentais (Vroom V. H., 1964): Expectativa; Instrumentalidade; Valência. A Expectativa foca a crença de que o esforço individual levará a um bom desempenho, isto é, se o trabalhador acreditar que do seu esforço advirá um bom desempenho, ele terá uma expectativa alta. Na Instrumentalidade centra o pensamento na convicção de que um bom desempenho será recompensado com resultados desejados, como o aumento salarial, a promoção ou reconhecimento, ou seja, é a percepção de que o desempenho leva às recompensas. A Valência refere que a valorização pessoal que uma pessoa atribui às recompensas esperadas; ou seja, uma recompensa pode ser valiosa para um indivíduo, mas não para outro.

Assim, de acordo com a teoria das expectativas de Vroom, a motivação de uma pessoa para realizar uma tarefa ou alcançar um objetivo depende desses três fatores inter-relacionados – ver Figura 13.

Figura 13 - Teoria da Expectativa



Fonte: Adaptado de Robbins (2009, p.148)

Estas afirmações conduzem ao pensamento de que a teoria pode centrar-se em 3 relações (Robbins S. , 2009): Relação esforço-desempenho; Relação desempenho-recompensa; Relação recompensas-metas pessoais. A Relação esforço-desempenho refere-se à probabilidade percebida pelo trabalhador de que determinada quantidade de esforço levará ao desempenho (exemplos: situação atual e comunicação com outras pessoas,

autoestima, experiências passadas em situações similares). A Relação desempenho-recompensa aborda o grau em que o colaborador acredita que certo nível de desempenho levará ao resultado desejado (exemplos: experiências passadas em situações similares, atratividade dos resultados, expectativa do esforço-desempenho, situação atual e comunicação com outras pessoas). A Relação recompensas-metas pessoais está associada ao grau em que as recompensas individuais satisfazem as metas pessoais, ou ainda, o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo, e a atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele. Segundo Mações (Mações, 2017), a relação entre o esforço e o desempenho de uma pessoa tem por base a percepção do grau de dificuldade na execução de uma tarefa e o consequente sucesso influenciando o seu comportamento. O indivíduo escolhe uma atividade que previamente sabe que vai ter sucesso, ao passo que, numa situação em que exista dúvida de sucesso a motivação baixa. Em contrapartida, a relação entre o desempenho e os resultados, faz referência à expectativa do indivíduo no que respeita ao desempenho bem-sucedido elevar aos resultados desejados, influenciando a sua decisão de evitar ou efetuar uma determinada tarefa (Mações, 2017).

2.3.2.2 Teoria da Equidade de Adams

A teoria da equidade proposta por John Stacy Adams em 1965 (Adams, 1965) consiste num modelo explicativo do comportamento humano nas organizações. A teoria argumenta que as pessoas avaliam as suas recompensas e esforços comparativamente aos outros, pois, procuram equidade quer nas relações sociais quer nas condições de trabalho. Segundo esta teoria, os indivíduos esforçam-se para manter um equilíbrio entre o que elas recebem pelo seu trabalho (recompensas) e o que elas investem (esforços), comparando-se com outros colegas na mesma situação; e caso descubram uma desigualdade na relação entre os esforços que investem e as recompensas que recebem, elas sentem-se injustiçadas e agem de forma a encontrar uma maior equidade na situação. Os esforços dos colaboradores para manter a equidade podem assumir várias formas, tais como: aumentar ou diminuir a quantidade ou qualidade do seu trabalho, mudar os benefícios e/ou recompensas recebidos (Rocha J. , 2010).

Essa teoria tem implicações na prática de gestão de pessoas, nomeadamente no que concerne à remuneração e benefícios, pois os indivíduos tendem a comparar as suas recompensas não apenas com a remuneração oferecida pela organização, mas também

com a remuneração dos seus colegas de trabalho. Assim, a principal fragilidade desta teoria numa perspetiva organizacional reside no facto de fornecer explicações sobre as reações dos colaboradores relativamente à variável remuneração, descurando outros aspetos importantes em qualquer situação social, tais como, relações com os pares, superiores e subordinados (Neves A. L., 2002).

2.3.2.3 Teoria da Expectação de Edward Lawler

A teoria de expectativa proposta por Edward Lawler (Lawler, 1971), defende que as pessoas são motivadas pelas expectativas que têm em relação aos resultados que podem adquirir a partir dos seus esforços. De acordo com esta teoria, a motivação é influenciada por três fatores essenciais:

1. A expectativa de que os seus esforços levarão a um resultado desejado;
2. O valor que a pessoa dá a esse resultado e;
3. A relação percebida entre o esforço e o resultado.

A teoria salienta que as pessoas são mais motivadas a realizar determinadas tarefas quando acreditam que os seus esforços terão um efeito considerável no resultado final e quando valorizam esse resultado (Lawler, 1971). Esta teoria também se centra em como as pessoas compreendem a relação entre o esforço que elas colocam numa tarefa e os resultados que alcançam. Se as pessoas sentirem que não são recompensadas adequadamente pelo seu investimento, isso pode levar a uma queda na motivação. Assim, o dinheiro pode ser um forte fator motivacional, no caso das pessoas percecionarem uma relação direta ou indireta entre o seu desempenho e, conseqüente, aumento salarial. Se a percepção for comprovada, as pessoas irão, certamente, melhorar o seu empenho, com o objetivo de alcançar o esperado resultado financeiro (Chiavenato, 2008).

2.4 Estratégias Motivacionais

Ao longo dos anos, tem-se constatado mudanças consideráveis no que concerne às estratégias motivacionais adotadas pelas organizações. No pensamento dos autores (Erez, Kleinbeck, & Thierry, 2001), existe uma propensão para comutar as estratégias centradas nas recompensas por um clima organizacional que promova o bem-estar do colaborador na sua situação laboral. De acordo com Tamayo & Paschoal (Tamayo & Paschoal, 2003), os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios

faz emergir a necessidade de valorizar os colaboradores de uma organização e/ou empresa.

Após o estudo das diversas abordagens teóricas, tal como, o modo de como influenciam o colaborador, é importante ressaltar, neste capítulo, os diversos fatores que influem a motivação no trabalho, por forma a compreender os fatores que aumentam ou diminuem a motivação. Pois, pensar em motivação dos colaboradores de uma organização ou empresa, passa por proporcionar oportunidades de alcançar os seus objetivos pessoais através da sua atividade laboral, pois o trabalho é identificado como um fator de realização pessoal e social (Tamayo & Paschoal, 2003). Numa ótica de planeamento estratégico para a motivação, pensar ou investir na motivação dos colaboradores uma ou duas vezes durante um ano é um erro, a motivação pensa-se e constrói-se todos os dias (Röhrich, 2014). Neste sentido, tende-se a afirmar de que os estudos sobre a motivação no trabalho têm vindo a seguir uma abordagem positiva e humanizadora do ambiente de trabalho, procurando proporcionar ao colaborador estratégias que o ajudem a realizar-se profissionalmente e pessoalmente (Tamayo & Paschoal, 2003). Portanto, a partir da avaliação da matriz motivacional do colaborador, poderá prever-se o seu comportamento, de forma eficaz. A estrutura motivacional servirá de suporte para a elaboração do perfil motivacional, onde serão determinadas as motivações e metas mais importantes. Neste contexto, recomendam-se estratégias específicas que deverão ser aplicadas, de acordo com o perfil motivacional do colaborador. Assim, é necessário determinar o perfil motivacional dos colaboradores e identificar as motivações preeminentes para que exista a adaptação entre o perfil motivacional do trabalhador e as ações de motivação. Depois desta diligência, definem-se as estratégias motivacionais mais adequadas para cada departamento ou equipa de trabalho. A adoção e a aplicação destas estratégias deverão incluir os próprios colaboradores, podendo, assim, conduzir à definição de outras estratégias. A teoria de determinação de metas ou de fixação de objetivos mostra que a motivação do indivíduo pode ser influenciada positivamente através da implementação de metas e objetivos ambiciosos, realistas e aceites (Locke & Latham, 2004). Os objetivos traçados devem ser específicos e mensuráveis, ambiciosos, aceitáveis e, muito importante, deve haver sempre *feedback*. Este *feedback* poderá consistir num fator reconhecimento dos méritos de cada colaborador por parte da liderança, pois descrevem o que é necessário fazer, como e com que energia. O autor Mações (2017) salienta o facto de os objetivos mais difíceis proporcionarem um aumento dos níveis de motivação e desempenho em comparação com as tarefas mais simples; referindo-se de que esta teoria

só é possível em organizações com uma gestão por objetivos, que pratiquem um trabalho em equipa e tenham adotado uma avaliação formal da equipa (Rojot, Roussel, & Vandenberghe, 2013).

Segundo Chiavenato (1998), existem fatores intrínsecos motivadores que produzem bons resultados como a autonomia, o *feedback* e a identidade, sendo que podem influenciar diretamente os fatores externos, como por exemplo, o estado de energia da pessoa. Quanto aos fatores extrínsecos, estes decorrem do ambiente, como é exemplo, os sistemas de recompensas e punições, os fatores sociais, as políticas organizacionais, programas de formação entre outros. No pensamento de Adyasha (Adyasha, 2013), 50% da motivação é intrínseca da pessoa enquanto os outros 50% derivam do seu meio ambiente. O líder assume, assim, um papel fundamental na motivação dos colaboradores, na medida em que é capaz de influenciar e motivar outras pessoas a realizar um trabalho notável. Para que exista uma forma eficaz de motivação é essencial determinar o que é valorizado pelo colaborador a nível individual, e posteriormente alinhar as estratégias motivacionais nesse sentido. Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo da função e com a natureza das tarefas que a pessoa executa, ou seja, são os fatores intrínsecos ao trabalho, envolvem sentimentos de reconhecimento profissional, crescimento individual e autorrealização (Oliveira, 2015). Assim, é essencial que os fatores motivacionais estejam sempre alinhados com as tarefas e a função para que os sujeitos possam executá-las com tranquilidade, adquirindo reconhecimento profissional conforme o desempenho apresentado.

Neste enquadramento, o estudo realizado por Brunório, Pasotti, Cardoso, & Félix Jr (Brunório, Pasotti, Cardoso, & Félix Jr., 2017) sobre Liderança e Motivação no Trabalho a 168 colaboradores de diversas empresas da cidade de Espírito Santo do Pinhal – SP, revela que o fator Reconhecimento Profissional foi considerado mais importante por 41,10% dos inquiridos. Com base nas necessidades que os colaboradores têm de afirmação, realização e formação dentro do seu conteúdo profissional, devem as instituições proporcionarem e fomentarem vários tipos de atividades/desafios e formação que façam com que o colaborador se supere e mantenha o foco em todas as atividades em que se envolva dentro e fora do ambiente profissional.

Com isto, entende-se estar em condições de dizer que o desenvolvimento das estruturas e organização no trabalho dependem de pessoas motivadas, reconhecidas, respeitadas. Sempre que necessário a organização deve remodelar métodos e conceitos, proporcionando formação adequada, para um ambiente de trabalho que tenha como

essência primordial o equilíbrio e interação, o respeito e reconhecimento/valorização que favoreçam o resultado final (Adyasha, 2013). Rojot, Roussel, & Vandenberghe (2013), sustentam que as organizações devem criar desafios, dar oportunidades aos seus colaboradores de expressarem a sua criatividade no exercício da sua profissão e, desenvolver oportunidades de progressão e mobilidade dentro da organização. Centremos de seguida a dissertação na temática do Clima e Cultura Organizacional.

Capítulo III – Breve contributo para a contextualização do clima e cultura organizacional

Atendendo ao foco central desta dissertação, entende-se neste capítulo pertinente realizar uma breve contextualização dos conceitos clima e cultura organizacional por se considerar o clima e a cultura organizacional como elementos que tem um papel ativo na dinâmica e no funcionamento das instituições.

3.1 Clima e cultura organizacional

Ao ambiente interno existente entre os membros da organização dá-se o nome de clima organizacional, que está fortemente relacionado com o nível de motivação dos colaboradores. Os membros de uma organização estão constantemente envolvidos no ajuste de uma multiplicidade de acontecimentos, de modo a satisfazer as suas necessidades e alcançar o equilíbrio emocional. Este ajuste não diz apenas respeito à satisfação das necessidades básicas e fisiológicas, mas também à necessidade de pertença a um grupo e de autorrealização (Chiavenato, 2008). Para este autor é fundamental a organização perceber a natureza do ajuste e desajuste dos colaboradores, dado que a satisfação dessas necessidades superiores depende especificamente de pessoas que estão em cargos com autoridade hierárquica. Esse ajuste varia no próprio colaborador e de um colaborador para outro, de um determinado momento para outro. Quando existe um elevado nível de motivação entre os colaboradores, o clima motivacional tende a aumentar e manifesta-se em satisfação, interesse e cooperação, porém, quando o nível de motivação entre os colaboradores é baixo, o clima organizacional tem tendência a diminuir, ocorrendo desinteresse e descontentamento, podendo até ocorrer estados de revolta, hostilidade e desacordo (Chiavenato, 2008). Atkinson (Atkinson, 1964), citado por (Chiavenato, 2008), elaborou um modelo para analisar o comportamento motivacional, que tem em atenção os meios decisivos da motivação, fundamentando-se nos seguintes princípios:

- Todos os sujeitos possuem necessidades básicas que revelam comportamentos e apenas afetam o comportamento quando incitados;
- A instigação ou não dessas necessidades depende da circunstância ou do ambiente percebido pelo sujeito;

- As características próprias do ambiente auxiliam a estimulação ou instigação de certas necessidades. Uma necessidade particular não afeta o comportamento até que este seja incitado por um efeito ambiental adequado;
- Alterações no ambiente percebido irão resultar em alterações no modelo da motivação instigada;
- Cada tipo de motivação é orientado para a satisfação de um tipo de necessidade. O modelo de motivação instigada demarca o comportamento e a alteração nesse modelo originará alterações de comportamento.

Segundo Litwin (1971), citado por (Chiavenato, 2008), o clima organizacional abrange um grande e flexível cenário da influência ambiental sobre a motivação, sendo uma propriedade do ambiente organizacional que influencia o comportamento e é compreendida pelos membros de uma organização.

No que concerne à cultura de uma organização, esta pode ser entendida como o “conjunto de valores, crenças e hábitos compartilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento” (Teixeira, 2013, p. 275). As organizações são constituídas por pessoas que interagem entre si produzindo e compartilhando sentimentos, crenças e valores, logo, todo esse complexo de relações vai definir a identidade da organização, a forma de ser, envolver, atender e produzir. Para Fiorese & Martinez (2016), as organizações têm uma cultura e identidade própria que as torna únicas e distingue das demais, a isto chamamos de cultura organizacional. A cultura organizacional é um sistema de crenças, pensamentos e valores compartilhados que vão influenciar o comportamento dos demais, a sua constante reprodução leva a comportamentos compartilhados e aceites pelos colaboradores de uma empresa e começa desta forma a desenhar-se a cultura de uma organização (Mações, 2018). E é através da percepção dos seus colaboradores que é determinada substancialmente as crenças, mitos, valores e condutas que compõe a cultura de uma organização, em geral inclui um sistema de significados compartilhados entre os seus membros (Estrada, Pupo, Rodríguez, & Andalia, 2009). De acordo com os autores referidos, os elementos que compõem a cultura organizacional são: identidade do membro; grupo; perfil de decisão; integração: controlo; tolerância ao risco; critérios de recompensa; tolerância ao conflito; perfil dos fins ou meios; foco organizacional.

No contexto da identidade do membro, os indivíduos identificam-se mais com a organização, o seu trabalho, cargo ou disciplina. O grupo foca-se, se as atividades são organizadas e realizadas em grupo ou de uma forma individualizada. O perfil de decisão

se as decisões priorizam as atividades ou os recursos humanos. A integração refere-se ao trabalho executado de uma forma coordenada ou independente. No controle procura-se perceber se há uma tendência à regulação excessiva ou orientada para o autocontrole. A tolerância ao risco liga-se às questões de criatividade, a iniciativa e a inovação percebendo se são incentivados e reforçados. Os critérios de recompensa são baseados no desempenho, antiguidade, favoritismo, entre outros. A tolerância ao conflito procura entender se o conflito funcional é promovido ou não como elemento de desenvolvimento organizacional. O perfil dos fins ou meios quer entender se a gestão prioriza os fins ou os meios para alcançá-los. O foco organizacional procura perceber se a gestão é orientada para o exterior ou interior da organização.

Tendo por base esta linha de pensamento, para Siqueira & Neto (2015) é de extrema importância que aquando da sua admissão os novos colaboradores conheçam e se identifiquem com a cultura da organização, essa cultura pode ser transmitida por diversas formas, a saber: Histórias: a partilha de ocorrências ou acontecimentos que envolvam os diversos agentes de uma organização e as suas atitudes perante essas ocorrências, onde essas ocorrências são partilhadas por todos, representando o presente e o passado, justificando as práticas e atitudes legitimadas; Rituais: são rotinas ou sequências de comportamentos repetidos que vêm reforçar os valores fundamentais da organização como as metas, entre outros; Símbolos materiais: refere-se à aparência da instituição, as instalações, os materiais, as regalias concedidas são símbolos materiais da cultura organizacional; Linguagem: alude à linguagem aplicada como alguns termos aplicados em determinadas organizações para descrever a sua envolvência, é um elemento de coesão alusivo a uma cultura ou subcultura. Os autores chegam mesmo a afirmar que não existe uma cultura organizacional correta ou errada, positiva ou negativa, cada organização tem a sua própria cultura (Siqueira & Neto, 2015), com os gestores e/ou fundadores de uma organização a terem uma forte influência na sua cultura, a postura e o perfil do líder vai exercer uma forte influência no comportamento dos colaboradores (Fiorese & Martinez, 2016). Numa pesquisa conduzida por Kamal Badar, Mohammed Aboramadan, Wasim Alhabib, Khalid Abed Dahleez e Caterina Farao, em 2023, foi explorada a relação entre a ética de trabalho islâmica (IWEs) e o desempenho organizacional, utilizando a visão baseada em recursos (RBV) e outras teorias orientadoras. O estudo procurou examinar como o clima relacional com os funcionários atua como um mecanismo subjacente nessa associação. Foram recolhidos dados de 239 colaboradores que atuam em diversos setores no estado do Catar. Os resultados indicam

que a ética de trabalho islâmica (IWEs) exerce uma influência positiva tanto no desempenho organizacional quanto no desempenho dos funcionários, enquanto o clima das relações com os funcionários desempenha um papel mediador na relação entre os IWEs e o desempenho organizacional. Este estudo oferece insights valiosos para gestores, ressaltando a importância do IWE e do clima das relações com os funcionários na promoção de resultados organizacionais superiores, como o desempenho (Badar, Aboramadan, Alhabib, Dahleez, & Farao, 2023).

Em suma, o clima organizacional refere-se ao ambiente psicológico em que as pessoas trabalham, como os colaboradores percebem e interpretam as condições de trabalho, incluindo a cultura, as políticas, os procedimentos, as relações interpessoais e a comunicação na organização. Um clima organizacional positivo pode levar a um aumento da motivação dos colaboradores, produtividade, satisfação no trabalho e redução do absenteísmo e rotatividade, enquanto que, um clima organizacional negativo pode contribuir para o descontentamento dos colaboradores, falta de compromisso no trabalho, conflitos interpessoais e baixo desempenho. E a cultura é consolidada através da constante reprodução de interações do cotidiano, como consequência, a cultura e clima organizacional constituem uma componente essencial para o incentivo e impulso à produtividade laboral.

Parte II - Estudo Empírico

Capítulo IV – A Pesquisa

Finalizada a apresentação dos fundamentos teóricos, os seguintes capítulos centram-se na apresentação do estudo empírico. Uma vez que se pretende efetuar um estudo sobre liderança e motivação no contexto organizacional de um estabelecimento prisional, será realizada uma breve caracterização da Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais (DGRSP) e do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira (EPPF), foco do estudo. Desta forma, é exposto o problema, as questões e os objetivos do estudo e a metodologia, instrumento e os procedimentos de recolha e análise dos dados, assim como os participantes no estudo (amostra).

4.1 Problema

No pensamento de Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2007), a liderança surge como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuir para a eficácia e sucesso das organizações. Assim sendo, o membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos acontecimentos pelos restantes membros e a escolha dos objetivos. A liderança nas organizações constitui um papel fundamental nas relações humanas, permitindo influenciar a motivação dos colaboradores uma vez que os liderados identificam comportamentos do líder que desencadeiam sentimentos que podem ou não ser motivadores (Cunha M. P., Rego, Cunha, Cardoso, & Neves, 2016).

No que concerne à motivação, a revisão de literatura diz-nos que este conceito se manifesta pela orientação do colaborador para realizar uma tarefa (Tamayo & Paschoal, 2003). De acordo com Gil (2016), a organização tem um papel fundamental na motivação dos colaboradores, sendo necessário que a organização satisfaça as necessidades dos colaboradores. Segundo Seixas (2015), colaboradores motivados são pessoas com iniciativa, com uma ambição de efetuar um ótimo trabalho, evoluir na carreira muito pelo próprio esforço, tornando-se profissionais bem-sucedidos. Assim sendo, a existência de estratégias motivacionais adequadas, irá permitir que o líder motive a sua equipa e conheça as necessidades dos seus colaboradores (Paro, Speretta, & Joviliano, 2015). Posto isto, o desempenho organizacional e a produtividade irá elevar-se ao sucesso organizacional. A abordagem teórica revelou, então, de que a motivação e liderança são parâmetros pertinentes no contexto organizacional, em que o líder tem um papel

preeminente ao influenciar a motivação dos colaboradores. Sendo assim, concorda-se com o pensamento de Bass (1999) ao afirmar de que é justamente neste contexto que importa estudar a liderança e a motivação, pois ambos os fenómenos estão relacionados com a orientação e a influência de pessoas para alcançar os objetivos pré-estabelecidos, em função do ambiente socioeconómico e organizacional onde as organizações/empresas atuam. Atendendo ao contexto descrito, e à necessidade de compreender como a liderança e a motivação podem ser lidas, de forma aprimorada, numa organização marcada por um contexto de privação de liberdade, onde se cumprem penas e as medidas de segurança são alicerces, com potenciais impactos na qualidade dos serviços prestados e na reintegração dos reclusos na sociedade, formulou-se a seguinte pergunta de investigação: Qual o papel da liderança no contexto motivacional dos colaboradores do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira (EPPF)?

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

4.2 Objetivo geral e específicos da investigação

Uma pesquisa científica requer que se estabeleçam as metas e os objetivos que orientam a investigação e delimitam quais as informações indispensáveis para, de acordo com a análise desses dados, responder às questões de investigação. Desta forma, os objetivos do estudo indicam os propósitos para o desenvolvimento da pesquisa e quais os resultados a alcançar.

Segundo Lakatos & Marconi (1992), o objetivo geral consiste numa visão abrangente do tema de pesquisa e os objetivos específicos apresentam um carácter mais concreto, na medida em que auxiliam no alcance do objetivo geral e, ainda, permitem aplicá-lo em situações particulares. “A especificação do objetivo de uma pesquisa responde às questões para quê? E para quem?” (Lakatos & Marconi, 1992, p. 102). No pensamento de Cervo & Bervian (2002), os objetivos definem a natureza do trabalho, o tipo de problema e o material a analisar, enquanto que, definir objetivos específicos significa investigar detalhadamente as intenções expressas nos objetivos gerais, as quais podem mostrar novas relações para o mesmo problema e identificar novos atributos ou utilizar os conhecimentos adquiridos para intervir numa determinada realidade.

Assim sendo, o objetivo geral da dissertação consiste em estudar a liderança e motivação no contexto organizacional do EPPF. E neste contexto, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- efetuar uma caracterização sociodemográfica dos participantes;
- Identificar o grau de relevância e motivação concedida pelos colaboradores aos fatores de motivação tendo por base as necessidades de autoestima, sociais, segurança e autorrealização, relacionamento entre o líder e a motivação segundo o sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade, cargo hierárquico;
- Descrever o líder atual e eficaz, explanando o tipo de liderança mais e menos identificado e compreender se existe analogias nas percepções dos colaboradores e líderes quanto às características dos líderes, segundo o sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e cargo hierárquico;

4.3 Identificação do estudo

Com o objetivo de realizar um estudo sobre a motivação e liderança em contexto organizacional, tendo como referência todos os colaboradores do EPPF, optou-se por um estudo descritivo, de natureza quantitativa. Na opinião de Baptista & Sousa (2011) “a investigação quantitativa integra-se no paradigma positivista, apresentado como objetivo a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis. Este tipo de investigação mostra-se geralmente apropriado quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população” (Baptista & Sousa, 2011, p. 53). Assim sendo, a investigação quantitativa assenta em técnicas de recolha, apresentação e análise de dados que possibilitam o tratamento dos dados através de métodos estatísticos. A escolha pelo estudo quantitativo admite abranger um maior número de pessoas, acesso a respostas céleres, garantia do anonimato das respostas e deixar que as pessoas respondam no momento que considerem mais oportuno (Lakatos & Marconi, 2006).

4.4 Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário será o instrumento a utilizar na recolha dos dados, porque é útil quando o pesquisador pretende recolher informação sobre um tema (Hill & Hill, 2008). A pertinência e utilidade dos questionários relaciona-se também com a facilidade com que se interroga um grupo, composto por um elevado número de indivíduos, num curto espaço de tempo. Este tipo de instrumento viabiliza calcular uma diversidade de dados e efetuar múltiplas análises de correlações de modo acessível, de forma a dar

resposta à questão e objetivos de investigação inicialmente propostos. O inquérito por questionário compreende um conjunto de perguntas a definição de uma amostra que se pretende estudar, através de processos de recolha sistemática de dados. Os autores Almeida & Pinto (1995) enumeram vantagens como por exemplo a possibilidade de alcançar um elevado número de pessoas, garantir o anonimato das respostas, possibilitar que as pessoas respondam no momento que considerarem mais oportuno e, quando o investigador não está presente, não expõe os inquiridos à sua influência. Segundo Lakatos & Marconi (2006), o questionário é um instrumento de recolha de dados que pode ser preenchido de forma virtual e/ou física, pelo inquirido, proporciona uma maior liberdade e sinceridade na resposta, dado o seu carácter anónimo. No que concerne à criação do questionário, existem três opções para a elaboração de um questionário: adotar questões de outros questionários; adaptar questões utilizadas em outros questionários; ou desenvolver as suas próprias questões (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012, p. 431 cit in Bourque & Clark, 1994). Neste sentido, adotar ou reformular perguntas de outros questionários, previamente e corretamente validados, torna o processo mais eficaz e rápido (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Optamos por escolher um inquérito por questionário já validado para a população portuguesa, adaptado da tese de mestrado “Liderança e Motivação no Contexto Organizacional”, de Helena Cristina Mota da Costa (2021).

Relativamente à estrutura do questionário, faz-se uma introdução por forma a contextualizar o questionário, apresentando os objetivos e modo de aplicação, com o objetivo de sensibilizar os possíveis inquiridos para a relevância do seu contributo na realização da investigação. É também apresentado o termo de consentimento para a realização do inquérito, onde o inquirido tem o conhecimento da sua declaração dos dados em termos confidenciais. O questionário é constituído por 92 perguntas, estruturado em três partes, o primeiro grupo relacionado com a motivação em contexto organizacional, constituída por 17 questões. Neste âmbito, foi utilizada a escala ordinal de Likert – níveis de 1 (não concordo ou raras vezes concordo) a 7 (concordo quase sempre ou totalmente). Esta primeira parte foi elaborada após uma análise das diferentes teorias existentes e consulta de dois artigos Siu, Tsang & Wong (1997) e Simons & Enz (1995). A segunda parte é constituída por 34 questões relacionadas com as características que o líder atual apresenta e numa segunda fase classificar os comportamentos que são importantes para a definição do líder eficaz no EP. Essa classificação foi realizada utilizando a escala ordinal de Likert – níveis de 1 (não concordo ou raras vezes concordo) a 7 (concordo quase

sempre ou totalmente). Para a elaboração desta segunda parte foi necessário realizar uma análise às características e comportamentos apresentados pelas diferentes teorias sobre a liderança. Por fim, o terceiro grupo é constituído por questões fechadas de escolha múltipla utilizando uma escala nominal com opção de “Sem resposta”, com o objetivo de obter a caracterização sociodemográfica do inquirido (o género, a idade, estado civil e as habilitações literárias), a condição no local de trabalho (o tempo de trabalho no EPPF, tipo de vínculo de trabalho com a organização, cargo hierárquico que ocupa).

As questões de resposta fechada são o tipo de questões que facilitam a inquirição, bem como, o tratamento dos dados, enquanto que, as questões de resposta aberta possibilitam ao inquirido a construção de uma resposta com as suas próprias palavras, sem se restringirem a uma escolha de entre uma lista de opções. A escolha da escala de Likert composta por 7 níveis deve-se ao facto de uma escala 3 ou 5 ser insuficiente para a expressão da classificação dos inquiridos e permite maior variabilidade das respostas. Assim sendo, foi utilizada uma escala ímpar para não obrigar os inquiridos a dar uma opinião definitivamente positiva ou negativa. Apesar de o instrumento estar validado para a população, optou-se por realizar um pré-teste a um conjunto de 22 pessoas que representam os critérios definidos para este estudo. Com o pré-teste pretendeu-se que a validade e a fidedignidade do instrumento sejam testadas, possibilitando assim detetar erros ortográficos e ambiguidade de questões (Lakatos & Marconi, 2006). Não houve nenhuma indicação dada por quem respondeu neste período. O questionário foi disponibilizado através do *Google Forms* por se considerar ser o mais fiável e confiável e também por a plataforma em questão não possuir qualquer custo. Os dados analisados com recurso ao aplicativo estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

4.4.1 Estética do instrumento de recolha de dados e matriz de análise de dados

A estrutura do questionário é composta por três grupos.

O **primeiro grupo** – questão número 1, refere-se à Motivação dos colaboradores em contexto organizacional, em que se pretende aferir o grau de motivação dos funcionários, utiliza uma escala de Likert de sete pontos (1- Não concordo ou raras vezes; 2 - Concordo pouquíssimas vezes; 3 - Concordo pouco; 4 - Concordo moderadamente; 5 - Concordo muito; 6 - Concordo muitíssimas vezes; 7 - Concordo quase sempre ou totalmente) e com opção de “Não sei/Não responde”. Relativamente à questão número 1, a matriz de classificação e análise dos itens descritos abaixo foi elaborada pela investigadora, com

base na revisão de literatura e que servirão de guia à estrutura conceptual da análise dos dados – ver Tabela 8.

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

Dimensões	Variáveis estratégicas	Autores
Necessidades de autoestima	1.2 Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados. 1.6 Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado. 1.13 Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança.	Maslow (1954) Mações (2017) Moreira (2020) Neves et al. (2011) Locke & Latham, (2004)
Necessidades sociais	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.	Maslow (1954) Mações (2017) Neves et al., (2011)
Necessidades de segurança	1.4. É essencial para si ter um trabalho seguro. 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.	Maslow (1954) Mações (2017) Gil (2016) Neves et al., (2011)
Necessidades de autorrealização	1.1. É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira. 1.3. É importante para si que o salário seja adequado à função.	Maslow (1954) Mações (2017) Gil (2016) Neves et al., (2011) Rojot, Vandenberghe, & Roussel (2013)
Relacionamento entre o Líder e a Motivação	1.16. Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho. 1.17. O seu líder tem um papel importante na sua motivação.	Erez, Klein-beck, & Thier-ry (2001) Seixas (2015) Moreira (2020) Adyasha (2013) Venâncio, (2017) Nunes (2017) Yukl, 1998

Fonte: Adaptado de Freitas (2006)

O **segundo grupo** – questão n.º 2 diz respeito à 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 funcionário são importantes para a definição do líder eficaz, e utiliza uma escala de Likert de sete pontos (1- Não concordo ou raras vezes; 2 - Concordo pouquíssimas vezes; 3 - Concordo pouco; 4 - Concordo moderadamente; 5 - Concordo muito; 6 - Concordo muitíssimas vezes; 7 - Concordo quase sempre ou totalmente) e com opção de “Não sei/Não responde”. Relativamente à questão n.º 2, foi elaborada pela investigadora, com base em áreas relevantes da literatura e que servirão de guia à estrutura conceptual da análise dos dados, uma matriz de classificação e análise dos itens abaixo – ver Tabela 9.

Tabela 9 - Matriz de classificação e análise de itens - Liderança em contexto organizacional, as 4 dimensões na caracterização do líder atual e eficaz

Dimensões	Itens do Questionário	Autores
Estilo de liderança orientado para a tarefa	2.1 Possuir autoconfiança. 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.	Yukl, (1998) Siu et al. (1997) e Simon Enz (1995) Rollinson et al., (1998). Cunha et al. (2016)
Estilo de liderança orientado para as pessoas	2.13 Dar atenção personalizada aos empregados. 2.14 Preocupar-se com as necessidades dos empregados. 2.22 Relacionamento de confiança com os subordinados. 2.23 Relacionamento de respeito com os subordinados. 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.	Yukl, (1998) Siu et al. (1997) e Simon Enz (1995) Rollinson et al., (1998) Cunha et al. (2016)
Estilo de liderança participativo	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. 2.19 Enfatiza o relacionamento interpessoal. 2.20 Enfatiza o aspeto técnico do trabalho. 2.24 Envolver os empregados na definição de objetivos.	White & Lipitt (1939) Siu et al. (1997) e Simon Enz (1995)

	2.25 Envolver os empregados na preparação de decisões. 2.26 Papel de facilitador e comunicador.	Weihrich & Koontz, (1994)
Estilo de liderança autocrático	2.4 Ser dominante. 2.6 Ser controlador e monitorizar. 2.21 Processo de decisão totalmente centralizado.	Classificação de Likert White & Lipitt (1939) Marques (2018) Siu et al. (1997) e Simon Enz (1995)

Fonte: Adaptado de Freitas (2006)

O terceiro **grupo** – questão n.º 3 prende-se com a caracterização sociodemográfica dos inquiridos, nomeadamente, o género, a idade, estado civil e as habilitações literárias, a condição no local de trabalho, o tipo de vínculo de trabalho com a organização, cargo hierárquico que ocupa, com o objetivo de identificar e caracterizar os inquiridos, salientando o grupo etário, situação laboral e familiar, entre outros.

4.5 Consistência interna do instrumento

Tendo como objetivo analisar a consistência interna do instrumento, calculou-se o coeficiente *Alpha* (α) de *Cronbach*, sendo necessário que as variáveis estivessem categorizadas da mesma forma, o que em alguns casos corresponderá à aplicação da mesma escala de Likert (Gageiro & Pestana, 2014), facto atendido. Segundo (Cortina, 1993), o *Alpha* de *Cronbach* avalia a confiabilidade de uma estrutura fatorial por meio da sua consistência interna (grau de inter-relação entre as variáveis). Os valores do *Alpha* de *Cronbach* devem ser positivos, variando entre 0 e 1 e devem ser interpretados conforme Tabela 10.

Tabela 10 - Valores do Alpha de Cronbach

Alfa de Cronbach	Consistência interna
1 – 0,90	Muito boa
0,70 – 0,90	Boa
0,60 – 0,70	Aceitável
0,50 – 0,60	Fraca
< 0,50	Inaceitável

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

No que concerne à motivação dos colaboradores em contexto organizacional considerando as seguintes dimensões: Necessidades de auto estima, Necessidades sociais, Necessidades de segurança, Necessidades de autorrealização e Relacionamento entre o líder e a motivação - ver Tabela 11.

Tabela 11 - Alpha (α) de Cronbach de itens - Motivação dos colaboradores em contexto organizacional.

Dimensões	Variáveis estratégicas	α
Necessidades de autoestima	1.2 Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados. 1.6 Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado. 1.13 Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança.	,837
Necessidades sociais	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.	,834
Necessidades de segurança	1.4. É essencial para si ter um trabalho seguro. 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.	,922
Necessidades de autorrealização	1.1. É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira. 1.3. É importante para si que o salário seja adequado à função.	,740
Relacionamento entre o Líder e a Motivação	1.16. Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho. 1.17. O seu líder tem um papel importante na sua motivação.	,794

Fonte: Adaptado de Freitas (2006)

Em relação à caracterização da liderança recorreu-se às 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, conforme Tabela 12.

Tabela 12 - Alpha (α) de Cronbach de itens - Liderança em contexto organizacional, as 4 dimensões na caracterização do líder atual (LA) e eficaz (LE).

Dimensões	Itens do Questionário	α - LA	α - LE
Estilo de liderança orientado para a tarefa	2.1 Possuir autoconfiança.	,977	,976
	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.		
Estilo de liderança orientado para as pessoas	2.13 Dar atenção personalizada aos empregados.	,970	,958
	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.		
Estilo de liderança participativo	2.33 Recompensar os bons desempenhos dos empregados.	,963	,934
	2.34 Relacionamento formal com os empregados.		
	2.15 Tenta fazer o que a maioria deseja.		
	2.16 Apoiar os empregados na realização das suas tarefas.		
	2.17 Consultar os empregados aquando da tomada de decisão.		
	2.18 Deixa que os empregados tomem as suas decisões.		
	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.		

Dimensões	Itens do Questionário	α - LA	α - LE
Estilo de liderança autocrático	2.26 Papel de facilitador e comunicador.		
	2.4 Ser dominante.		
	2.6 Ser controlador e monitorizar.	,810	,833
	2.21 Processo de decisão totalmente centralizado.		

Fonte: Elaborado pela própria

No que concerne ao estudo desenvolvido por esta, verificou-se que o *alpha* de Cronbach de 0,980 revela que a consistência interna do instrumento é muito boa – ver Tabela 13.

Tabela 13 - Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,980	85

Fonte: IBM SPSS Statistics 28

4.6 Procedimentos de administração de recolha e análise dos dados

Antes de se proceder ao envio do questionário para os colaboradores do EPPF, foi dado a conhecer ao Diretor do EPPF a intenção de realizar um estudo no âmbito do mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão Pública. Nesse sentido, foi enviado para a Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais um e-mail dirigido ao Dr. João Semedo Moreira (Apêndice A), que narrava um pedido formal de autorização para a realização da investigação e aplicação de inquérito por questionário (Anexo A) aos funcionários do EPPF. Em resposta ao email, primeiramente, foi solicitada a informação detalhada da dimensão da amostra a ser estudada (quantos funcionários e se envolvia todas as carreiras) (Anexo A); sendo, por isso, enviada uma cópia do questionário (Apêndices B), a forma de como se pretendia recolher os dados, a informação de que o estudo em questão pretendia envolver todos os funcionários e todas as carreiras, e o inquérito por questionário seria aplicado através da plataforma *Google Forms*.

Por despacho do Sr. Diretor-Geral, Prof. Doutor Rui Abrunhosa Gonçalves, foi autorizado, no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações – Gestão Pública, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, a realizar a investigação

académica no Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira, mediante as seguintes condições (Anexo B):

- a calendarização e modo de organização da pesquisa seja acordada com a Direção do Estabelecimento Prisional, por forma a que se conciliem os objetivos académicos com a exequibilidade do trabalho, sem perturbação do quotidiano;
- o desenvolvimento do estudo esteja sempre dependente da disponibilidade dos trabalhadores, para, após consentimento informado, colaborarem, reservando-se-lhes o direito de, a qualquer momento, poderem interromper a sua cooperação;
- a investigadora fique obrigada a preservar o anonimato dos dados e das pessoas que venham a cooperar;
- do resultado final do trabalho, deve ser remetida cópia à Direção de Serviços de Organização, Planeamento e Relações Externas.

Com a aprovação concedida, o inquérito por questionário foi construído no *google forms*, tendo-se procedido à partilha do questionário através do e-mail institucional. O inquérito foi enviado no dia 2 de julho de 2023, por e-mail institucional aos colaboradores do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira. O inquérito esteve ativo no *Google Forms* até ao dia 13 de agosto de 2023.

Os dados foram recolhidos entre os meses de julho e agosto de 2023, tendo-se obtido um total de 161 respostas, sendo 140 respostas válidas e 21 excluídas. Considerou-se respostas excluídas quando os participantes não respondessem a todas as questões. Sendo assim, a amostra é composta por 140 participantes (N=140).

Posteriormente à receção dos inquéritos por questionário, efetuou-se o tratamento dos dados utilizando-se testes estatísticos. O *software* utilizado para o tratamento de dados foi o *IBM SPSS Statistics 28*. Para preparar o ficheiro de dados no *SPSS*, exportou-se do *Google Forms* o ficheiro em *Excel* com as respostas dos participantes e organizou-se toda a base de dados de forma a poder-se exportar para o *SPSS*. Para a análise dos dados, recorreu-se à estatística descritiva e inferencial, designadamente os testes paramétricos por estes serem mais robustos que os testes não paramétricos. Para a realização de testes paramétricos há que verificar o seguinte pressuposto: a normalidade das distribuições das variáveis onde a assimetria tem que ser abaixo de 3 e a curtose abaixo de 8, e foi confirmado este pressuposto, assumindo assim, que os itens do estudo não divergem da normalidade (Marôco, 2018). Assim, foi utilizado o Teste-t de Student para amostras independentes, de acordo com os seus pressupostos, nomeadamente a homogeneidade de

variâncias calculada pelo Teste de Levene. Para toda a análise inferencial dos dados, considerou-se o nível de significância (p-value <0,05) ou intervalo de confiança de 95%; ou seja, existe uma probabilidade de erro de 0,05. Numa primeira instância, vamos verificar se os pressupostos do Teste de Levene se confirmam, onde H_0 : variâncias são iguais e (p-value < 0,05), se assim for rejeita-se H_0 e seguimos para a segunda etapa onde se vai verificar se as variâncias para as médias são diferentes – H_1 : Média das variâncias diferentes. Se o (p-value for > 0,05), não se rejeita a hipótese nula, caso contrário rejeita-se e aceita-se a hipótese alternativa. Verificado o pressuposto sobre a normalidade das distribuições das variáveis, podemos afirmar que mesmo que as variáveis não tenham distribuição normal, elas não se desviam muito da normalidade – Tabela 14, logo podemos aplicar testes paramétricos. Os dados são apresentados no capítulo V.

Tabela 14 - Estatísticas Descritivas - normalidade das variáveis

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Erro Padrão
Necessidades autoestima	39	2,0	7,0	6,350	1,142	-2,369	0,378
Necessidades sociais	39	2,0	7,0	5,892	1,0895	-1,552	0,378
Necessidades segurança	39	2,0	7,0	6,292	1,1679	-2,558	0,378
Necessidades autorrealização	39	2,0	7,0	6,359	1,1059	-2,268	0,378
Relacionamento entre o Líder e a Motivação	39	1,0	7,0	3,974	1,8530	-0,167	0,378
Líder atual orientado para a tarefa	159	1,0	7,0	4,878	1,752	-0,650	0,192
Líder atual orientado para as pessoas	159	1,0	7,0	4,836	1,674	-0,627	0,192
Líder atual participativo	159	1,0	7,0	4,569	1,633	-0,439	0,192
Líder atual autocrático	158	1,0	7,0	4,484	1,500	-0,439	0,193
Líder eficaz orientado para a tarefa	159	1,0	7,0	6,000	1,250	-2,073	0,192
Líder eficaz orientado para as pessoas	159	1,0	7,0	5,863	1,231	-1,755	0,192
Líder eficaz participativo	159	1,0	7,0	5,676	1,201	-1,564	0,192
Líder eficaz autocrático	158	1,0	7,0	4,626	1,544	-0,401	0,193
N válido (de lista)	39						
						↑ <3	↑ <8

4.7 Participantes do Estudo - Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira

4.7.1 Breve caracterização da Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais

A Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais⁵ é um organismo do Ministério da Justiça, conforme contemplado no Decreto-Lei nº 123/2011, de 29 de dezembro, encontrando-se a sua estrutura orgânica regulada no Decreto-Lei nº 215/2012, de 28 de setembro de 2012.

⁵ A Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais resultou da fusão da Direção-Geral dos Serviços Prisionais e da Direção-Geral de Reinserção Social (cf. Decreto-Lei nº 123/2011, de 29 de dezembro).

Missão⁶:

“o desenvolvimento das políticas de prevenção criminal, de execução das penas e medidas e de reinserção social e a gestão articulada e complementar dos sistemas tutelar educativo e prisional, assegurando condições compatíveis com a dignidade humana e contribuindo para a defesa da ordem e da paz social”.

Consideram-se valores básicos da organização, agregando uma perspectiva humanista e ressocializadora na execução de penas e medidas, privativas da liberdade ou de execução na comunidade, no âmbito da justiça penal, e uma dimensão educativa na área da justiça juvenil: Crença na capacidade de mudança do ser humano; Defesa e promoção dos direitos humanos; Defesa da segurança da sociedade; Valorização da reinserção social; Prevenção da reincidência criminal e Serviço à comunidade – Tabela 15.

Tabela 15 - Principais atribuições da DGRSP

1	Prestar assessoria técnica aos tribunais, em processos penais e tutelares educativos, no âmbito do apoio à tomada de decisão.
2	Executar penas e medidas privativas da liberdade, orientando a intervenção para a reinserção do agente de crime na sociedade, preparando-o para conduzir a sua vida de modo socialmente responsável, sem cometer crimes.
3	Executar penas e medidas na comunidade aplicadas a adultos, promovendo a reparação à sociedade e às vítimas bem como a reinserção social dos agentes de crime e a prevenção da reincidência.
4	Executar medidas tutelares educativas, na comunidade ou de internamento, aplicadas a jovens ofensores, promovendo a sua educação para o direito e inserção, de forma digna e responsável, na vida em comunidade.
5	Gerir o sistema prisional: • garantindo a proteção de bens jurídicos e a defesa da sociedade e, simultaneamente, a organização da segurança e a manutenção da ordem e disciplina nos estabelecimentos prisionais, a gestão da população prisional e o controlo das pessoas reclusas custodiadas no exterior; • assegurando o respeito pelos direitos humanos das pessoas privadas de liberdade, nomeadamente condições adequadas de alimentação, cuidados de saúde física e mental, atividades educativas/formativas, laborais, socioculturais e desportivas e a inclusão em programas e atividades estruturadas orientados para a reabilitação criminal.

⁶ Artigo 1º do Decreto-Lei nº 123/2011, de 29 de dezembro.

6	Gerir o sistema nacional de vigilância eletrônica, promovendo a aproximação do indivíduo ao meio, com racionalização de custos para o sistema de justiça.
7	Gerir a rede nacional de centros educativos, contribuindo para a segurança pública e respeito pelos direitos humanos dos jovens a cumprir medida de internamento, promovendo a interiorização das normas jurídicas vigentes e condições de desenvolvimento, nomeadamente no plano educativo-formativo, favoráveis à sua integração pacífica na sociedade.

Fonte: Adaptado do Relatório de Atividades e Autoavaliação – DGRSP (2021)

No prosseguimento da aprovação da Lei Orgânica do Ministério da Justiça, pelo Decreto-Lei nº 123/2011, de 29 de dezembro, o Decreto-Lei nº 215/2012, de 28 de setembro, complementado pela Portaria nº 300/2019, de 11 de setembro⁷, a qual define a estrutura nuclear⁸ e as competências das respetivas unidades orgânicas, veio aprovar a estrutura orgânica da Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais, a qual se desenvolve em função das suas grandes áreas de intervenção. A DGRSP dispõe de unidades orgânicas cujas atribuições se centram na execução de penas e medidas, no âmbito penal e tutelar educativo, correspondentes a serviços centrais e a serviços desconcentrados, sendo estes constituídos por estabelecimentos prisionais, delegações regionais de reinserção que integram as equipas de reinserção social, equipas de vigilância eletrônica e centros educativos. Dispõe ainda de um conjunto de unidades instrumentais, que suportam o desenvolvimento da atividade operativa. A rede de unidades desconcentradas da DGRSP encontra-se vocacionada para a execução de penas e medidas. Os 49 estabelecimentos prisionais, as 48 equipas de reinserção social e os 6 centros educativos, assim como as 12 equipas de vigilância eletrônica, constituem as unidades base da intervenção ou atividade operativa da DGRSP. Os estabelecimentos prisionais garantem a execução das penas e

⁷ Revoga a Portaria nº 118/2013, de 25 de março. Cf Portaria nº 300/2019, de 11 de setembro, art.1º, constituem unidades orgânicas nucleares dos serviços centrais: Direção de Serviços de Execução de Medidas Privativas da Liberdade; Direção de Serviços de Assessoria Técnica e de Execução de Penas na Comunidade; Direção de Serviços de Vigilância Eletrônica; Direção de Serviços de Justiça Juvenil; Direção de Serviços de Segurança; Direção de Serviços de Recursos Humanos; Direção de Serviços de Contratação Pública e Gestão Patrimonial; Direção de Serviços Financeiros. Integram, ainda, a estrutura nuclear as seguintes unidades orgânicas desconcentradas: delegações regionais de reinserção (do Norte, do Centro e do Sul e Ilhas); estabelecimentos prisionais de nível de segurança especial, média ou alta e grau de complexidade de gestão elevado ou médio.

⁸ Cf Portaria nº 300/2019, de 11 de setembro, art.1º, constituem unidades orgânicas nucleares dos serviços centrais: Direção de Serviços de Execução de Medidas Privativas da Liberdade; Direção de Serviços de Assessoria Técnica e de Execução de Penas na Comunidade; Direção de Serviços de Vigilância Eletrônica; Direção de Serviços de Justiça Juvenil; Direção de Serviços de Segurança; Direção de Serviços de Recursos Humanos; Direção de Serviços de Contratação Pública e Gestão Patrimonial; Direção de Serviços Financeiros. Integram, ainda, a estrutura nuclear as seguintes unidades orgânicas desconcentradas: delegações regionais de reinserção (do Norte, do Centro e do Sul e Ilhas); estabelecimentos prisionais de nível de segurança especial, média ou alta e grau de complexidade de gestão elevado ou médio.

medidas privativas da liberdade, contribuindo para a manutenção da ordem e paz social e a criação de condições de reinserção social das pessoas reclusas, encontram-se classificados (Portaria nº 13/2013, de 11 de janeiro) em função do nível de segurança (especial, alta e média) e do grau de complexidade de gestão (grau elevado e médio).

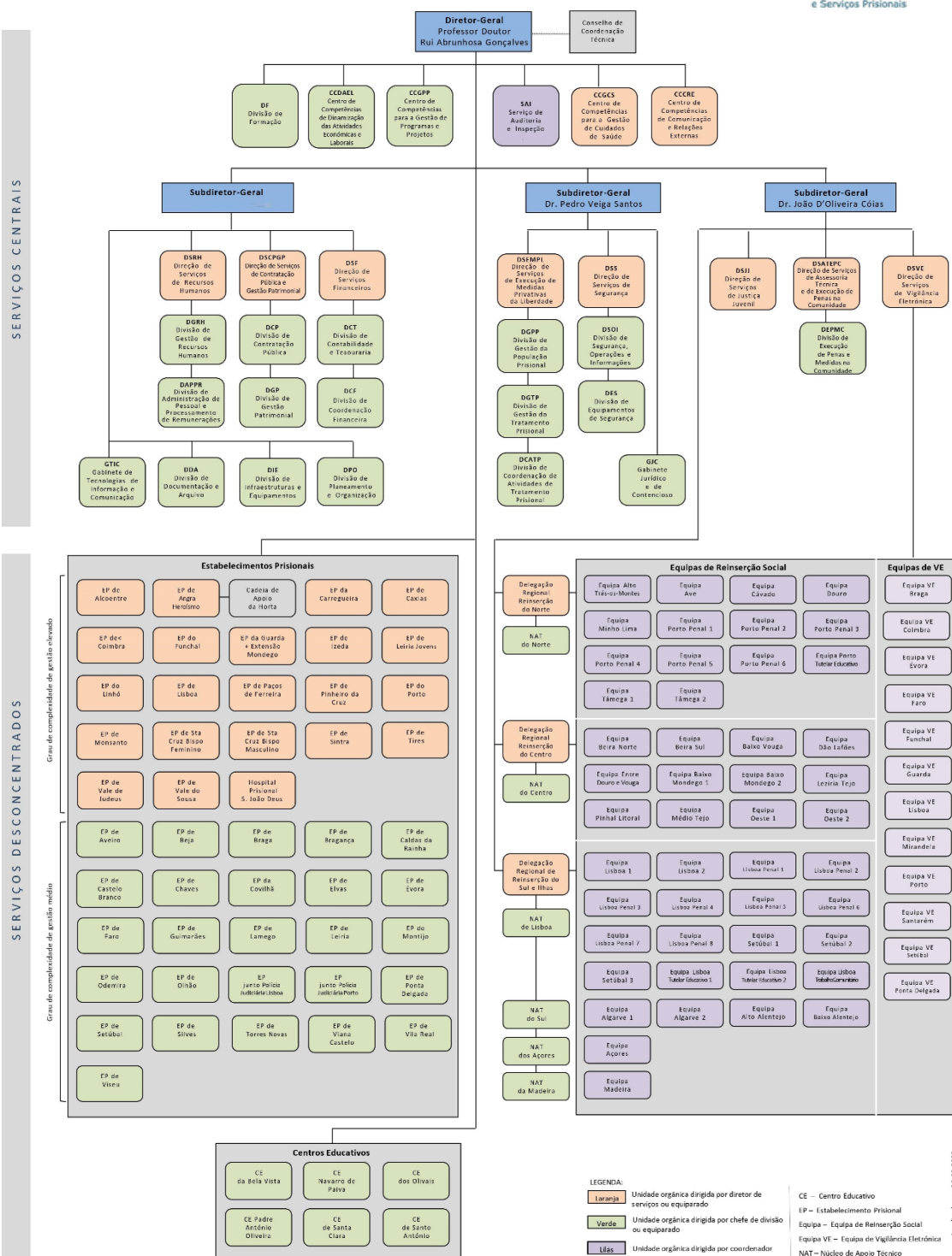
O grau de complexidade de gestão é aferido em função da classificação de segurança, da lotação e ocupação, das características da população reclusa, da diversidade de regimes, dos programas aplicados e da dimensão dos meios a gerir. O Código da Execução das Penas e Medidas Privativas da Liberdade (Lei nº 115/2009, de 12 de outubro) constitui o instrumento de referência para o funcionamento dos estabelecimentos prisionais, nomeadamente no que se refere às finalidades e estruturação da intervenção junto das pessoas reclusas, contendo os princípios fundamentais da execução das penas e medidas privativas da liberdade. Encontra-se regulamentado no Regulamento Geral dos Estabelecimentos Prisionais (Decreto-Lei nº 51/2011, de 11 de abril), o qual garante uniformidade e igualdade na aplicação da regulamentação em vigor no conjunto do sistema prisional.

O Regulamento Geral, por sua vez, é complementado pela Portaria nº 175/2020, de 24 de julho, que define a estrutura e funcionamento dos estabelecimentos prisionais. Constituem áreas de atividade dos estabelecimentos prisionais: administração e apoio geral; execução das penas e área jurídica, tratamento prisional e prestação dos cuidados de saúde, vigilância e segurança – Figura 14.

Figura 14 - Organograma da DGRSP

DIREÇÃO-GERAL DE REINserÇÃO E SERVIÇOS PRISIONAIS

Organograma



Fonte: Relatório de Atividades e Autoavaliação – DGRSP (2021)

4.7.2 Caracterização do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira

Foi escriturado em 28 de dezembro de 1946 como Cadeia Central do Porto (CCP) e os seus terrenos estão delimitados por 21 marcos (ainda existentes) com a inscrição CCP correspondente à escritura. Em 1987 passou a designar-se por Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira – Figura 15. A Instituição de acolhimento situa-se junto à autoestrada A42, no Alto da Serra da Agrela, foi inaugurado a 28 de setembro de 1957, recebendo os seus primeiros reclusos em dezembro do mesmo ano. Atualmente, trata-se de um estabelecimento prisional com uma lotação aproximada de 521 reclusos, com penas desde 10 meses (mínima) a 25 anos (máxima). No entanto, a sua lotação máxima está fixada nos 548 reclusos. O EPPF é um dos 49 estabelecimentos prisionais pertencentes à DGRSP a exemplo dos restantes Estabelecimentos Prisionais.

Figura 15 - Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira



Fonte: Elaborado pela própria

De acordo com a Portaria nº 13/2013 de janeiro, o Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira é classificado como um Estabelecimento Prisional (EP) de Segurança Alta e de Grau de Complexidade Elevado. Para além da sua estrutura possui uma Secção de Segurança - Estabelecimento de Segurança Especial - com dois andares, constituído por 32 celas e ainda mais 4 celas disciplinares. Os estabelecimentos prisionais, são classificados

pela Portaria do Ministério da Justiça em função do nível de segurança, tal como suprarreferido, do grau da complexidade e grau de gestão, o qual se relaciona com o nível de lotação, com as características da população prisional, com a diversidade de regimes, dos programas aplicados e da dimensão dos meios a gerir. O Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira destina-se a receber indivíduos do sexo masculino em cumprimento efetivo de pena de prisão e cujas penas sejam de média ou longa duração, em regime misto: fechado, RAI (Regime Aberto no Interior) e RAE (Regime Aberto no Exterior). O regime fechado permite aos reclusos frequentar a escola e trabalhar em determinadas áreas do EP. O RAI, é autorizado pelo Diretor do EP e caracteriza-se pelo desenvolvimento de atividades no perímetro do estabelecimento prisional ou imediações, com vigilância atenuada, autonomia e mais liberdade, como é o caso dos indivíduos que trabalham na administração, e por saídas ao exterior. O RAE pauta-se pela possibilidade do desenvolvimento de atividades de ensino, formação profissional, trabalho ou programas em meio livre, sem vigilância direta. Para que seja atribuído este tipo de regime, são necessários vários requisitos e deverá o recluso ter cumprido um quarto da pena. A colocação do recluso em regime aberto no exterior e a sua cessação são da competência do Diretor-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais, sendo a decisão de colocação submetida a homologação prévia pelo Tribunal de Execução de Penas. O Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira é composto por um edifício principal com uma área edificada de 4 hectares, circundada por um muro de quatro metros de altura e por duzentos metros de comprimento, configurando um quadrado com quatro torres de vigilância, situadas uma em cada vértice, assim como uma nova torre sobre o muro limite do recreio das Alas 3 e 4 e do recreio da Secção de Segurança, que foi construída aquando da transformação do Pavilhão de Observação em Secção de Segurança. A Portaria do Estabelecimento está edificada a meio do muro do lado norte e beneficiou de obras de ampliação e melhoramento em 1992. No que concerne à disposição arquitetónica é do tipo “concentracional” (Clemente Diaz, 1986 cit. in Gonçalves, 1993), em forma de H, procurando centrar a população reclusa na parte central do edifício, de modo assegurar a vigilância dos indivíduos, cumprindo aquilo que são as exigências do movimento panótico (Ribeiro, 2014). A zona prisional encontra-se dividida em quatro alas (1,2,3,4), cada uma destas áreas possui três pisos onde se situam celas/camaratas dos reclusos, uma área transversal e ainda três pátios descobertos. A área administrativa está ligada por um edifício de rés do chão ao limite do edifício prisional na parte norte de cada Ala. Do lado esquerdo situam-se os gabinetes do Diretor, Adjuntos, Secção de Reclusos, Secção de Contabilidade e Tesouraria e ainda a Sala de Conselho

Técnico. No lado oposto encontra-se a Secção de Serviços Económicos, Secção de Pessoal, Gabinete Jurídico, Serviços de Educação e Ensino (SEE), Gabinete de Apoio ao SEE e ainda gabinetes de atendimento dos técnicos de reinserção e outros. Num espaço contíguo do lado lateral oposto situam-se as instalações destinadas à chefia do corpo de pessoal da guarda prisional, o gabinete das guardas femininas, o bar de funcionários e o arquivo geral do Estabelecimento Prisional (EP). A Unidade de Saúde, a Lavandaria, a Secção Disciplinar e a Secção de Segurança são três edifícios separados do edifício prisional, estando edificadas a Sul, porém dentro do perímetro do EP. Esta estrutura de grandes dimensões é também composta por um espaço anexo com mais de 200 hectares, e dividem-se em três grandes áreas:

1. Área de terreno - destinado ao cultivo e oficial no exterior com cerca de 14 hectares, onde trabalham 26 reclusos em RAI, nas hortas, aviário, redil, pavilhão de venda de móveis e artesanato e a Brigada da Empresa *Tecnidelta*;
2. Área residencial - onde se situa o bairro dos funcionários com cerca de 45 hectares;
3. Área florestal - com cerca de 141 hectares que abrange os concelhos de Paços de Ferreira, Santo Tirso, Valongo e Paredes. Está alugada à *The Navigator Company*, antiga Portucel, para exploração de madeira.

A gestão do Estabelecimento Prisional desenvolve-se em 4 áreas de atividade:

1. Área de Administração e Apoio Geral:
 - Secção de Contabilidade/Tesouraria;
 - Serviços Económicos;
 - Secção de Pessoal.
2. Área de Execução das Penas e Jurídica:
 - Secção de Reclusos;
 - Gabinete Jurídico.
3. Área do Tratamento Prisional e da Prestação dos Cuidados de Saúde:
 - Serviços de Educação e Ensino;
 - Serviços Clínicos.
4. Área de Vigilância e Segurança:
 - Corpo da Guarda Prisional.

Atualmente, trabalham 212 funcionários e 15 profissionais de saúde em regime de tarefa de avença, estando divididos em 3 grupos com tarefas distintas: o grupo da direção,

técnico e administrativo com 37 funcionários; o grupo clínico com 21 funcionários; e, por fim, o grupo do corpo da guarda prisional com 154 elementos a quem está destinada a manutenção da ordem, disciplina e vigilância.

Figura 16 - Organograma do EPPF



Fonte: Elaborado pela própria.

Como é possível observar na Figura 16, o EPPF é dirigido por um Diretor hierárquico e funcionalmente dependente do Diretor Geral de Reinserção e Serviços Prisionais, sendo nomeado pela Ministra da Justiça sob proposta do referido Diretor-Geral. O Diretor do EP é coadjuvado por 3 adjuntos, um dos quais também é substituto do mesmo nas suas ausências e impedimentos e pelo Comissário do Corpo da Guarda Prisional.

4.7.3 Participantes do estudo

De acordo com Malhotra (2010), a população corresponde ao agregado de todos os indivíduos que partilham um combinado de especificidades de interesse para o problema de investigação (Malhotra, 2010, p. 338). Assim, a população-alvo para esta investigação são todos os colaboradores do EPPF (diretor, adjuntos, técnicos operacionais, técnicos administrativos, técnicos superiores e de educação, corpo clínico e elementos do corpo da guarda prisional), utilizando como instrumento de recolha de dados o inquérito por questionário, que se encontra validado para a população portuguesa.

O inquérito por questionário foi aplicado aos funcionários do EPPF, optando-se assim, por uma amostra não probabilística por conveniência, pois todos os que quiseram tiveram oportunidade de responder.

De acordo com os resultados, obteve-se 161 participações, sendo 140 respostas válidas e 21 excluídas. Considerou-se respostas excluídas quando os participantes não respondessem a todas as questões. Assim sendo, a amostra é constituída por 140

participantes (N=140), com os participantes a serem, maioritariamente, do sexo masculino, correspondendo a 71% (N=113), sendo que apenas 28% (N=44) são do sexo feminino (Tabela 16). Como é possível verificar, a maioria dos colaboradores auscultados está entre os 36 e os 50 anos de idade (62%; N=99), o que evidencia uma faixa etária não muito jovem, seguindo-se os colaboradores que têm mais de 51 anos (31%; N=49), sendo que as faixas etárias mais jovens têm pouca representatividade, de 25 a 35 anos (6%; N=10) e dos 18 a 24 anos (1%; N=1). Em relação ao estado civil, constata-se que são na sua maioria casados ou vivem em união de facto representando 75% (N=120) – ver Tabela 16.

No que concerne às habilitações literárias, constata-se que a maioria dos funcionários detêm o 12º ano ensino secundário correspondendo a 58% (N=93), seguido de funcionários com licenciatura (20%; N=32) e o 3º ciclo correspondendo ao 9º ano ou equivalente com 13% (N=20), existindo nos outros níveis de escolaridade fraca representatividade – ver Tabela 16.

Quanto à antiguidade na organização, os inquiridos revelam que estão há mais de 10 anos, representando 83% (N=132) e o tipo de vínculo que possuem representa 65% (N=104) para contrato trabalho sem termo, seguindo-se o contrato trabalho a termo certo com 19% (N=30) e contrato de trabalho a termo incerto 9% (N=15) pois estes são os prestadores de serviço em regime de avença ou tarefa na área da saúde. Por fim o cargo hierárquico, o que prevalece são os guardas prisionais com 61% (N=97), seguido de áreas administrativas com menor relevância – ver Tabela 16.

Tabela 16 - Caracterização Sociodemográfica dos participantes

Variável		N	%
Sexo (N=157)	Feminino	44	28
	Masculino	113	71
	Não Responde	3	2
Faixa Etária (N=159)	De 18 a 24 anos	1	1
	De 25 a 35 anos	10	6
	De 36 a 50 anos	99	62
	A partir dos 51 anos	49	31
	Não Responde	1	1
Estado Civil (N=156)	Solteiro(a)	18	11
	Casado(a)/ União de facto	120	75
	Divorciado(a)	13	8
	Viúvo(a)	5	3
	Não Responde	4	3

Variável		N	%
Habilitações Literárias (N=157)	1º Ciclo (4º ano)	1	1
	2º Ciclo (6º ano)	3	2
	3º Ciclo (9º ano ou equivalente)	20	13
	Ensino Secundário (12º ano)	93	58
	Licenciatura	32	20
	Mestrado	7	4
	Doutoramento	1	1
	Não Responde	3	2
Tempo na Organização (N=157)	Menos de 5 anos	13	8
	Entre 5 e 10 anos	12	8
	Mais de 10 anos	132	83
	Não Responde	3	2
Tipo de Vínculo (N=149)	Contrato sem termo	104	65
	Contrato de trabalho a termo certo	30	19
	Contrato de trabalho a termo incerto	15	9
	Não Responde	11	7
Cargo Hierárquico (N=149)	Adjunto do Diretor (a)	2	1
	Técnico Superior	15	9
	Técnico Reeducação	4	3
	Técnico Administrativo	16	10
	Técnico Operacional	5	3
	Comissário	1	1
	Chefe de Guarda	4	3
	Guarda	97	61
	Enfermeiro	5	3
	Não Responde	11	7

Fonte: Elaborado pela própria

Em síntese, e considerando o que foi descrito anteriormente, é possível caraterizar o perfil dos colaboradores do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira que responderam ao inquérito por questionário, no que alude às variáveis: sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, tempo de serviço na organização, tipo de vínculo e cargo hierárquico que detém. Os resultados encontrados indicam o perfil dos colaboradores predominantemente:

- São do sexo masculino (71%; N=113);
- Enquadram-se numa faixa etária predominantemente “mais velha”, entre os 36-50 anos (62%; N=99);
- São casados ou vivem em união de facto (75%; N=120);

- Detêm o 12.º ano de escolaridade - ensino secundário (58%; N=93);
- Possuem contratos de trabalho sem termo (65%; N=104); contratos de trabalho a termo certo (19%; N=30) e contrato de trabalho a termo incerto (9%; N=15);
- Desempenham funções na organização há mais de 10 anos (83%; N=132);
- Exercem funções nas seguintes áreas: Administração e Apoio Geral, Execução das Penas e Jurídica, Tratamento Prisional e da Prestação dos Cuidados de Saúde (1%; N=2; 9%; N=15; 3%; N=4; 10%; N=16; 3%; N=5 e 3%; N=5) e Área de Vigilância e Segurança (1%; N=1; 3%; N=4 e 61%; N=97).

No próximo capítulo são apresentados os resultados e as respetivas análises obtidos através da realização do inquérito por questionário.

Capítulo V – Apresentação dos Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos no inquérito por questionário, com o propósito de responder à questão de investigação formulada por esta dissertação. De referir que os dados serão exibidos de acordo com os objetivos traçados nesta investigação e sempre que necessário acompanhados de uma representação visual, nomeadamente tabelas. Assim, os dados são apresentados seguindo uma linha que passamos a narrar. Em primeiro lugar apresentamos os dados referentes à motivação e de seguida à liderança.

5.1 Motivação em Contexto Organizacional

Neste ponto, pretende-se apresentar os resultados dos participantes de uma forma geral e de seguida segundo cada dimensão. Por outras palavras, começa-se por apresentar os dados referentes ao grau de relevância e motivação concedida pelos colaboradores aos fatores de motivação⁹ tendo por base as necessidades de autoestima, sociais, segurança e autorrealização, relacionamento entre o líder e a motivação por sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade, cargo hierárquico, calculados com recurso à estatística descritiva. De seguida com base na inferência estatística, utilizado o teste paramétrico *T-Student* em relação às dimensões apresentam-se os dados por sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e cargo hierárquico. Reforça-se que os dados são apresentados de acordo com o valor médio representado, ao longo do texto, por um M maiúsculo (M) e tendo por base sexo, idade, ensino superior, antiguidade e cargo na organização.

5.1.1 Grau de relevância e motivação concedida pelos colaboradores aos fatores de motivação tendo por base as necessidades de autoestima, sociais, segurança e autorrealização, relacionamento entre o líder e a motivação segundo o sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade, cargo hierárquico

De acordo com os dados, os participantes do **sexo** feminino apresentam médias mais altas em todas dimensões face ao sexo masculino, com a média do sexo feminino a ser mais alta do que a do masculino (M=6,75 para o sexo feminino e M=5,96 para o sexo masculino) em relação às necessidades de autoestima (Tabela 17).

⁹ Conceito abordado na parte I desta dissertação.

No que concerne às **idades**, os indivíduos com a idade compreendida entre os 36 a 50 anos apresentam maiores médias na dimensão autorrealização (M=6,50), do que os indivíduos com mais de 51 anos, cuja média mais alta é nas necessidades de autoestima (M=6,23) e relacionamento entre o líder e a motivação (M=4,35) (Tabela 17).

Em relação às **habilitações literárias**, observa-se que os participantes que detêm o ensino superior dão maior média às necessidades de autorrealização (M=6,56), seguindo-se as necessidades de autoestima (M=6,54). Os participantes que não têm formação superior dão a mesma médias às necessidades autoestima e autorrealização (M=6,21), quanto ao relacionamento entre o líder e a motivação esta colhe (M=4,03) (Tabela 17).

Em relação à **antiguidade**, os colaboradores que estão na organização há menos de 10 anos apresentam um valor médio superior para todas as dimensões, face aos que trabalham há mais de 10 anos, atribuindo maior média à autorrealização (M=6,79), e os que trabalham há mais de 10 anos à autoestima (M=6,21) (Tabela 17).

Quanto ao **cargo** ocupado no Estabelecimento Prisional, os colaboradores que não sejam guardas prisionais mostram médias mais altas nas cinco dimensões do que os guardas prisionais. A média mais alta pelos colaboradores que não sejam guardas prisionais está na necessidade de autoestima (M=6,71), e os guardas prisionais nas necessidades de segurança (M=5,52) (Tabela 17).

Tabela 17 - Fatores de motivação por cada dimensão: sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e cargo hierárquico

		Grupos											
		Sexo		Idade (anos)				Habilitações Literárias		Antiguidade (anos)		Cargo Hierárquico	
Dimensões	Itens do Questionário	Feminino	Masculino	<= 25	25 a 35	36 a 50	> 51	Ensino Não Superior	Ensino Superior	< 10	> 10	Outros Cargos	Guarda Prisional
Necessidades de autoestima	1.2 Valoriza a lealdade dos	6,754	5,967	•	•	6,423	6,233	6,217	6,542	6,583	6,218	6,716	5,083
	1.6 Valoriza o apreço e												
	1.13 Valoriza um ambiente de												
Necessidades sociais	1.8. Aprecia o sentimento de estar												
	1.9. Valoriza uma disciplina	5,916	5,870	•	•	6,046	5,600	5,904	5,875	5,983	5,862	6,156	5,400
	1.10. É relevante para si a												
Necessidades de segurança	1.11. Valoriza um trabalho de												
	1.12. É importante para si ter maior												
	1.4. É essencial para si ter um												
Necessidades de	1.5. É importante para si ter boas	6,347	6,240	•	•	6,485	5,780	6,157	6,486	6,733	6,077	6,474	5,525
	1.7. É importante para si ter um												
	1.14. É importante para si ter um bom												
Relacionamen to entre o Líder e a	1.15. É importante para si ter um bom												
	1.1. É importante para si ter	6,42	6,300	•	•	6,500	5,900	6,217	6,563	6,792	6,135	6,556	5,500
	1.3. É importante para si que o												
Legenda:	em linha												
	em coluna												

Após apresentação descritiva dos dados, procede-se à apresentação dos resultados tendo por base os testes paramétricos.

5.1.1.1 Sexo

- Necessidades de autoestima – os dados mostram que há uma diferença significativa nas médias das respostas entre as pessoas do sexo feminino (M=6,75) e do sexo masculino (M=5,97) em relação às necessidades de autoestima; com o teste de *Levene* a mostrar uma diferença significativa na variabilidade entre os grupos ($p\text{-value}=0,001$), o que indica que a variabilidade das respostas é diferente entre os sexos e o teste-t indica um $p\text{-value}$ baixo (0,030) – ver Tabelas 18 e 19, significando que as médias são estatisticamente diferentes entre os dois grupos; logo constata-se que parece haver uma diferença estatisticamente significativa na percepção das necessidades de autoestima entre os homens e as mulheres. Por outras palavras, os colaboradores do sexo feminino atribuem maior grau de relevância do que os colaboradores do sexo masculino.

- Necessidades sociais – não parece haver uma diferença significativa nas médias das respostas entre as pessoas do sexo feminino (M=5,92) e masculino (M=5,87) em relação às necessidades sociais. O teste de *Levene* também não mostra diferenças significativas na variabilidade entre os grupos ($p\text{-value}=0,703$), o que assinala que a variabilidade das respostas é semelhante entre os sexos. O teste-t mostra um valor alto ($p\text{-value}=0,898$) – ver Tabelas 18 e 19, insinuando que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos; logo, com base nos dados observados, apesar de na amostra os valores serem diferentes entre os sexos, estas diferenças não podem ser generalizadas para a população.

- Necessidades de segurança – não parece haver uma diferença significativa nas médias das respostas entre as pessoas do sexo feminino (M=6,35) e masculino (M=6,24) em relação às necessidades de segurança. O teste de *Levene* também não mostrou diferenças significativas na variabilidade entre os grupos ($p\text{-value}=0,867$), o que assinala que a variabilidade das respostas é semelhante entre os sexos. O teste-t mostra um valor alto ($p\text{-value}=0,778$) – ver Tabelas 18 e 19, sugerindo que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos; ou seja: com base nos dados observados, poder-se-á dizer que não há evidências estatísticas para concluir que, quer as pessoas do sexo feminino, quer as do sexo masculino tenham um impacto significativo na percepção das necessidades de segurança, pois as médias de resposta são semelhantes para ambos.

- Necessidades de autorrealização – não parece haver uma diferença significativa nas médias das respostas entre as pessoas do sexo feminino (M=6,42) e masculino

($M=6,30$) em relação às necessidades de autorrealização. O teste de *Levene* também não mostrou diferenças significativas na variabilidade entre os grupos ($p\text{-value}=0,359$), assinalando que a variabilidade das respostas é semelhante entre os sexos. O teste-t mostra um valor alto ($p\text{-value}=0,738$) – ver Tabelas 18 e 19, evidenciando que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos; logo, com base nos dados observados, poder-se-á dizer que não há evidências estatísticas para concluir que, quer as pessoas do sexo feminino, quer as do sexo masculino tenham um impacto significativo na percepção das necessidades de autorrealização, pois as médias de resposta são semelhantes para ambos.

Em suma, apesar de o sexo feminino apresentar médias mais altas em todas as dimensões, só se verifica diferenças significativas entre os sexos na dimensão autoestima.

- Relacionamento entre o líder e a motivação – há uma diferença significativa nas médias das respostas entre as pessoas do sexo feminino ($M=4,32$) e masculino ($M=3,65$) em relação ao relacionamento entre o líder e a motivação. O teste de *Levene* mostrou uma diferença significativa na variabilidade entre os grupos ($p\text{-value}=0,009$), podendo indicar que a variabilidade das respostas é diferente entre os sexos. O teste-t mostra um valor baixo ($p\text{-value}=0,263$) – ver Tabelas 18 e 19, insinuando que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos (o $p\text{-value}=0,263$, não sendo considerado estatisticamente significativo a um nível de significância comum de 0,05; portanto, embora haja uma diferença nas médias, essa diferença não é forte o suficiente para ser estatisticamente conclusiva; logo, com base nos dados observados, poder-se-á dizer que há uma tendência para os colaboradores do sexo feminino atribuírem uma importância maior ao relacionamento com o líder em relação à motivação, em comparação com os colaboradores do sexo masculino.

Tabela 18 - Testes de amostras independentes – Sexo

		H ₀ : variâncias são iguais		H ₁ : Média dos M=Média dos F		
		Teste de Levene		teste-t		
		Z	Sig.	t	df	p
Necessidades Autoestima	Variâncias iguais assumidas	13,150	0,001	2,268	37	0,029
	Variâncias iguais não assumidas			2,319	22,181	0,030
Necessidades Sociais	Variâncias iguais assumidas	0,148	0,703	0,129	37	0,898
	Variâncias iguais não assumidas			0,130	35,645	0,897
Necessidades Segurança	Variâncias iguais assumidas	0,029	0,867	0,283	37	0,778
	Variâncias iguais não assumidas			0,284	36,996	0,778
Necessidades Autorrealização	Variâncias iguais assumidas	0,862	0,359	0,338	37	0,738
	Variâncias iguais não assumidas			0,341	33,612	0,735
Relacionamento entre o Líder e a Motivação	Variâncias iguais assumidas	7,719	0,009	1,125	37	0,268
	Variâncias iguais não assumidas			1,139	32,118	0,263

Legenda: a azul valores superiores a 5% não se rejeita H₀ e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos, considerando-se a linha superior

a verde valores inferiores a 5% rejeita-se H₀ e aceita-se H₁, considera-se que existem diferenças significativas entre os dois géneros.

Tabela 19 - Amostra - Sexo

		N	M	DP
Necessidades Autoestima	Feminino	19	6,75	0,41
	Masculino	20	5,97	1,46
Necessidades Sociais	Feminino	19	5,92	0,96
	Masculino	20	5,87	1,23
Necessidades Segurança	Feminino	19	6,35	1,16
	Masculino	20	6,24	1,21
Necessidades Autorrealização	Feminino	19	6,42	0,89
	Masculino	20	6,30	1,30
Relacionamento entre o Líder e a Motivação	Feminino	19	4,32	1,38
	Masculino	20	3,65	2,20

5.1.1.2 Idade

- Necessidades de autoestima – as médias das respostas entre as pessoas com idade maior ou igual a 51 anos (M=6,23) e idades inferiores a 51 anos (M=6,42) são relativamente próximas. O teste de *Levene* não mostrou uma diferença significativa na variabilidade entre os grupos (*p-value*=0,497). O teste-t não indicou diferenças significativas entre os dois grupos, uma vez que o valor é alto (*p-value*=0,664) – ver Tabelas 20 e 21, logo, como se pode observar, o resultado do teste-t indica que a diferença na média não é estatisticamente significativa, e o valor sig é relativamente alto, como tal, não há evidências estatísticas para concluir que os respondentes com idades maiores ou iguais a 51 anos e menos que 51 anos tenham um impacto significativo na perceção das necessidades de autoestima pelos colaboradores dos EPPF.

- Necessidades sociais – as médias das respostas entre as pessoas com idade maior ou igual a 51 anos (M=5,60) e idades inferiores a 51 anos (M=6,05) indicam uma

diferença nas percepções em relação às necessidades sociais. O teste de *Levene* mostrou uma diferença significativa na variabilidade entre os grupos ($p\text{-value}=0,011$), o que pode indicar que a variabilidade das respostas é diferente entre os grupos; no entanto, o teste-t indica um ($p\text{-value}=0,423$) – ver Tabelas 20 e 21, sugerindo que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, logo, não há evidências estatísticas para concluir que os respondentes com idades maiores ou iguais a 51 anos e menos que 51 anos tenham um impacto significativo na percepção das necessidades sociais pelos colaboradores dos EPPF, apesar da diferença na variabilidade, o valor sig do teste-t é alto, o que parece que as médias das respostas são semelhantes entre os grupos.

- Necessidades de segurança – as médias das respostas entre as pessoas com idade maior ou igual a 51 anos ($M=5,78$) e idades inferiores a 51 anos ($M=6,48$) indicam uma diferença nas percepções em relação às necessidades de segurança. O teste de *Levene* mostrou uma diferença significativa na variabilidade entre os grupos ($p\text{-value}=0,001$), o que pode indicar que a variabilidade das respostas é diferente entre os grupos. O teste-t indica um ($p\text{-value}=0,299$) – ver Tabelas 20 e 21, o que sugere que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, assim não há evidências estatísticas para concluir que os respondentes com idades maiores ou iguais a 51 anos e menos que 51 anos tenham um impacto significativo na percepção das necessidades de segurança pelos colaboradores dos EPPF, apesar da diferença na variabilidade, o valor sig do teste-t é alto, o que parece que as médias das respostas são semelhantes entre os grupos.

- Necessidades de autorrealização – as médias das respostas entre as pessoas com idade maior ou igual a 51 anos ($M=5,90$) e idades inferiores a 51 anos ($M=6,50$) indicam uma diferença nas percepções em relação às necessidades de autorrealização. O teste de *Levene* mostrou uma diferença significativa na variabilidade entre os grupos ($p\text{-value}=0,006$), o que pode indicar que a variabilidade das respostas é diferente entre os grupos. O teste-t indica um ($p\text{-value}=0,315$) – ver Tabelas 20 e 21, sugerindo que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, logo, não há evidências estatísticas para concluir que os respondentes com idades maiores ou iguais a 51 anos e menos que 51 anos tenham um impacto significativo na percepção das necessidades de autorrealização pelos colaboradores dos EPPF, apesar da diferença na variabilidade, o valor sig do teste-t é alto, o que parece que as médias das respostas são semelhantes entre os grupos.

- Relacionamento entre o líder e a motivação – as médias das respostas entre as pessoas com idade maior ou igual a 51 anos ($M=4,35$) e idades inferiores a 51 anos ($M=3,77$) indicam uma diferença nas percepções em relação ao relacionamento entre o

líder e a motivação. O teste de *Levene* mostrou que a variabilidade entre os grupos não é significativamente diferente ($p\text{-value}=0,844$). O teste-t indica um ($p\text{-value}=0,398$) – ver Tabelas 20 e 21, o que sugere que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, logo, não há evidências estatísticas para concluir que os respondentes com idades maiores ou iguais a 51 anos e menos que 51 anos tenham um impacto significativo no relacionamento entre o líder e a motivação pelos colaboradores dos EPPF, apesar da diferença nas médias, o valor sig do teste-t é alto, o que parece que as médias das respostas são semelhantes entre os grupos.

Tabela 20 - Testes de amostras independentes – Idade

		H ₀ : variâncias são iguais		H ₁ : Média dos I _(≥51 anos) ≠ Média dos I _(<51 anos)		
		Teste de Levene		teste-t		
		Z	Sig.	t	df	p
Necessidades Autoestima	Variâncias iguais assumidas	0,471	0,497	-0,439	34	0,664
	Variâncias iguais não assumidas			-0,360	11,928	0,725
Necessidades Sociais	Variâncias iguais assumidas	7,180	0,011	-1,123	34	0,269
	Variâncias iguais não			-0,834	10,626	0,423
Necessidades Seguranca	Variâncias iguais assumidas	11,959	0,001	-1,613	34	0,116
	Variâncias iguais não			-1,096	9,795	0,299
Necessidades Autorrealização	Variâncias iguais assumidas	8,540	0,006	-1,435	34	0,160
	Variâncias iguais não			-1,055	10,518	0,315
Relacionamento entre o Líder e a		0,039	0,844	0,856	34	0,398
Legenda: a azul valores superiores a 5% não se rejeita H0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos, considerando-se a linha superior a verde valores inferiores a 5% rejeita-se H0 e aceita-se H1, considera-se que existem diferenças significativas entre as idades.						

Tabela 21 - Amostra – Idade

		N	M	DP
Necessidades Autoestima	≥ 51	10	6,23	1,55
	< 51 anos	26	6,42	0,99
Necessidades Sociais	≥ 51	10	5,60	1,62
	< 51 anos	26	6,05	0,78
Necessidades Seguranca	≥ 51	10	5,78	1,99
	< 51 anos	26	6,48	0,67
Necessidades Autorrealização	≥ 51	10	5,90	1,73
	< 51 anos	26	6,50	0,80
Relacionamento entre o Líder e a Motivação	≥ 51	10	4,35	1,80
	< 51 anos	26	3,77	1,83

5.1.1.3 Habilitações literárias

- Necessidades de autoestima – as médias das respostas dos colaboradores sem ensino superior (M=6,22) é ligeiramente menor do que os colaboradores que têm ensino superior (M=6,54), indicando uma diferença nas percepções em relação às necessidades de

autoestima. O teste de *Levene* mostrou que as variâncias são iguais ($p\text{-value}=0,098$). O teste-t indica um ($p\text{-value}=0,390$) – ver Tabelas 22 e 23, sugerindo que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos; ou seja: não há evidências estatísticas para concluir que o nível de educação (ensino superior ou não) tenha um impacto significativo na percepção das necessidades de autoestima pelos colaboradores dos EPPF, apesar da diferença nas médias, o valor sig do teste-t ser alto, o que parece que as necessidades de autoestima são semelhantes entre os grupos.

- Necessidades sociais – as médias das respostas dos colaboradores sem ensino superior ($M=5,90$) é ligeiramente maior do que a média dos colaboradores que têm ensino superior ($M=5,88$), refletindo diferença nas percepções em relação às necessidades sociais. O teste de *Levene* mostrou que as variâncias são iguais ($p\text{-value}=0,249$). O teste-t indica um ($p\text{-value}=0,935$) – ver Tabelas 22 e 23, o que sugere que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos; ou seja: não há evidências estatísticas para concluir que o nível de educação (ensino superior ou não) tenha um impacto significativo na percepção das necessidades sociais pelos colaboradores dos EPPF, como as médias são muito próximas e o valor sig do teste-t é alto, as necessidades sociais são semelhantes entre os grupos.

- Necessidades de segurança – as médias das respostas dos colaboradores sem ensino superior ($M=6,16$) é um pouco menor do que a média dos colaboradores que têm ensino superior ($M=6,49$), indicando uma diferença nas percepções em relação às necessidades de segurança. O teste de *Levene* indicou que a variabilidade entre os grupos é significativamente diferente ($p\text{-value}=0,040$). O teste-t indica um ($p\text{-value}=0,328$) – ver Tabelas 22 e 23, sugerindo que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, logo, conclui-se que não há evidências estatísticas para sugerir que o nível de educação (ensino superior ou não) tenha um impacto significativo na percepção das necessidades de segurança pelos colaboradores dos EPPF. As médias são muito próximas e não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, conforme indicado pelo valor sig no teste-t. No entanto, é importante notar que o teste de *Levene* indicou que a variabilidade entre os grupos é significativamente diferente, podendo sugerir que a variabilidade das respostas varia entre os grupos, embora as médias sejam semelhantes. Podemos concluir que a percepção das necessidades de segurança é geralmente semelhante entre os colaboradores com diferentes níveis de educação, embora a variabilidade possa ser diferente.

- Necessidades de autorrealização – a média das respostas dos colaboradores sem ensino superior ($M=6,22$) é ligeiramente menor do que a média dos colaboradores que têm ensino superior ($M=6,56$). O teste de *Levene* indicou que a variabilidade entre os grupos é significativamente diferente ($p\text{-value}=0,049$). O teste-t indica um ($p\text{-value}=0,289$) – ver Tabelas 22 e 23, sugerindo que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, concluindo-se que não há evidências estatísticas para sugerir que o nível de educação (ensino superior ou não) tenha um impacto significativo na percepção das necessidades de autorrealização pelos colaboradores do EPPF. As médias são muito próximas e não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, conforme indicado pelo valor sig no teste-t. No entanto, é importante notar que o teste de *Levene* indicou que a variabilidade entre os grupos é significativamente diferente, o que pode sugerir que a variabilidade das respostas varia entre os grupos, embora as médias sejam semelhantes. Podemos concluir que a percepção das necessidades de autorrealização é geralmente semelhante entre os colaboradores com diferentes níveis de educação, embora a variabilidade possa ser diferente.

- Relacionamento entre o líder e a motivação – a média das respostas dos colaboradores sem ensino superior ($M=3,93$) é ligeiramente menor do que a média dos colaboradores que têm ensino superior ($M=4,03$). O teste de *Levene* indicou que a variabilidade entre os grupos não é significativamente diferente ($p\text{-value}=0,439$). O teste-t indica um ($p\text{-value}=0,875$) – ver Tabelas 22 e 23, indicando que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, concluindo-se que não há evidências estatísticas para sugerir que o nível de educação (ensino superior ou não) tenha um impacto significativo no relacionamento entre o líder e a motivação pelos colaboradores do EPPF. As médias são muito próximas e não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, conforme indicado pelo valor sig no teste-t, e o teste de *Levene* também não indicou diferenças significativas na variabilidade entre os grupos. Podemos concluir que o relacionamento entre o líder e a motivação é geralmente semelhante entre os colaboradores com diferentes níveis de educação e a variabilidade das respostas também é semelhante entre os grupos.

Tabela 22 - Testes de amostras independentes - Habilitações Literárias

		H ₀ : variâncias são iguais		H ₁ : Média dos ENS=Média dos ES		
		Teste de Levene		teste-t		
		Z	Sig.	t	df	p
Necessidades Autoestima	Variâncias iguais assumidas	2,881	0,098	-0,870	37	0,390
	Variâncias iguais não assumidas			-0,967	34,698	0,340
Necessidades Sociais	Variâncias iguais assumidas	1,372	0,249	0,082	37	0,935
	Variâncias iguais não assumidas			0,088	36,899	0,930
Necessidades Seguranca	Variâncias iguais assumidas	4,522	0,040	-0,868	37	0,391
	Variâncias iguais não			-0,993	30,699	0,328
Necessidades Autorrealização	Variâncias iguais assumidas	4,136	0,049	-0,958	37	0,345
	Variâncias iguais não			-1,077	33,272	0,289
Relacionamento entre o Líder e a Motivação	Variâncias iguais assumidas	0,611	0,439	-0,158	37	0,875
	Variâncias iguais não assumidas			-0,155	30,263	0,878

Legenda: a azul valores superiores a 5% não se rejeita H₀ e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos, considerando-se a linha superior

a verde valores inferiores a 5% rejeita-se H₀ e aceita-se H₁, considera-se que existem diferenças significativas entre os ensinos (superior e não superior)

Tabela 23 - Amostra - Habilitações Literárias

		N	M	DP
Necessidades Autoestima	Ensino Não superior	23	6,22	1,37
	Ensino Superior	16	6,54	0,71
Necessidades Sociais	Ensino Não superior	23	5,90	1,26
	Ensino Superior	16	5,88	0,82
Necessidades Seguranca	Ensino Não superior	23	6,16	1,44
	Ensino Superior	16	6,49	0,57
Necessidades Autorrealização	Ensino Não superior	23	6,22	1,34
	Ensino Superior	16	6,56	0,63
Relacionamento entre o Líder e a Motivação	Ensino Não superior	23	3,93	1,80
	Ensino Superior	16	4,03	1,99

5.1.1.4 Antiguidade

- Necessidades de autoestima – a média das respostas dos colaboradores com menos de 10 anos de serviço (M=6,58) é ligeiramente maior do que a média dos colaboradores que têm mais de 10 anos de serviço (M=6,22). O teste de *Levene* indicou que a variabilidade entre os grupos não é significativamente diferente (*p-value* =0,109). O teste-t indica um (*p-value*=0,737) – ver Tabelas 24 e 25, sugerindo que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, permitindo concluir que não há evidências estatísticas para sugerir que o tempo de serviço (menos de 10 anos ou mais de 10 anos) tenha um impacto significativo na percepção das necessidades de autoestima pelos colaboradores do EPPF. As médias são muito próximas e não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, conforme indicado pelo valor sig no teste-t, assim como, o teste de *Levene* não indicou diferenças significativas na variabilidade

entre os grupos. Podemos concluir que a percepção das necessidades de autoestima é geralmente semelhante entre os colaboradores com diferente antiguidade e a variabilidade das respostas também é semelhante entre os grupos.

- Necessidades sociais – a média das respostas dos colaboradores com menos de 10 anos de serviço ($M=5,98$) é ligeiramente maior do que a média dos colaboradores que têm mais de 10 anos de serviço ($M=5,86$). O teste de *Levene* indicou que a variabilidade entre os grupos não é significativamente diferente ($p\text{-value}=0,737$). O teste-t indica um ($p\text{-value}=0,756$) – ver Tabelas 24 e 25, sugerindo que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, logo, conclui-se que não há evidências estatísticas para sugerir que o tempo de serviço (menos de 10 anos ou mais de 10 anos) tenha um impacto significativo na percepção das necessidades sociais pelos colaboradores do EPPF. As médias são muito próximas e não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, conforme indicado pelo valor sig no teste-t, assim como, o teste de Levene não indicou diferenças significativas na variabilidade entre os grupos. Podemos concluir que a percepção das necessidades sociais é geralmente semelhante entre os colaboradores com diferente antiguidade e a variabilidade das respostas também é semelhante entre os grupos.

- Necessidades de segurança – a média das respostas dos colaboradores com menos de 10 anos de serviço ($M=6,73$) é ligeiramente maior do que a média dos colaboradores que têm mais de 10 anos de serviço ($M=6,08$). O teste de *Levene* indicou que a variabilidade entre os grupos não é significativamente diferente ($p\text{-value}=0,106$). O teste-t indica um ($p\text{-value}=0,113$) – ver Tabelas 24 e 25, indicando que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, logo, conclui-se que não há evidências estatísticas para sugerir que o tempo de serviço (menos de 10 anos ou mais de 10 anos) tenha um impacto significativo na percepção das necessidades de segurança pelos colaboradores do EPPF. As médias são muito próximas e não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, conforme indicado pelo valor sig no teste-t, assim como, o teste de Levene não indicou diferenças significativas na variabilidade entre os grupos. Podemos concluir que a percepção das necessidades de segurança é geralmente semelhante entre os colaboradores com diferente antiguidade e a variabilidade das respostas também é semelhante entre os grupos.

- Necessidades de autorrealização – a média das respostas dos colaboradores com menos de 10 anos de serviço ($M=6,79$) é significativamente maior do que a média dos colaboradores que têm mais de 10 anos de serviço ($M=6,13$). O teste de Levene indicou

que a variabilidade entre os grupos é significativamente diferente ($p\text{-value}=0,011$). O teste-t indica um ($p\text{-value}=0,023$) – ver Tabelas 24 e 25, o que sugere que as médias são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, logo, conclui-se que há evidências estatísticas para sugerir que o tempo de serviço (menos de 10 anos ou mais de 10 anos) tem um impacto significativo na percepção das necessidades de autorrealização pelos colaboradores do EPPF. A média das respostas dos colaboradores com menos de 10 anos de serviço é significativamente maior do que a média das respostas dos colaboradores com mais de 10 anos de serviço, conforme indicado pelo valor sig no test-t. Podemos concluir que a percepção das necessidades de autorrealização difere entre colaboradores com diferentes anos de serviço no EP, com aqueles com menos de 10 anos de serviço atribuindo maior importância às necessidades de autorrealização.

- Relacionamento entre o líder e a motivação – a média das respostas dos colaboradores com menos de 10 anos de serviço ($M=3,92$) é praticamente igual à média das respostas dos colaboradores que têm mais de 10 anos de serviço ($M=3,90$). O teste de *Levene* indicou que a variabilidade entre os grupos é significativamente diferente ($p\text{-value}=0,012$). O teste-t indica um ($p\text{-value}=0,987$) – ver Tabelas 24 e 25, sugerindo que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, logo, conclui-se que não há evidências estatísticas para sugerir que o tempo de serviço (menos de 10 anos ou mais de 10 anos) tenha um impacto significativo no relacionamento entre o líder e a motivação dos colaboradores do EPPF. As médias das respostas são muito próximas, e não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, conforme indicado pelo valor sig no test-t; no entanto, é importante observar que o teste de *Levene* indicou diferenças significativas na variabilidade entre os grupos, o que pode indicar que a consistência das respostas varia entre os grupos, mas essa diferença não afeta a média. Podemos concluir que o relacionamento entre o líder e a motivação é geralmente semelhante entre colaboradores com diferentes anos de serviço no EP, apesar das diferenças na variabilidade das respostas.

Tabela 24 - Teste de amostras independentes – Antiguidade

		H₀: variâncias são iguais		H₁: Média A_(<10 anos) = Média A_(>10 anos)		
		Teste de Levene		teste-t		
		Z	Sig.	t	df	p
Necessidades Autoestima	Variâncias iguais assumidas	2,699	0,109	0,907	36	0,371
	Variâncias iguais não assumidas			1,121	35,028	0,270
Necessidades Sociais	Variâncias iguais assumidas	0,114	0,737	0,313	36	0,756
	Variâncias iguais não assumidas			0,332	25,036	0,743
Necessidades Seguranca	Variâncias iguais assumidas	2,745	0,106	1,626	36	0,113
	Variâncias iguais não assumidas			2,113	35,964	0,042
Necessidades Autorrealização	Variâncias iguais assumidas	7,135	0,011	1,733	36	0,092
	Variâncias iguais não			2,386	33,237	0,023
Relacionamento entre o Líder e a Motivação	Variâncias iguais assumidas	7,072	0,012	0,020	36	0,984
	Variâncias iguais não			0,017	15,645	0,987

Legenda: a azul valores superiores a 5% não se rejeita H0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos, considerando-se a linha superior

a verde valores inferiores a 5% rejeita-se H0 e aceita-se H1, considera-se que existem diferenças significativas entre as antiguidades.

Tabela 25 - Amostra – Antiguidade

		N	M	DP
Necessidades Autoestima	Menos 10 anos	12	6,58	0,70
	Mais 10 anos	26	6,22	1,31
Necessidades Sociais	Menos 10 anos	12	5,98	0,99
	Mais 10 anos	26	5,86	1,17
Necessidades Seguranca	Menos 10 anos	12	6,73	0,58
	Mais 10 anos	26	6,08	1,33
Necessidades Autorrealização	Menos 10 anos	12	6,79	0,40
	Mais 10 anos	26	6,13	1,28
Relacionamento entre o Líder e a Motivação	Menos 10 anos	12	3,92	2,37
	Mais 10 anos	26	3,90	1,57

5.1.1.5 Cargo hierárquico

- Necessidades de autoestima – a média das respostas dos colaboradores com outro cargo (M=6,72) é significativamente maior do que a média das respostas dos colaboradores com o cargo de guarda (M=5,08). O teste de *Levene* indicou que a variabilidade entre os grupos é significativamente diferente (*p-value*=0,000). O teste-t indica um (*p-value*=0,039) – ver Tabelas 26 e 27, sugerindo que as médias são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, logo, conclui-se que há evidências estatísticas para sugerir que o cargo (outro cargo ou guarda) tem um impacto significativo na percepção das necessidades de autoestima pelos colaboradores do EPPF. A médias das respostas dos colaboradores com outro cargo é significativamente maior do que a média das respostas dos colaboradores com o cargo de guarda, conforme indicado pelo valor sig no test-t. Podemos concluir que a percepção das necessidades de autoestima difere entre

funcionários com diferentes cargos no EP, sendo que os colaboradores que estão em outros cargos atribuem maior importância a esta dimensão.

- Necessidades sociais – a média das respostas dos colaboradores com outro cargo ($M=6,16$) é ligeiramente maior do que a média das respostas dos colaboradores com o cargo de guarda ($M=5,40$). O teste de *Levene* indicou que a variabilidade entre os grupos é significativamente diferente ($p\text{-value}=0,023$). O teste-t indica um ($p\text{-value}=0,237$) – ver Tabelas 26 e 27, insinuando que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, logo, conclui-se que não há evidências estatísticas para sugerir que o cargo (outro cargo ou guarda) tenha um impacto significativo na percepção das necessidades sociais pelos colaboradores do EPPF. Embora a média das respostas dos colaboradores com outro cargo seja ligeiramente maior do que a média das respostas dos colaboradores com o cargo de guarda, essa diferença não é estatisticamente significativa, conforme indicado pelo valor sig no test-t, além disso, o teste de Levene indicou diferenças significativas na variabilidade entre os grupos, mas essa diferença não afeta a média. Podemos concluir que a percepção das necessidades sociais é geralmente semelhante entre funcionários com diferentes cargos no EP.

- Necessidades de segurança – a média das respostas dos colaboradores com outro cargo ($M=6,47$) é significativamente maior do que a média das respostas dos colaboradores com o cargo de guarda ($M=5,53$). O teste de *Levene* indicou que a variabilidade entre os grupos não é significativamente diferente ($p\text{-value}=0,144$). O teste-t indica um ($p\text{-value}=0,049$) – ver Tabelas 26 e 27, evidenciando que as médias são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, logo, conclui-se que há evidências estatísticas para sugerir que o cargo (outro cargo ou guarda) tem um impacto significativo na percepção das necessidades de segurança pelos colaboradores do EPPF. A média das respostas dos colaboradores com outro cargo é significativamente maior do que a média das respostas dos colaboradores com o cargo de guarda, conforme indicado pelo valor sig no test-t. Podemos concluir que a percepção das necessidades de segurança difere entre os colaboradores com diferentes cargos no EP, com aqueles em outros cargos atribuindo maior importância a esta dimensão. É de salientar que a variabilidade entre os grupos não é significativamente diferente, de acordo com o teste de Levene.

- Necessidades de autorrealização – a média das respostas dos colaboradores com outro cargo ($M=6,56$) é significativamente maior do que a média das respostas dos colaboradores com o cargo de guarda ($M=5,50$). O teste de *Levene* indicou que a variabilidade entre os grupos é significativamente diferente ($p\text{-value}=0,005$). O teste-t

indica um ($p\text{-value}=0,141$) – ver Tabelas 26 e 27, indicando que as médias não são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, logo, conclui-se que não há evidências estatísticas para sugerir que o cargo (outro cargo ou guarda) tenha um impacto significativo na percepção das necessidades de autorrealização pelos colaboradores do EPPF. Embora a média das respostas dos colaboradores com outro cargo seja ligeiramente maior do que a média das respostas dos colaboradores com o cargo de guarda, essa diferença não é estatisticamente significativa, conforme indicado pelo valor sig no test-t. Além disso, o teste de Levene indicou diferenças significativas na variabilidade entre os grupos, mas essa diferença não afeta a média. Podemos concluir que a percepção das necessidades de autorrealização é geralmente semelhante entre os colaboradores com diferentes cargos no EP.

- Relacionamento entre o líder e a motivação – a média das respostas dos colaboradores com outro cargo ($M=4,35$) é significativamente maior do que a média das respostas dos colaboradores com o cargo de guarda ($M=2,50$). O teste de *Levene* indicou que a variabilidade entre os grupos não é significativamente diferente ($p\text{-value}=0,620$). O teste-t indica um ($p\text{-value}=0,011$) – ver Tabelas 26 e 27, exprimindo que as médias são estatisticamente diferentes entre os dois grupos, logo, conclui-se que há evidências estatísticas para sugerir que o cargo (outro cargo ou guarda) tem um impacto significativo no relacionamento entre o líder e a motivação dos colaboradores do EPPF. A média das respostas dos colaboradores com outro cargo é significativamente maior do que a média das respostas dos colaboradores com o cargo de guarda, conforme indicado pelo valor sig no test-t. Podemos concluir que o relacionamento entre o líder e a motivação dos colaboradores varia significativamente entre os colaboradores com diferentes cargos no EP, com aqueles em outros cargos relatando um relacionamento mais positivo com os seus líderes em relação aos guardas. A variabilidade entre os grupos não é significativamente diferente de acordo com o teste de Levene.

Tabela 26 - Testes de amostras independentes – Cargo

		H ₀ : variâncias são iguais		H ₁ : Média dos OC=Média dos G		
		Teste de Levene		teste-t		
		Z	Sig.	t	df	p
Necessidades Autoestima	Variâncias iguais assumidas	24,212	0,000	4,328	33	0,000
	Variâncias iguais não assumidas			2,519	7,290	0,039
Necessidades Sociais	Variâncias iguais assumidas	5,732	0,023	1,844	33	0,074
	Variâncias iguais não assumidas			1,278	7,990	0,237
Necessidades Seguranca	Variâncias iguais assumidas	2,244	0,144	2,044	33	0,049
	Variâncias iguais não assumidas			1,589	8,684	0,148
Necessidades Autorrealização	Variâncias iguais assumidas	9,194	0,005	2,438	33	0,020
	Variâncias iguais não assumidas			1,637	7,837	0,141
Relacionamento entre o Líder e a Motivação	Variâncias iguais assumidas	0,251	0,620	2,678	33	0,011
	Variâncias iguais não assumidas			2,952	13,500	0,011

Legenda: a azul valores superiores a 5% não se rejeita H₀ e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos, considerando-se a linha superior
a verde valores inferiores a 5% rejeita-se H₀ e aceita-se H₁, considera-se que existem diferenças significativas entre os cargos (outro cargo e guarda).

Tabela 27 - Amostra – Cargo

		N	M	DP
Necessidades Autoestima	Outro Cargo	27	6,72	0,48
	Guarda	8	5,08	1,81
Necessidades Sociais	Outro Cargo	27	6,16	0,78
	Guarda	8	5,40	1,62
Necessidades Seguranca	Outro Cargo	27	6,47	1,00
	Guarda	8	5,53	1,60
Necessidades Autorrealização	Outro Cargo	27	6,56	0,79
	Guarda	8	5,50	1,77
Relacionamento entre o Líder e a Motivação	Outro Cargo	27	4,35	1,77
	Guarda	8	2,50	1,49

5.2 Liderança em Contexto Organizacional

Neste ponto pretende-se descrever quais os estilos de liderança¹⁰ que predominam, quer para o líder atual, quer 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.

Em relação à liderança, começam-se por apresentar os dados referentes à descrição do líder atual e eficaz, explanando o tipo de liderança mais e menos identificado e compreender se existe analogias nas perceções dos colaboradores e líderes quanto às características dos líderes, segundo o sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e cargo hierárquico; sendo que primeiro apresentam-se os dados para o líder atual e de seguida para o eficaz. Também nesta apresentação, em primeiro lugar apresentam-se os

¹⁰ A temática foi abordada na parte I desta dissertação.

resultados de acordo com a estatística descritiva quer para o líder atual quer para o líder eficaz e posteriormente com base na inferência estatística, utilizado o teste paramétrico *T-Student* em relação aos grupos (sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e cargo hierárquico). Reforça-se que os dados são apresentados de acordo com o valor médio representado, ao longo do texto, por um M maiúsculo (M) e tendo por base sexo, idade, ensino superior, antiguidade e cargo na organização.

5.2.1 Descrição do líder atual e eficaz, explanando o tipo de liderança mais e menos identificado e compreender se existe analogias nas perceções dos colaboradores e líderes quanto às caraterísticas dos líderes, segundo o sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e cargo hierárquico.

- **Líder atual**

Em relação ao **sexo**, observa-se que os participantes do sexo masculino apresentam para a dimensão estilo de liderança orientado para as pessoas um valor médio mais elevado (M=4,96), do que os participantes do sexo feminino (M= 4,72) cujo estilo de liderança é orientado para as tarefas – ver Tabela 28. Face à **idade**, os participantes com a idade inferior ou igual a 25 anos apontam para os estilos de liderança orientado para a tarefa, orientado para as pessoas e autocrático com um valor médio de 7,00 (M=7,00), ao contrário dos indivíduos com mais de 51 anos que recaem para um estilo de liderança orientado para as pessoas (M=4,97) – ver Tabela 28. No que concerne às **habilitações literárias**, observa-se que os participantes que detêm o ensino superior dão um valor médio mais alto ao estilo de liderança orientado para as tarefas (M=4,97), e os que não têm formação superior ao estilo de liderança orientado para as pessoas (M=4,84) – ver Tabela 28. Em relação à **antiguidade**, observa-se que os colaboradores que estão na organização há mais de 10 anos dão um valor médio superior para todas as dimensões, face aos que trabalham há menos de 10 anos, recaindo para o estilo de liderança orientado para as tarefas (M=4,94), sendo o mesmo resultado para quem trabalha há menos de 10 anos (M=4,42) – ver Tabela 28. Quanto ao **cargo** ocupado no Estabelecimento Prisional, nas respostas dos guardas prisionais observa-se a média mais alta no líder atual com estilo de liderança orientado para as pessoas (M=4,98) e nos que ocupam outros cargos no líder atual com estilo de liderança orientado para as tarefas (M=4,80) – ver Tabela 28.

Tabela 28 - Estilos de Liderança por cada dimensão: sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e cargo hierárquico - Líder Atual

Líder atual		Grupos												
		Sexo		Idade (anos)				Habilitações Literárias		Antiguidade (anos)		Cargo Hierárquico		
Dimensões	Itens do Questionário	Feminino	Masculino	<= 25	25 a 35	36 a 50	> 51	Ensino Não Superior	Ensino Superior	< 10	> 10	Outros Cargos	Guarda Prisional	
Estilo de liderança orientado para a tarefa	2.1 Possuir autoconfiança.													
	2.2 Ter uma visão.													
	2.3 Ser um agente de mudança.													
	2.5 Delegar responsabilidades aos													
	2.7 Definir a estrutura da													
	2.8 Estabelecer as regras da													
	2.9 Ser uma fonte de inspiração.													
	2.10 Motivar os colaboradores.													
	2.11 Dar orientações específicas.													
	2.12 Definir os objetivos a alcançar.													
	Estilo de liderança orientado para as pessoas	2.13 Dar atenção personalizada aos												
		2.14 Preocupar-se com as												
2.22 Relacionamento de confiança														
2.23 Relacionamento de respeito														
2.27 Resolver conflitos.														
2.28 Encorajar a cooperação.														
2.29 Ser carismático.														
2.30 Centrado na produção.														
2.31 Concentrado em alcançar os														
2.32 Reconhecer os bons														
2.33 Recompensar os bons														
2.34 Relacionamento formal com os														
Estilo de liderança participativo	2.15 Tentar fazer o que a maioria													
	2.16 Apoiar os empregados na													
	2.17 Consultar os empregados													
	2.18 Deixar que os empregados													
	2.19 Enfatizar o relacionamento													
	2.20 Enfatizar o aspecto técnico do													
	2.24 Envolver os empregados na													
2.25 Envolver os empregados na														
2.26 Papel de facilitador e														
Estilo de liderança autocrático	2.4 Ser dominante.													
	2.6 Ser controlador e monitorizar.													
	2.21 Processo de decisão													
Legenda:														

Legenda: em linha
em coluna

5.2.1.1 Líder atual orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo o sexo

De acordo com o Teste de Levene e teste-t observa-se o seguinte:

- Líder atual orientado para a tarefa – $p\text{-value}=0,650>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,476>0,05$ – ver Tabela 29.

Conclui-se que apesar de na amostra – ver tabela 30, os participantes do género masculino identificam-se mais com o líder atual orientado para a tarefa do que os do sexo feminino. No entanto, não se pode dizer o mesmo para a população; isto é: tanto os participantes masculinos como os femininos assumem igualdade na avaliação do líder atual quanto à tarefa.

- Líder atual orientado para as pessoas - Quando analisados os dados, constata-se de que os participantes do sexo masculino se identificam mais com o líder orientado para as pessoas do que o sexo feminino – ver Tabela 30. Embora haja diferenças e pareçam ser relevantes, de acordo com o Teste de Levene e teste-t verifica-se o seguinte: $p\text{-value}=0,816>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos

na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,145>0,05$ – ver Tabela 29; logo, na população não podemos concluir o mesmo, pois não há evidências suficientes para concluir que existe uma diferença significativa no estilo de liderança orientado para as pessoas.

- Líder atual participativo - $p\text{-value}=0,418>0,05$ logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,107>0,05$ – ver Tabela 29.

- Líder atual autocrático - $p\text{-value}=0,868>0,05$ logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,871>0,05$ – ver Tabela 29.

Conclui-se que também não haverá diferenças, quer para o líder participativo, quer para o líder autocrático, pois, nem os participantes masculinos, nem os femininos apresentam diferenças relevantes quanto à sua opinião em relação ao líder atual, apesar de na amostra – ver Tabela 30, parecer que exista uma tendência, nomeadamente na participação do líder na orientação para as pessoas, com os participantes masculinos a responderem valores superiores; no entanto, o que diz o teste paramétrico é que não se deve generalizar essa conclusão; ou seja deverá ser: assumir que ambos os grupos masculinos e femininos têm o mesmo comportamento.

Tabela 29 - Teste de amostras independentes – Sexo

		H ₀ : variâncias são iguais		H ₁ : Média dos M=Média dos F		
		Teste de Levene		teste-t		
		Z	Sig.	t	df	p
Líder atual orientado para a tarefa	Variâncias iguais assumidas	0,206	0,650	-0,714	157	0,476
	Variâncias iguais não assumidas			-0,707	81,714	0,482
Líder atual orientado para as pessoas	Variâncias iguais assumidas	0,054	0,816	-1,466	157	0,145
	Variâncias iguais não assumidas			-1,452	81,855	0,150
Líder atual participativo	Variâncias iguais assumidas	0,659	0,418	-1,620	157	0,107
	Variâncias iguais não assumidas			-1,574	78,656	0,120
Líder atual autocrático	Variâncias iguais assumidas	0,028	0,868	0,162	156	0,871
	Variâncias iguais não assumidas			0,159	80,037	0,874
Legenda: a azul valores superiores a 5% não se rejeita H ₀ e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos, considerando-se a linha superior a verde valores inferiores a 5% rejeita-se H ₀ e aceita-se H ₁ , considera-se que existem diferenças significativas entre os dois géneros.						

Tabela 30 - Amostra - Sexo

		N	M	DP
Líder atual orientado para a tarefa	Feminino	46	4,72	1,79
	Masculino	113	4,94	1,74
Líder atual orientado para as pessoas	Feminino	46	4,53	1,70
	Masculino	113	4,96	1,66
Líder atual participativo	Feminino	46	4,24	1,70
	Masculino	113	4,70	1,59
Líder atual autocrático	Feminino	46	4,51	1,56
	Masculino	112	4,47	1,48

5.2.1.2 Líder atual orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo a idade

De acordo com o Teste de Levene e teste-t observa-se o seguinte:

- Líder atual orientado para a tarefa – $p\text{-value}=0,197>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,749>0,05$ – ver Tabelas 31 e 32;
- Líder atual orientado para as pessoas – $p\text{-value}=0,224>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,574>0,05$ – ver Tabelas 31 e 32;
- Líder atual participativo – $p\text{-value}=0,958>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,741>0,05$ – ver Tabelas 31 e 32;
- Líder atual autocrático – $p\text{-value}=0,992>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,861>0,05$ – ver Tabelas 31 e 32.

Como se pode verificar, esta análise não nos indica que grupos diferentes têm comportamentos diferentes; ou seja: quer os mais novos, quer os mais velhos não têm opiniões diferentes em relação à orientação do líder para a tarefa ou para as pessoas, o mesmo se aplica ao líder atual participativo ou autocrático, significando que tanto pessoas novas como pessoas mais velhas não têm opiniões diferentes, têm opiniões iguais porque H_0 é igualdade. Os resultados deixam concluir que não há evidências estatisticamente significativas de diferenças nas médias de desempenho entre os grupos de líderes com diferentes orientações e faixas etárias.

Tabela 31 - Teste de amostras independentes - Idade

		H ₀ : variâncias são iguais		H ₁ : Média dos I _(≥51 anos) ≠ Média dos I _(<51 anos)		
		Teste de Levene		teste-t		
		Z	Sig.	t	df	p
Líder atual orientado para a tarefa	Variâncias iguais assumidas	1,677	0,197	0,320	151	0,749
	Variâncias iguais não assumidas			0,326	95,442	0,745
Líder atual orientado para as pessoas	Variâncias iguais assumidas	1,493	0,224	0,563	151	0,574
	Variâncias iguais não assumidas			0,587	101,283	0,558
Líder atual participativo	Variâncias iguais assumidas	0,003	0,958	0,330	151	0,741
	Variâncias iguais não assumidas			0,328	89,721	0,743
Líder atual autocrático	Variâncias iguais assumidas	0,000	0,992	0,176	150	0,861
	Variâncias iguais não assumidas			0,174	89,063	0,862

Legenda: a azul valores superiores a 5% não se rejeita H₀ e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos, considerando-se a linha superior

a verde valores inferiores a 5% rejeita-se H₀ e aceita-se H₁, considera-se que existem diferenças significativas entre as idades.

Tabela 32 - Amostra - Idade

		N	M	DP
Líder atual orientado para a tarefa	≥ 51 anos	48	4,97	1,70
	< 51 anos	105	4,87	1,79
Líder atual orientado para as pessoas	≥ 51 anos	48	4,98	1,53
	< 51 anos	105	4,81	1,71
Líder atual participativo	≥ 51 anos	48	4,64	1,65
	< 51 anos	105	4,55	1,62
Líder atual autocrático	≥ 51 anos	48	4,56	1,54
	< 51 anos	104	4,51	1,49

5.2.1.3 Líder atual orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo Habilitações Literárias

De acordo com o Teste de Levene e teste-t observa-se o seguinte:

- Líder atual orientado para a tarefa – $p\text{-value}=0,477>0,05$, logo aceita-se H₀: variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,700>0,05$ – ver Tabelas 33 e 34;
- Líder atual orientado para as pessoas – $p\text{-value}=0,766>0,05$, logo aceita-se H₀: variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,884>0,05$ – ver Tabelas 33 e 34;
- Líder atual participativo – $p\text{-value}=0,345>0,05$, logo aceita-se H₀: variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,395>0,05$ – ver Tabelas 33 e 34;
- Líder atual autocrático – $p\text{-value}=0,855>0,05$, logo aceita-se H₀: variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,043<0,05$ – ver Tabelas 33 e 34.

Conclui-se que, os participantes compreendem os líderes atuais como sendo mais orientados para a tarefa, para as pessoas e participativos de modo semelhante. No entanto, a mesma conclusão não pode ser extrapolada para a população, pois a percepção sobre um líder atual autocrático é estatisticamente diferente das percepções sobre os outros estilos de liderança, sugerindo que os participantes têm uma visão distinta desse estilo de liderança.

Tabela 33 - Teste de amostras independentes - Habilitações Literárias

		H ₀ : variâncias são iguais		H ₁ : Média dos ENS=Média dos ES		
		Teste de Levene		teste-t		
		Z	Sig.	t	df	p
Líder atual orientado para a tarefa	Variâncias iguais assumidas	0,508	0,477	-0,386	157	0,700
	Variâncias iguais não assumidas			-0,407	73,676	0,685
Líder atual orientado para as pessoas	Variâncias iguais assumidas	0,089	0,766	0,146	157	0,884
	Variâncias iguais não assumidas			0,148	68,948	0,883
Líder atual participativo	Variâncias iguais assumidas	0,896	0,345	-0,853	157	0,395
	Variâncias iguais não assumidas			-0,875	70,203	0,384
Líder atual autocrático	Variâncias iguais assumidas	0,034	0,855	2,037	156	0,043
	Variâncias iguais não assumidas			2,103	71,352	0,039

Legenda: a **azul** valores superiores a 5% não se rejeita H₀ e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos, considerando-se a linha superior
a **verde** valores inferiores a 5% rejeita-se H₀ e aceita-se H₁, considera-se que existem diferenças significativas entre os dois ensinos.

Tabela 34 - Amostra - Habilitações Literárias

		N	M	DP
Líder atual orientado para a tarefa	Ensino Não superior	119	4,85	1,80
	Ensino Superior	40	4,97	1,62
Líder atual orientado para as pessoas	Ensino Não superior	119	4,85	1,69
	Ensino Superior	40	4,80	1,64
Líder atual participativo	Ensino Não superior	119	4,50	1,65
	Ensino Superior	40	4,76	1,57
Líder atual autocrático	Ensino Não superior	118	4,62	1,51
	Ensino Superior	40	4,07	1,41

5.2.1.4 Líder atual orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo Antiguidade

De acordo com o Teste de Levene e teste-t observa-se o seguinte:

- Líder atual orientado para a tarefa – $p\text{-value}=0,046<0,05$, logo rejeita-se H₀ e aceita-se H₁ considerando que existem diferenças significativas e de seguida concentramo-nos na linha inferior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,254>0,05$ – ver Tabelas 35 e 36;

- Líder atual orientado para as pessoas – $p\text{-value}=0,174>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,112>0,05$ – ver Tabelas 35 e 36;
- Líder atual participativo – $p\text{-value}=0,355>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,329>0,05$ – ver Tabelas 35 e 36,
- Líder atual autocrático – $p\text{-value}=0,344>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,044<0,05$ – ver Tabelas 35 e 36.

Conclui-se que não há evidências estatísticas de diferença significativa nas perceções de liderança, quer orientada para a tarefa, quer orientada para as pessoas, e quer para a liderança participativa entre os grupos com menos de 10 anos e mais de 10 anos de serviço. Em relação ao líder atual autocrático, verifica-se que existe evidências estatística de diferença entre os que têm menos e mais anos de serviço. Portanto, com base nos testes, parece haver uma diferença significativa nas perceções de liderança autocrática entre grupos com menos de 10 anos e mais de 10 anos de serviço.

Tabela 35 - Teste de amostras independentes – Antiguidade

		H_0 : variâncias são iguais		H_1 : Média $A_{(<10 \text{ anos})}$ = Média $A_{(>10 \text{ anos})}$		
		Teste de Levene		teste-t		
		Z	Sig.	t	df	p
Líder atual orientado para a tarefa	Variâncias iguais assumidas	4,053	0,046	-1,329	154	0,186
	Variâncias iguais não assumidas			-1,165	28,996	0,254
Líder atual orientado para as pessoas	Variâncias iguais assumidas	1,866	0,174	-1,599	154	0,112
	Variâncias iguais não assumidas			-1,411	29,121	0,169
Líder atual participativo	Variâncias iguais assumidas	0,861	0,355	-0,979	154	0,329
	Variâncias iguais não assumidas			-0,884	29,562	0,384
Líder atual autocrático	Variâncias iguais assumidas	0,901	0,344	-2,030	153	0,044
	Variâncias iguais não assumidas			-1,857	29,867	0,073

Legenda: a azul valores superiores a 5% não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos, considerando-se a linha superior
a verde valores inferiores a 5% rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 , considera-se que existem diferenças significativas entre a antiguidade (menos de 10 e mais de 10 anos).

Tabela 36 - Amostra – Antiquidade

		N	M	DP
Líder atual orientado para a tarefa	menos 10 anos	24	4,43	2,06
	Mais 10 anos	132	4,95	1,70
Líder atual orientado para as pessoas	menos 10 anos	24	4,32	1,94
	Mais 10 anos	132	4,91	1,62
Líder atual participativo	menos 10 anos	24	4,25	1,85
	Mais 10 anos	132	4,61	1,60
Líder atual autocrático	menos 10 anos	24	3,92	1,67
	Mais 10 anos	131	4,60	1,46

5.2.1.5 Líder atual orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo cargo

De acordo com o Teste de Levene e teste-t observa-se o seguinte:

- Líder atual orientado para a tarefa – $p\text{-value}=0,200>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,597>0,05$ – ver Tabelas 37 e 38;
- Líder atual orientado para as pessoas – $p\text{-value}=0,725>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,379>0,05$ – ver Tabelas 37 e 38;
- Líder atual participativo – $p\text{-value}=0,390>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,655>0,05$ – ver Tabelas 37 e 38;
- Líder atual autocrático – $p\text{-value}=0,467>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,081>0,05$ – ver Tabelas 37 e 38.

Conclui-se que não há evidência estatística de diferença significativa nas perceções de liderança orientada para a tarefa, para as pessoas, liderança participativa e autocrática, embora pareça existir uma diferença significativa nas médias entre os grupos que constituem os outros cargos e os guardas para a liderança autocrática uma vez que o sig do teste-t =0,081.

Tabela 37 - Teste de amostras independentes – Cargo

		H₀: variâncias são iguais		H₁: Média dos OC=Média dos G		
		Teste de Levene		teste-t		
		Z	Sig.	t	df	p
Líder atual orientado para a tarefa	Variâncias iguais assumidas	1,661	0,200	-0,529	146	0,597
	Variâncias iguais não assumidas			-0,551	113,671	0,583
Líder atual orientado para as pessoas	Variâncias iguais assumidas	0,125	0,725	-0,882	146	0,379
	Variâncias iguais não assumidas			-0,886	103,026	0,378
Líder atual participativo	Variâncias iguais assumidas	0,744	0,390	-0,447	146	0,655
	Variâncias iguais não assumidas			-0,455	106,739	0,650
Líder atual autocrático	Variâncias iguais assumidas	0,532	0,467	-1,755	145	0,081
	Variâncias iguais não assumidas			-1,811	111,485	0,073

Legenda: a **azul** valores superiores a 5% não se rejeita H0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos, considerando-se a linha superior
a **verde** valores inferiores a 5% rejeita-se H0 e aceita-se H1, considera-se que existem diferenças significativas entre os cargos (outro cargo e guarda).

Tabela 38 - Amostra – Cargo

		N	M	DP
Líder atual orientado para a tarefa	Outro Cargo	51	4,80	1,60
	Guarda	97	4,96	1,82
Líder atual orientado para as pessoas	Outro Cargo	51	4,74	1,64
	Guarda	97	4,99	1,66
Líder atual participativo	Outro Cargo	51	4,54	1,55
	Guarda	97	4,66	1,64
Líder atual autocrático	Outro Cargo	51	4,23	1,36
	Guarda	96	4,67	1,51

- **Líder eficaz**

Em relação aos dados, observa-se o seguinte: os participantes do **sexo** feminino dão médias mais altas ao masculino em todas as dimensões abordadas, ressaltando para o estilo de liderança orientado para as tarefas (M=6,37), ao contrário dos inquiridos do sexo masculino (M= 5,84) – ver Tabela 39; os participantes com a **idade** inferior ou igual a 25 anos apresentam para todos os estilos de liderança um valor médio de 7,00 (M=7,00) – ver Tabela 39; os participantes que detêm o **ensino superior** colocam em destaque o estilo de liderança orientado para as tarefas (M=6,32); os colaboradores que estão na organização há menos de 10 anos apresentam um valor médio mais alto para o estilo de liderança orientado para as tarefas (M=6,52), do que os que trabalham há mais de 10 anos (M=5,89); independentemente do cargo, os participantes apontam para um estilo de liderança orientado para as tarefas (outros cargos M=6,22 e guardas prisionais M=5,87) – ver Tabela 39.

Tabela 39 - Estilos de Liderança por cada dimensão: sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e cargo hierárquico - Líder Eficaz

Líder eficaz	Dimensões	Itens do Questionário	Sexo		Idade (anos)				Grupos					
			Feminino	Masculino	<= 25	25 a 35	36 a 50	> 51	Habilitações Literárias	Antiguidade (anos)	Cargos	Hierárquico		
		2.1 Possuir autoconfiança.												
		2.2 Ter uma visão.												
		2.3 Ser um agente de mudança.												
		2.5 Delegar responsabilidades aos												
		2.7 Definir a estrutura da												
		2.8 Estabelecer as regras da												
		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												
		2.14 Preocupar-se com as												
		2.22 Relacionamento de confiança												
		2.23 Relacionamento de respeito												
		2.27 Resolver conflitos.												
		2.28 Encorajar a cooperação.												
		2.29 Ser carismático.												
		2.30 Centrado na produção.												
		2.31 Concentrado em alcançar os												
		2.32 Reconhecer os bons												
		2.33 Recompensar os bons												
		2.34 Relacionamento formal com												
		2.15 Tentar fazer o que a maioria												
		2.16 Apoiar os empregados na												
		2.17 Consultar os empregados												
		2.18 Deixar que os empregados												
		2.19 Enfatizar o relacionamento												
		2.20 Enfatizar o aspecto técnico do												
		2.24 Envolver os empregados na												
		2.25 Envolver os empregados na												
		2.26 Papel de facilitador e												
		2.4 Ser dominante.												
		2.6 Ser controlador e monitorizar.												
		2.21 Processo de decisão												
		Legenda:												
		em linha												
		em coluna												

5.2.1.6 Líder eficaz orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo sexo

De acordo com o Teste de Levene e teste-t observa-se o seguinte:

- Líder eficaz orientado para a tarefa – $p\text{-value}=0,012<0,05$, logo rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 considerando que existem diferenças significativas e de seguida concentramo-nos na linha inferior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,004<0,05$ – ver Tabelas 40 e 41;
- Líder eficaz orientado para as pessoas – $p\text{-value}=0,091>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,188>0,05$ – ver Tabelas 40 e 41;
- Líder eficaz participativo – $p\text{-value}=0,183>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,055>0,05$ – ver Tabelas 40 e 41;
- Líder eficaz autocrático – $p\text{-value}=0,668>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,674>0,05$ – ver Tabelas 40 e 41.

No caso do líder eficaz orientado para a tarefa, há uma diferença significativa entre o sexo feminino e o masculino, com as mulheres apresentarem valor mais alto. No entanto, nos restantes casos (líder eficaz orientado para as pessoas, líder eficaz participativo e líder autocrático) não se verifica diferenças significativas entre as mulheres e os homens.

Tabela 40 - Teste de amostras independentes – Sexo

		H₀: variâncias são iguais		H₁: Média dos M=Média dos F		
		Teste de Levene		teste-t		
		Z	Sig.	t	df	p
Líder eficaz orientado para a tarefa	Variâncias iguais assumidas	6,512	0,012	2,430	157	0,016
	Variâncias iguais não assumidas			2,910	128,370	0,004
Líder eficaz orientado para as pessoas	Variâncias iguais assumidas	2,900	0,091	1,322	157	0,188
	Variâncias iguais não assumidas			1,464	105,919	0,146
Líder eficaz participativo	Variâncias iguais assumidas	1,790	0,183	1,931	157	0,055
	Variâncias iguais não assumidas			2,121	103,822	0,036
Líder eficaz autocrático	Variâncias iguais assumidas	0,185	0,668	0,422	156	0,674
	Variâncias iguais não assumidas			0,425	85,395	0,672

Legenda: a **azul** valores superiores a 5% não se rejeita H₀ e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos, considerando-se a linha superior
a **verde** valores inferiores a 5% rejeita-se H₀ e aceita-se H₁, considera-se que existem diferenças significativas entre os dois géneros.

Tabela 41 - Amostra – Sexo

		N	M	DP
Líder eficaz orientado para a tarefa	Feminino	46	6,37	0,86
	Masculino	113	5,85	1,35
Líder eficaz orientado para as pessoas	Feminino	46	6,07	1,02
	Masculino	113	5,78	1,30
Líder eficaz participativo	Feminino	46	5,96	1,00
	Masculino	113	5,56	1,26
Líder eficaz autocrático	Feminino	46	4,71	1,53
	Masculino	112	4,59	1,56

5.2.1.7 Líder eficaz orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo idade

De acordo com o Teste de Levene e teste-t, observa-se o seguinte:

- Líder eficaz orientado para a tarefa – $p\text{-value}=0,027<0,05$, logo rejeita-se H₀ e aceita-se H₁ considerando que existem diferenças significativas e de seguida concentramo-nos na linha inferior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,521>0,05$ – ver Tabelas 42 e 43;

- Líder eficaz orientado para as pessoas – $p\text{-value}=0,101>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,527>0,05$ – ver Tabelas 42 e 43;
- Líder eficaz participativo – $p\text{-value}=0,070>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,641>0,05$ – ver Tabelas 42 e 43;
- Líder eficaz autocrático – $p\text{-value}=0,558>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,741>0,05$ – ver Tabelas 42 e 43.

Conclui-se que não há diferenças significativas nas médias entre os mais velhos e os mais novos para nenhuma das quatro dimensões de liderança, para além de que as diferenças na variância entre os grupos não parecem ser significativas, exceto no caso do líder eficaz orientado para a tarefa. Por outras palavras, há diferenças significativas com os mais velhos a identificarem menos com o líder eficaz orientado para a tarefa do que os mais novos.

Tabela 42 - Teste de amostras independentes – Idade

		H_0 : variâncias são iguais		H_1 : Média dos $I_{(>=51 \text{ anos})}$ = Média dos $I_{(<51 \text{ anos})}$		
		Teste de Levene		teste-t		
		Z	Sig.	t	df	p
Líder eficaz orientado para a tarefa	Variâncias iguais assumidas	4,994	0,027	-0,699	151	0,485
	Variâncias iguais não assumidas			-0,644	75,699	0,521
Líder eficaz orientado para as pessoas	Variâncias iguais assumidas	2,725	0,101	-0,634	151	0,527
	Variâncias iguais não assumidas			-0,606	82,111	0,546
Líder eficaz participativo	Variâncias iguais assumidas	3,323	0,070	-0,467	151	0,641
	Variâncias iguais não assumidas			-0,445	81,465	0,657
Líder eficaz autocrático	Variâncias iguais assumidas	0,345	0,558	0,331	150	0,741
	Variâncias iguais não assumidas			0,333	92,823	0,740

Legenda: a azul valores superiores a 5% não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos, considerando-se a linha superior
a verde valores inferiores a 5% rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 , considera-se que existem diferenças significativas entre idades (≥ 51 anos, <51 anos).

Tabela 43 - Amostra – Idade

		N	M	DP
Líder eficaz orientado para a tarefa	≥ 51	48	5,87	1,46
	< 51 anos	105	6,03	1,17
Líder eficaz orientado para as pessoas	≥ 51	48	5,76	1,35
	< 51 anos	105	5,89	1,20
Líder eficaz participativo	≥ 51	48	5,58	1,32
	< 51 anos	105	5,68	1,16
Líder eficaz autocrático	≥ 51	48	4,70	1,53
	< 51 anos	104	4,61	1,55

5.2.1.8 Líder eficaz orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo habilitações literárias

De acordo com o Teste de Levene e teste-t observa-se o seguinte:

- Líder eficaz orientado para a tarefa – $p\text{-value}=0,000<0,05$, logo rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 considerando que existem diferenças significativas e de seguida concentramo-nos na linha inferior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,007<0,05$ – ver Tabelas 44 e 45;
- Líder eficaz orientado para as pessoas – $p\text{-value}=0,003<0,05$, logo rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 considerando que existem diferenças significativas e de seguida concentramo-nos na linha inferior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,034<0,05$ – ver Tabelas 44 e 45;
- Líder eficaz participativo – $p\text{-value}=0,001<0,05$, logo rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 considerando que existem diferenças significativas e de seguida concentramo-nos na linha inferior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,005<0,05$ – ver Tabelas 44 e 45;
- Líder eficaz autocrático – $p\text{-value}=0,877>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,082>0,05$ – ver Tabelas 44 e 45.

Conclui-se que há diferenças estatisticamente significativas nas médias entre as pessoas com e sem ensino superior para as dimensões de liderança orientado para a tarefa, orientado para as pessoas e participativo, no entanto não há uma diferença significativa nas médias entre os grupos com e sem ensino superior para a dimensão liderança autocrática.

Tabela 44 - Teste de amostras independentes - Habilitações Literárias

		H ₀ : variâncias são iguais		H ₁ : Média dos ENS=Média dos ES		
		Teste de Levene para		teste-t		
		Z	Sig.	t	df	p
Líder eficaz orientado para a tarefa	Variâncias iguais assumidas	13,150	0,000	-1,889	157	0,061
	Variâncias iguais não			-2,731	150,540	0,007
Líder eficaz orientado para as pessoas	Variâncias iguais assumidas	8,928	0,003	-1,592	157	0,113
	Variâncias iguais não			-2,142	130,473	0,034
Líder eficaz participativo	Variâncias iguais assumidas	12,523	0,001	-2,055	157	0,042
	Variâncias iguais não			-2,842	138,818	0,005
Líder eficaz autocrático	Variâncias iguais assumidas	0,024	0,877	1,752	156	0,082
	Variâncias iguais não assumidas			1,748	67,097	0,085

Legenda: a azul valores superiores a 5% não se rejeita H₀ e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos, considerando-se a linha superior
a verde valores inferiores a 5% rejeita-se H₀ e aceita-se H₁, considera-se que existem diferenças significativas entre o ensino superior e não superior.

Tabela 45 - Amostra - Habilitações Literárias

		N	M	DP
Líder eficaz orientado para a tarefa	Ensino Não superior	119	5,89	1,39
	Ensino Superior	40	6,32	0,58
Líder eficaz orientado para as pessoas	Ensino Não superior	119	5,77	1,35
	Ensino Superior	40	6,13	0,70
Líder eficaz participativo	Ensino Não superior	119	5,56	1,32
	Ensino Superior	40	6,01	0,63
Líder eficaz autocrático	Ensino Não superior	118	4,75	1,53
	Ensino Superior	40	4,26	1,54

5.2.1.9 Líder eficaz orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo antiguidade

De acordo com o Teste de Levene e teste-t, os resultados são:

- Líder eficaz orientado para a tarefa – $p\text{-value}=0,001<0,05$, logo rejeita-se H₀ e aceita-se H₁ considerando que existem diferenças significativas e de seguida concentramo-nos na linha inferior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,000<0,05$ – ver Tabelas 46 e 47.
- Líder eficaz orientado para as pessoas - $p\text{-value}=0,010<0,05$, logo rejeita-se H₀ e aceita-se H₁ considerando que existem diferenças significativas e de seguida concentramo-nos na linha inferior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,005<0,05$ – ver Tabelas 46 e 47.
- Líder eficaz participativo – $p\text{-value}=0,048<0,05$, logo rejeita-se H₀ e aceita-se H₁ considerando que existem diferenças significativas e de seguida concentramo-nos

na linha inferior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,010<0,05$ – ver Tabelas 46 e 47.

- Líder eficaz autocrático – $p\text{-value}=0,168>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,655>0,05$ – ver Tabelas 46 e 47.

Os dados mostram haver diferenças estatisticamente significativas entre pessoas com menos de 10 anos de serviço e aquelas com mais de 10 anos de serviço, para as dimensões de liderança orientado para a tarefa, orientado para as pessoas e participativo, mas não há uma diferença significativa nas médias entre esses grupos para a dimensão liderança autocrática.

Tabela 46 - Teste de amostras independentes – Antiguidade

		H_0 : variâncias são iguais		H_1 : Média $A_{(<10 \text{ anos})}$ = Média $A_{(>10 \text{ anos})}$		
		Teste de Levene		teste-t		
		Z	Sig.	t	df	p
Líder eficaz orientado para a tarefa	Variâncias iguais assumidas	11,588	0,001	2,263	154	0,025
	Variâncias iguais não			4,306	115,042	0,000
Líder eficaz orientado para as pessoas	Variâncias iguais assumidas	6,826	0,010	1,838	154	0,068
	Variâncias iguais não			2,914	65,594	0,005
Líder eficaz participativo	Variâncias iguais assumidas	3,973	0,048	1,804	154	0,073
	Variâncias iguais não			2,678	55,945	0,010
Líder eficaz autocrático	Variâncias iguais assumidas	1,917	0,168	-0,448	153	0,655
	Variâncias iguais não assumidas			-0,403	29,534	0,690

Legenda: a azul valores superiores a 5% não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos, considerando-se a linha superior
a verde valores inferiores a 5% rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 , considera-se que existem diferenças significativas entre antiguidade (menos de 10 anos, mais de 10 anos).

Tabela 47 - Amostra – Antiguidade

		N	M	DP
Líder eficaz orientado para a tarefa	menos 10 anos	24	6,52	0,42
	Mais 10 anos	132	5,90	1,34
Líder eficaz orientado para as pessoas	menos 10 anos	24	6,28	0,63
	Mais 10 anos	132	5,78	1,31
Líder eficaz participativo	menos 10 anos	24	6,07	0,69
	Mais 10 anos	132	5,59	1,27
Líder eficaz autocrático	menos 10 anos	24	4,50	1,77
	Mais 10 anos	131	4,66	1,52

5.2.1.10 Líder eficaz orientado para a tarefa, orientado para as pessoas, participativo e autocrático segundo cargo

De acordo com o Teste de Levene e teste-t, os resultados são o seguinte:

- Líder eficaz orientado para a tarefa – $p\text{-value}=0,009<0,05$, logo rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 considerando que existem diferenças significativas e de seguida concentramo-nos na linha inferior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,070>0,05$ – ver Tabelas 48 e 49.
- Líder eficaz orientado para as pessoas – $p\text{-value}=0,037<0,05$, logo rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 considerando que existem diferenças significativas e de seguida concentramo-nos na linha inferior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,182>0,05$ – ver Tabelas 48 e 49.
- Líder eficaz participativo – $p\text{-value}=0,149>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,065>0,05$ – ver Tabelas 48 e 49.
- Líder eficaz autocrático – $p\text{-value}=0,549>0,05$, logo aceita-se H_0 : variâncias são iguais e de seguida concentramo-nos na linha superior do Teste-t e verifica-se que $p\text{-value}=0,266>0,05$ – ver Tabelas 48 e 49.

Conclui-se que não há diferenças estatisticamente significativas nas médias entre pessoas com outro cargo e guardas em nenhuma das dimensões da liderança. Além disso, as diferenças na variância entre os grupos não parecem ser significativas, exceto nos casos de líder eficaz orientado para a tarefa e líder eficaz orientado para as pessoas.

Tabela 48 - Teste de amostras independentes – Cargo

		H₀: variâncias são iguais		H₁: Média dos OC=Média dos G		
		Teste de Levene		teste-t		
		Z	Sig.	t	df	p
Líder eficaz orientado para a tarefa	Variâncias iguais assumidas	6,928	0,009	1,582	146	0,116
	Variâncias iguais não assumidas			1,827	142,720	0,070
Líder eficaz orientado para as pessoas	Variâncias iguais assumidas	4,421	0,037	1,220	146	0,225
	Variâncias iguais não assumidas			1,343	131,184	0,182
Líder eficaz participativo	Variâncias iguais assumidas	2,106	0,149	1,711	146	0,089
	Variâncias iguais não assumidas			1,864	127,853	0,065
Líder eficaz autocrático	Variâncias iguais assumidas	0,361	0,549	-1,117	145	0,266
	Variâncias iguais não assumidas			-1,144	109,159	0,255

Legenda: a azul valores superiores a 5% não se rejeita H0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos, considerando-se a linha superior
a verde valores inferiores a 5% rejeita-se H0 e aceita-se H1, considera-se que existem diferenças significativas entre o cargo (outro cargo, guardas).

Tabela 49 - Amostra – Cargo

		N	M	DP
Líder eficaz orientado para a tarefa	Outro Cargo	51	6,22	0,88
	Guarda	97	5,88	1,44
Líder eficaz orientado para as pessoas	Outro Cargo	51	6,03	1,00
	Guarda	97	5,77	1,37
Líder eficaz participativo	Outro Cargo	51	5,92	0,99
	Guarda	97	5,57	1,31
Líder eficaz autocratico	Outro Cargo	51	4,47	1,44
	Guarda	96	4,76	1,55

Capítulo VI – Discussão dos Resultados

Quando analisados os resultados, pode-se constatar que, de uma forma geral, estamos perante participantes que evidenciam uma certa linha de homogeneidade no que concerne às necessidades que entendem serem necessárias satisfazer no contexto profissional; embora existam diferenças que devem ser tidas em consideração pela forma como são evidenciadas. Assim, uma diferença considerável coloca-se ao nível das necessidades de autoestima, com colaboradores a indicarem que não sentem asseguradas as questões da valorização da lealdade dos responsáveis para com os empregados, o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado e um ambiente de trabalho onde exista confiança (Mações, 2017; Moreira, 2020; Neves et al., 2011; Locke & Latham, 2004), principalmente com impacto no que concerne ao sexo e posição hierárquica. De acordo com os resultados, os participantes do sexo feminino demonstram mais importância pelas necessidades de autoestima em comparação com os colaboradores do sexo masculino. É, ainda, de realçar que os participantes que ocupam outros cargos atribuem, também, maior importância a esta dimensão do que os guardas, razão que pode ter na sua origem características intrínsecas à carreira, com os guardas a terem uma carreira mais balizada, de evolução progressiva, sequencial e complexa não lhes sendo permitido saltar postos hierarquizados; isto é: o guarda para exercer a função de comissário, cargo máximo do topo da carreira, têm antes de exercer a função de chefe e chefe principal; ao contrário de outros cargos que, desde que possuam habilitações, exista vaga e disponibilidade financeira, podem candidatar-se diretamente a outro cargo. Outra razão pode ser encontrada na revisão de literatura, pois a autoestima está associada à procura de cenários de conquista, de confiança, de respeito pelos outros (Maslow, 1954), que segundo as mulheres em geral e colaboradores de outros cargos sentem não estar assegurados. E do ponto de vista do sexo, este resultado é ainda mais pertinente se tivermos em conta que o número de mulheres que participaram no estudo está em minoria, pois dos 140 participantes, 71% são homens e apenas 28% são mulheres. E apesar de se reconhecer não ser foco desta pesquisa, os resultados não deixam esconder, em certa medida, as questões da igualdade de género de que muito se tem explanado em distintos contextos, designadamente no do trabalho e que aqui parecem pedir reflexão em contextos de estudos futuros. Ainda sobre as necessidades de autoestima, quando observamos os dados pelo lado da posição hierárquica, podemos concluir que os resultados deixam mostrar

poder estar a crescer entre os colaboradores, especialmente de outros cargos, uma tendência para ser aferido de que o quadro relação esforço-desempenho pode não estar a ser valorizado como esperado, dando por isso menos importância às necessidades de autoestima (Robbins S. , 2009; Neves, Caetano, & Ferreira, 2011).

Centrando o discurso nos resultados referentes às questões das necessidades, após análise dos resultados, constatou-se que outro resultado a considerar surge associado às necessidades de segurança, embora sem expressão constante, e por isso, marcada por uma certa variabilidade. Ora, como tivemos oportunidade de dissertar, a revisão de literatura mostra-nos que as necessidades de segurança se colocam no segundo nível da pirâmide de Maslow (1954), pelo que caso não seja plenamente satisfeito dificilmente há progressão na satisfação das necessidades. Assim, ao observamos os resultados face à segurança, pode-se concluir que, por um lado, os participantes, de uma forma geral, valorizam um trabalho seguro, boas condições de trabalho, um trabalho interessante, um bom relacionamento com os colegas de trabalho e com os seus superiores (Maslow, 1954; Mações, 2017; Gil, 2016; Neves et al., 2011); por outro, há participantes a mostrarem alguma inconstância, designadamente quando analisado sobre o prisma das habilitações literárias (ensino superior ou não), que expressam não serem sempre asseguradas, mesmo entre os que têm habilitações académicas. Ora não se pode negligenciar de que a revisão de literatura partilha o pensamento de que as competências académicas influenciam os fatores motivacionais dentro de uma organização (Mações, 2017; Neves, Caetano, & Ferreira, 2011), pelo que as satisfações da necessidade de segurança são pertinentes serem atendidas. Não menos relevante é o facto de as necessidades de segurança também manifestarem resultados que devem ser avaliados quando observados sobre a perspetiva do cargo que cada funcionário ocupa na organização. Neste contexto, os guardas expressam maior importância com esta dimensão do que os funcionários agregados a outros cargos do Estabelecimento Prisional. Se tivermos em consideração a revisão da literatura e as características da organização, os dados exibem haver necessidade de trabalhar a dimensão da segurança por acarretarem poder motivacional forte, o qual se vai transferindo para outros níveis de necessidades, sempre que os anteriores estão controlados (Maslow, 1954), podendo abrir caminho para que os funcionários olhem com dificuldades para a ascensão na carreira e daí comprometer a motivação nas ações que têm de desempenhar. Relembramos que, segundo o estado da arte, as pessoas que desempenham cargos de topo nas organizações não se motivarem apenas com um aumento salarial, mas com outras regalias que vão atuar na sua autorrealização ou

afirmação, sendo que quanto maior a competência acadêmica mais se ascende na pirâmide das necessidades de Maslow (Neves, Caetano, & Ferreira, 2011).

Não menos relevante são os resultados obtidos face às necessidades de autorrealização, que ocupa o último nível da pirâmide de Maslow (1954) e é considerada a necessidade mais alta do ser humano, associada ao impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar aptidões e capacidades potenciais (Vieira, Boas, Andrade, & Oliviera, 2011). E neste contexto, os resultados permitem concluir para os participantes no estudo, nomeadamente os colaboradores que trabalham há menos de dez anos na organização, evidenciam mais importância à necessidade de autorrealização, patamar onde se situam, por exemplo, as questões ligadas à oportunidade para progredir na carreira e ao salário face à função (Mações, 2017; Gil, 2016; Neves et al., 2011; Rojot, Van-denbergh, & Roussel, 2013); são dimensões pertinentes e que devem ser tidas em consideração pelas organizações, particularmente no que concerne aos colaboradores que trabalham há menos tempo na organização. Este quadro de resultados pode estar ligado a um cenário de estagnação no que concerne à progressão na carreira e atualizações salariais, e que os funcionários sentem-se abertos a climas marcados por desafios com intuito de serem promovidos e, dessa forma, acederem a posições mais altas nos quadros da organização (Benko et al, 2011); lembrando que os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo da função e com a natureza das tarefas executadas, sendo pertinente haver um alinhamento tarefas-função.

Alargando a discussão ao papel do líder na motivação, entende-se desde logo pertinente ter presente que o líder tem um papel forte face à influência que pode exercer no comportamento dos colaboradores (Fiorese & Martinez, 2016). Neste sentido, ao tentar percebermos se essa influência pode nomeadamente ter conexão com a motivação, a análise às respostas dos participantes, no que concerne ao relacionamento entre o líder e a motivação no contexto da organização, permitem concluir que os funcionários do EP, de uma forma geral, mostram que é pertinente a questão do relacionamento líder-motivação. E apesar de fatores como a faixa etária, habilitações literárias ou anos de serviço no EP não demonstrarem forte disparidade de opiniões quanto à pertinência relacionamento entre líder e motivação, o mesmo não acontece no que concerne ao sexo ou posição hierárquica exercida no interior do EP, pois as diferenças são expressas quando lidas em relação ao sexo ou cargo. Por outras palavras, os colaboradores em relação ao impacto da motivação no trabalho que desempenham e ao papel que o líder tem na sua motivação, deixa evidenciar que as mulheres atribuem maior importância ao

relacionamento com o líder em relação à motivação, em comparação com os colaboradores do sexo masculino e os guardas estão menos satisfeitos do que os funcionários que desempenham outros cargos no contexto organizacional do EP. Há aqui a considerar que liderança surge como chave no contexto organizacional, capaz de fazer com que certas metas sejam alcançadas, designadamente em contexto de empenho e participação (Chiavenato, 1999; Hersey & Blanchard, 1988; Cunha et al. 2016). Os resultados consentem patentear a ideia de que havendo um certo descontentamento, até marcado por um baixo grau de motivação, pode contribuir para colocar em causa o cumprimento de objetivos, nomeadamente por parte das mulheres e dos guardas, evidenciando de que em certa medida os líderes não estão a conseguir evidenciar capacidade para exercer mudanças e ações assertivas de competitividade, e a serem liderados por pessoas que não são de confiança (Silva & Santos, 2012). Com auxílio do enquadramento teórico reforça-se ainda a ideia de que não se sendo capaz de motivar os colaboradores, pode-se demonstrar haver contexto para que os resultados da organização não sejam alcançados (Franco, 2008). Perante estes dados, crê-se ser pertinente trabalhar o papel do líder na organização uma vez que “a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo” (Maximiano, 2000, p. 331). Por outras palavras, no geral, os participantes, independentemente do cargo que ocupam, atribuem ao líder um papel ativo na motivação, com os guardas a demonstrarem um grau de motivação mais baixo do que os participantes que exercem outros cargos no EP. Atendendo à revisão de literatura, entende-se poder extrapolar a mensagem da necessidade do EP criar e aplicar estratégias motivacionais (Paro, Speretta, & Joviliano) apropriadas à cultura organizacional, às funções e tarefas executadas para motivar os colaboradores e, dessa forma, o desempenho organizacional e a produtividade permitam à organização atingir as suas metas, cumprir os seus objetivos, o sucesso organizacional. E neste contexto persegue a ideia, como foi exposto na revisão de literatura, é de atender ao facto de que o líder tem que assumir um lugar de destaque, pois cabe ao líder influenciar pessoas para alcançar os objetivos instituídos, possuir o poder de entusiasmar e persuadir o outro, pois, “a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão que viabilizarão os resultados por meio das pessoas” (Franco, 2008, p. 55). Atendendo ao pensamento descrito, quando analisamos os dados referentes à leitura que os participantes fazem ao contexto da liderança do EP, designadamente considerando a orientação do estilo de liderança para a tarefa, pessoas, participativo e autocrático, percebe-se que,

embora a grande maioria dos resultados não evidencie extremas diferenças significativas em relação à liderança na conjuntura atual do EP, os participantes masculinos veem o líder atual orientado mais para as pessoas e o feminino para as tarefas, com as mulheres também a lerem um estilo mais autocrático praticado pelo líder e os homens mais participativo. As diferenças significativas surgem associadas ao nível das habilitações literárias, anos de serviço e cargo desempenhado. Aqui, os participantes que não têm ensino superior, exercem o cargo de guarda e que trabalham há mais de 10 anos no EP identificam o líder atual com um estilo autocrático em relação a quem tem ensino superior, menos de 10 anos de serviço e exerce outros cargos. Por outras palavras, os guardas, a trabalharem, na grande maioria, há mais de 10 anos no EP e sem ensino superior, definem que o líder atual impõe as suas ideias e decisões ao grupo, não quer saber da opinião do grupo, não permite o diálogo (White & Lippitt, 1939). Estamos na presença de líderes dominadores, que emitem ordens e aguardam a obediência total dos subordinados, sendo, por isso, temidos pelo grupo; ou seja: o líder tem um absoluto e completo controlo sobre o grupo, tomando as decisões sozinho, sem consultar ou envolver as pessoas. Cenário não projetado ao líder por quem tem ensino superior e exerce outro cargo. E neste contexto, entende-se pertinente atender à carreira da função de guarda e até estrutura hierárquica da organização, porque a função de guarda está intrinsecamente ligada a um líder distinto dos colaboradores que desempenham outros cargos.

Quanto ao líder eficaz, os resultados mostram que, apesar de não se verificarem diferenças significativas entre homens e mulheres, as mulheres tendem para uma liderança centrada na tarefa e os homens para as pessoas. Por outras palavras, as mulheres procuram uma liderança mais centrada em características como a autoconfiança, delegação, com definição de regras e objetivos e os homens uma liderança por uma atenção personalizada, relacionamento de confiança, respeito, carismático Yukl, 1998; Siu et al., 1997; Rollinson et al., 1998; Cunha et al., 2016). Outros resultados interessantes prendem-se com o facto de que, independentemente do cargo, os participantes exprimem vontade de no futuro serem liderados por um líder orientado para as tarefas; independentemente da antiguidade e habilitações literárias também querem um líder orientado para tarefa. Há assim, desejo por parte dos colaboradores do EPPF que a liderança imprima conjunturas focadas em alcançar objetivos, com um líder capaz de definir e estruturar o seu próprio trabalho e o dos seus subordinados, de forma a alcançar os objetivos, com a execução da tarefa a ser mais importante do que o crescimento e a satisfação dos liderados (Caixeiro, 2014).

Conclusão

A liderança e a motivação em contexto organizacional permanecem como assuntos de interesse e relevância contínua, uma vez que as organizações estão em constante desenvolvimento. Portanto, torna-se fundamental identificar estratégias para liderar e motivar os colaboradores, por forma a adaptar-se à crescente transformação intrínseca e extrínseca das organizações. É justamente neste contexto que se entendeu ser importante estudar a liderança e a motivação, fenómenos relacionados com a orientação e a influência de pessoas para alcançar os objetivos pré-estabelecidos, em função do ambiente socioeconómico e organizacional onde as organizações atuam (Bass, 1999).

Neste sentido, ao longo da primeira parte deste trabalho, o foco centrou-se no estado da arte alicerçado no pensamento de autores sobre os conceitos de liderança (Siu et al. (1997; Rollinson et al., 1998; Cunha et al., 2016; Marques, 2018) e motivação (e.g. Maslow, 1954; Yukl, 1998; Seixas, 2015; Mações, 2017; Moreira, 2020; Neves et al., 2011), designadamente fazendo uma dissertação pelas teorias dos dois signos linguísticos; terminando com um breve contributo para a contextualização do significado de clima e cultura organizacional (e.g. Chiavenato, 2008; Teixeira, 2013; Fiorese & Martinez, 2016), com a finalidade de garantir uma base sólida e atualizada para a compreensão dos elementos envolvidos. A revisão da literatura seria o pilar que sustentaria a formulação da pergunta de investigação, os objetivos, pontos que abriram a parte dois deste trabalho dedicada ao estudo empírico. Neste sentido, atendendo à revisão de literatura e à necessidade de compreender como a liderança e a motivação podem ser lidas, de forma aprimorada, numa organização marcada por um contexto de privação de liberdade, onde se cumprem penas e as medidas de segurança são alicerces, com potenciais impactos na qualidade dos serviços prestados e na reintegração dos reclusos na sociedade, formulou-se a seguinte pergunta de investigação: Qual o papel da liderança no contexto motivacional dos colaboradores do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira (EPPF)? Assim, a presente dissertação definiu como objetivo central estudar o papel da liderança no contexto motivacional dos colaboradores do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira, instituição caracterizada por desafios singulares devido à natureza do ambiente prisional. E como objetivos específicos os seguintes: 1) efetuar uma caracterização sociodemográfica dos participantes; 2) identificar o grau de relevância e motivação concedida pelos colaboradores aos fatores de motivação tendo por base as

necessidades de autoestima, sociais, segurança e autorrealização, relacionamento entre o líder e a motivação segundo o sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade, cargo hierárquico; 3) descrever o líder atual e eficaz, explanando o tipo de liderança mais e menos identificado e compreender se existe analogias nas percepções dos colaboradores e líderes quanto às características dos líderes, segundo o sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e cargo hierárquico.

Para realizar o estudo, optou-se por uma abordagem de natureza quantitativa, com os dados a serem recolhidos através de um inquérito por questionário e a serem analisados com recuso à estatística. Após dado a conhecer ao Diretor do EPPF a intenção de realizar um estudo no âmbito do mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão Pública, enviado um email para a Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais, dirigido ao Dr. João Semedo Moreira e autorizada por despacho do Sr. Diretor-Geral, Prof. Doutor Rui Abrunhosa Gonçalves a realização da investigação de índole académica no Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira. O inquérito por questionário foi construído no *google forms* e partilhado através do email institucional, com os dados a serem recolhidos entre os meses de julho e agosto de 2023, tendo-se obtido um total de 161 respostas, sendo 140 respostas válidas e 21 excluídas. Considerou-se respostas excluídas quando os participantes não respondessem a todas as questões. Sendo assim, a amostra é composta por 140 participantes (N=140). Após análise dos dados sociodemográficos, constata-se que os participantes no estudo são na sua maioria do sexo masculino, enquadram-se numa faixa etária predominantemente entre os 36-50 anos, são casados ou vivem em união de facto, têm o 12.º ano de escolaridade, a maioria possui contratos de trabalho sem termo, desempenham funções na organização há mais de 10 anos, exercem funções nas seguintes áreas: Administração e Apoio Geral, Execução das Penas e Jurídica, Tratamento Prisional e da Prestação dos Cuidados de Saúde e Área de Vigilância e Segurança.

Posto isto, após análise dos resultados, pode-se concluir que, no geral, apesar das respostas dos participantes compartilharem tendência para a homogeneidade em relação às necessidades no contexto laboral, há resultados que evidenciam diferenças notáveis. Essas diferenças colocam-se, especialmente, em relação às necessidades de autoestima, com alguns colaboradores assinalar não se sentirem satisfeitos no que concerne à valorização da lealdade dos superiores, reconhecimento pelo trabalho realizado e um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito, estas necessidades são particularmente valorizadas pelas mulheres (M=6,75) e pelos colaboradores de outros

cargos ($M=6,72$). Os resultados evidenciam, ainda, que as mulheres atribuem mais importância às necessidades de autoestima em comparação com os homens, demonstrando uma discrepância de gênero, pois, entende-se ser importante observar que a maioria da amostra é composta por homens (71% e as mulheres 28%). Os colaboradores que ocupam outros cargos atribuem, outrossim, mais importância às necessidades de autoestima em comparação com os que exercem funções no cargo de guardas, entendendo-se que esta diferença possa estar relacionada, também, com a estrutura hierárquica e as oportunidades de progressão na carreira no contexto do estabelecimento prisional.

Em relação às necessidades de segurança, estas são igualmente valorizadas, mas com alguma inconstância, com os guardas a darem mais relevância a estas necessidades em comparação com os colaboradores de outros cargos. A satisfação destas necessidades é considerada essencial para manter a motivação e a progressão na carreira. Observa-se que colaboradores com menos de 10 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. Em relação ao papel do líder na motivação, e sendo a liderança considerada um fator importante para a motivação dos colaboradores, as diferenças de opinião estão mais patentes em relação ao sexo e cargo, com as mulheres a valorizarem mais o relacionamento com o líder como um fator motivacional. Os que estão no cargo de guarda ($M=2,50$) estão menos satisfeitos com o papel do líder em comparação com os colaboradores de outros cargos ($M=4,35$). Pode-se ainda concluir que a percepção sobre o estilo de liderança varia entre os participantes, onde os homens tendem a ver o líder atual mais orientado para as pessoas e as mulheres para as tarefas, podendo este facto estar relacionado com a maneira como os líderes se envolvem com os colaboradores.

No que concerne ao líder eficaz, independentemente do cargo, há um desejo comum entre os colaboradores do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira de, no futuro, serem liderados por um líder orientado para as tarefas, mostrando uma ênfase na realização de objetivos e na execução eficiente das tarefas.

Conclui-se que existem diferenças relevantes nas necessidades e percepções dos colaboradores do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira, nomeadamente no gênero, cargo e nível de experiência. Destaca-se igualmente a influência significativa da liderança no ambiente de trabalho e na motivação dos colaboradores, salientando a necessidade de um líder eficaz para atingir os objetivos organizacionais.

Limitações do trabalho

À semelhança do que acontece com outros trabalhos, esta dissertação também é marcada por limitações, designadamente com o facto do estudo trabalhar com uma amostra reduzida atendendo ao número de colaboradores que exercem funções nos estabelecimentos prisionais portugueses. Contudo, devido a limitações de tempo, entendeu-se, para já, centrar atenção apenas num estabelecimento prisional estando já a ser delineada um estudo para no futuro esvaziar a limitação.

Impactos do trabalho estudos futuros

Espera-se que este estudo contribua para uma reflexão sobre a conjuntura interna dos estabelecimentos prisionais portugueses, nomeadamente no Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira com vista a identificar, criar e implementar estratégias de liderança e motivação capazes de responder aos objetivos, quer da organização como um todo, quer na carreira dos colaboradores; e em certa forma poderá também ter reflexos nos comportamentos dos reclusos. Espera-se ainda que este seja também um trabalho capaz de alicerçar na realização de outros trabalhos sobre a temática.

Referências

- Adams, J. S. (1965). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Adyasha, R. (Março de 2013). A motivated employee: a qualitative study on various motivational practices used in organizations. *Peer Reviewed Research Journal*, 15, 98-103.
- Afonso, P. L. (2009). *Liderança – Elementos-chave do processo*. Lisboa: Escolar Editora.
- Afonso, P. L. (2010). *Liderança: elementos-chave do processo, 2ª ed.* Lisboa: Escolar Editora.
- Almeida, J., & Pinto, J. (1995). *A investigação nas Ciências Sociais* (5 ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice, 10ª ed.* London: Kogan Page Publishing.
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. D. Van Nostrand Company, INC.
- Baptista, C., & Sousa, M. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios - Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Barry Cushway, D. L. (1998). *Organizações Planeamento e Comportamento Estruturas – Cargos e Funções Comunicação – Motivação*. Clássica Editora.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal*, 9-32.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership, 2ªed.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., & Stogdill, R. (1990). Theory, Handbook of leadership. Theory, research, and managerial application. *New York: the Free Press*.
- Bateman, T., & Snell, S. (2007). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Benko, C., Anderson, M., & Vickberg, S. (2011). The Corporate Lattice: A strategic response to the changing world of work.
- Bennis, W. (1995). *A Invenção De Uma Vida: Reflexões Sobre Lideranca E Mudanças*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

- Bergamini, C. W. (1994). A importância da credibilidade na liderança eficaz. *Revista de Administração de Empresas*, 102-114.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Blanchard, K. (2019). *Liderança de alto nível: Como criar e liderar organizações de alto desempenho*. 3. ed. – Porto Alegre: Bookman.
- Bourque, L. B., & Clark, V. (1994). *Processing Data: The Survey Example*, in Lewis-Beck M.S. (ed.) *Research Practice*. London: Sage.
- Brunório, W., Pasotti, J., Cardoso, C., & Félix Jr., J. (jan/dez de 2017). Liderança e Motivação no Trabalho. 17(21), pp. 47-59. Obtido em 02 de julho de 2023
- Bryman, A. (1992). *Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration*. In J. Brannen, *Mixing methods: qualitative and quantitative research* (pp. 57-78). Aldershot: Avebury.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caixeiro, C. M. (2014). *A Liderança.pdf (capítulo III)*.
- Caixeiro, C. M. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. Universidade de Évora.
- Cervo, A., & Bervian, P. (2002). *Metodologia Científica*. São Paulo: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa*, 3ªed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão das Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 2ªed. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios da Administração: O Essencial em Teoria Geral da Administração*. Brasil: Editora Manole.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações*. Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (9 ed.). São Paulo, Brasil: Manole Ltda.
- Cortina, J. M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. Obtido em 14 de julho de 2023, de <https://www.psycholosphere.com/what%20is%20coefficient%20alpha%20by%20Cortina.pdf>

- Costa, H. (2021). *Dissertação de Mestrado – Liderança e Motivação no Contexto Organizacional*.
- Coutinho, C. P. (2023). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática, 2ª ed. reimpressão 2023*. Almedina.
- Crosby, P. B. (1999). *Princípios Absolutos de Liderança*. São Paulo: Makron Books.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, 6ª edição.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation And Self-Determination In Human Behavior*. New York: Imprensa Plenum.
- Dumdum, U., Lowe, K., & Avolio, B. (2002). *A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension*. In B. J. Avolio & Francis J. Yammarino (Eds.) *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, (pp 35-66). Oxford, Reino Unido: Elsevier Science.
- Earley, P., & Weindling, D. (2004). *Understanding School Leadership*. SAGE Publicações.
- Erez, M., Kleinbeck, U., & Thierry, H. (2001). *Work Motivation in the Context of a Globalizing*. London: Psychology Press.
- Estrada, J., Pupo, J., Rodríguez, Y., & Andalia, R. (outubro de 2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *20*(4), pp. 67-75. Obtido em 09 de julho de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Fachada, M. O. (2018). *Psicologia das Relações Interpessoais, 3ª ed. revista e atualizada*. Lisboa: Edições Silabo.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiorese, L., & Martinez, M. (2016). Influência da Cultura e Clima Organizacional na Qualidade de Vida no Trabalho: Revisão da Literatura. *Revista Destaques Acadêmicos*, *8*(1), 100-113. Obtido em 09 de julho de 2023, de <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/528/520>
- Franco, J. d. (2008). *Recursos Humanos: fundamentos e processos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- 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*. Funchal: Universidade da Madeira.

- Gageiro, J., & Pestana, M. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS* (6 ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Gagne, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 331-362. doi:DOI: 10.1002/job.322
- Galhanas, C. R. (2009). *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly Jr., J., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamentos, Estrutura e Processos*, 12ª Ed. São Paulo: MCGRAW-HILL.
- Gil, A. C. (2016). *Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Estratégicos*. Atlas.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, March-April, 78-90.
- Gonçalves, J., & Sobral, F. (22 de Dezembro de 2019). Liderança nas Organizações. pp. 545-558.
- Gonçalves, R. A. (1993). *A adaptação à Prisão: Um Processo Vivido e Observado*. Lisboa: Direção-Geral dos Serviços Prisionais.
- Guimarães, G. (2012). *Liderança Positiva*.
- Guimarães, G. (2018). *Liderança positiva: um novo modelo de liderança para esses novos tempos*.
- Haoyan, X., Waters, D., Jinling, H., Qionglings, L., & Sien, L. (14 de março de 2023). Quantitative systematic review of the transformational leadership style as a driver of nurses' organisational commitment. pp. 4160-4171. doi:<https://doi.org/10.1002/nop2.1671>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *The Managerial of Organizational Behaviour – Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 5th ed.
- Herzberg, F. (outubro de 1974). Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29. Obtido em 22 de junho de 2023, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261674900072>
- Hill, A., & Hill, M. (2008). *Investigação por Questionário* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- House, R. (1971). "A path goal theory of leader effectiveness" *Administrative Science Quarterly*.

- Hunter, M. (2012). *How motivation really works: towards an emoto-motivation paradigm*. Economics Management and Financial Markets. Addleton Academic Publishers.
- King, A. S. (1990). Evolution of Leadership Theory. American Psychological Association. pp. 43-52.
- Kotter, J. P. (1990). *Force For Change: How Leadership Difere from Management*. New York: The Free Press.
- Kotter, J. P. (1992). *O Fator Liderança*. Makron Books.
- Kotter, J. P. (1997). *Liderar a Mudança*. Alfragide: Lua de Papel.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (1992). *Metodologia do Trabalho Científico, 4ªed*. São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (2006). *Fundamentos de Metodologia Científica (5 ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Latham, G., & Locke, E. (2007). New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. *European Psychologist*, 12(4), 290-300. doi:DOI 10.1027/1016-9040.12.4.290
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. McGraw-Hill.
- Lewis-Beck, M. S. (1980). *Applied Regression*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Lira, M., & Silva, V. (2015). Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: A Aplicação da Escala WPI no contexto do Setor Público Português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171-195. doi:http://dx.doi.org/10.18028/2238-5320/rgfc.v5n4p171-195
- Littlejohn, S. W. (1982). *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio Janeiro: Editora Guanabara.
- Litwin, G. (1971). Climate and motivation: an experimental study. *Organizational psychology: a book of readings*.
- Locke, E., & Latham, G. (julho de 2004). What Should We Do about Motivation Theory? *The Academy of Management Review*, 29(3), 388-403. doi:https://doi.org/10.2307/20159050
- Mações, M. A. (2017). *Pessoas e Gestão de Equipas*. Actual Editora.

- Mações, M. A. (2018). *Manual de Gestão Moderna - Teoria e Prática, 2ª ed.* Lisboa: Actual Editora.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research - An Applied Orientation* (6 ed.). Prentice Hall.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica, 5ªed.* São Paulo: Atlas.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. ReportNumber.
- Marques, J. R. (2018). *Leader Coach: coaching como filosofia de liderança*. Goiânia: Editora IBC.
- Martinelli, S., & Bartholomeu, D. (2007). Escala de Motivação Acadêmica: uma medida de motivação extrínseca e intrínseca. pp. 21-31.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper e Row Publishers.
- Maximiano, A. C. (1997). *Teoria Geral da Administração*. Atlas.
- Maximiano, A. C. (2000). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada, 2ª ed.* São Paulo: Atlas.
- McClelland, D. C. (1961). Teorias das Necessidades.
doi:http://www.12manage.com/methods_mcclelland_theory_of_needs.html
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers.
- Messias, F. (2014). *Tese Doutorado – Liderança e Bem Estar*.
- Mitchel, T. R., Daniels, D., Borman, W., Ilgen, D., & Klimoski, R. (2003). *Motivation, In Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12). John Wiley & Sons.
- Moreira, A. R. (2020). *Diagnóstico de motivação em contexto organizacional: estudo de caso exploratório no setor da indústria transformadora*. Dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto, Porto.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behavior*. London: FT Pitman.
- Narciso, V. (2018). *Estilos de Liderança: O que são, Tipos e Como funcionam*.
- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações. 1ª Ed.* Prior Velho, Lisboa: MR - Artes Gráficas, Lda.
- Neves, A. L. (2002). *Motivação para o Trabalho, 2ª ed.* Lisboa: Editora RH.
- Neves, J., Caetano, A., & Ferreira, J. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

- Nguyen, N., Hooi, L., & Avvari, M. (30 de janeiro de 2023). Leadership styles and organisational innovation in Vietnam: does employee creativity matter? 72(2), pp. 331-360.
- Nunes, S. S. (2017). *A importância da liderança como fator motivacional nas organizações : um estudo de caso no ISLA – Gaia*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade Lusófona do Porto, Porto.
- Oliveira, M. T. (23 de dezembro de 2015). A nova forma de se fazer liderança: o papel do líder nas empresas atuais. Obtido em 02 de julho de 2023, de <https://administradores.com.br/artigos/a-nova-forma-de-se-fazer-lideranca-o-papel-do-lider-nas-empresas-atuais>
- Paro, D., Speretta, J., & Joviliano, R. (2015). A Influência da Liderança na Motivação. pp. 441-450. Obtido de <https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015191256.pdf>
- Pereira, A., & Patrício, T. (2022). *SPSS Guia Prático de Utilização - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia* (8 ed.). (M. Robalo, Ed.) Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Porter, L., & Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Illinois: R. D. Irwin.
- Prisionais, D. G. (2021). *Relatório de Atividades e Autoavaliação*. Lisboa.
- Reis, J. R. (2021). *Estratégia e práticas de liderança na Gestão de Recursos Humanos: Estudos de caso de empresas*. Mestrado em Sociologia, Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais, Évora.
- Ribeiro, M. P. (2014). *Cherchez les Femmes - Uma Análise Sociológica da População Prisional Feminina Portuguesa*. Tese para obtenção do grau de Doutor em Sociologia, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.
- Robbins, S. (2009). *Comportamento Organizacional*. Brasil: Pearson Education.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. London: Prentice Hall.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, 3ª ed.* Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, J. A. (1999). *Gestao de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Röhrich, O. (2014). *Os 11 Elementos da Motivação, 2ª ed.* Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (2013). *Comportamento Organizacional: Teorias das organizações, motivação no trabalho, comprometimento organizacional* (Vol. 3). Lisboa: Instituto Piaget.

- Rollinson, D., Edwards, D. J., & Broadfield, A. (1998). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. London: Addison-Wesley.
- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial - Motivação e Liderança - Psicologia das Organizações*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rosário, P. S. (2005). Motivação e Aprendizagem: uma rota de leitura.
- Rowe, G. (2001). Liderança Estratégica e Criação de Valor. . *Revista de Administração de Empresas*, 1-15.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly*. pp. 18, 121-133.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6 ed.). England: Pearson Education Limited.
- Seixas, J. M. (2015). *Motivação no Ambiente de Trabalho*. Viana do Castelo.
- Silva Cunha, L., & Luz Rodrigues, L. (maio de 2022). A Influência da Liderança e Motivação nas Organizações. *16(60)*, pp. 598-619.
doi:10.14295/online.v16i60.3447
- Silva, L., & Santos, J. (2012). *Concepções e Práticas do Trabalho e da Gestão de Equipes Multidisciplinares*. *Revista de Ciências da Administração*, 155-168. Obtido de <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n34p155>
- Silva, V. P. (2022). *Dicionário de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Silabo, 2ª edição.
- Simons, T., & Enz, C. (fevereiro de 1995). "Motivating Hotel Employees" *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 36(1), pp. 20-27.
doi:<https://doi.org/10.1177/001088049503600114>
- Siqueira, C., & Neto, J. (29 de janeiro de 2015). Fatores influenciadores na Cultura e no Clima Organizacional que refletem na Motivação, Liderança e Comunicação de uma Empresa de juazeiro do Norte – CE. *Id on line Revista de Psicologia*, 9(25).
doi:<https://doi.org/10.14295/online.v9i25.320>
- Siu, V., Tsang, N., & Wong, S. (outubro de 1997). What Motivates Hong Kong's Hotel employees?" *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 38, pp. 44-49. Obtido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0010880497865822>
- Spector, P. E. (2007). *Psicologia nas Organizações*. Editora Saraiva.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 26, 35-71.

- Tamayo, A., & Paschoal, T. (out/dez de 2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. 7(4), pp. 33-54.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: McGraw–Hill.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora, 3ª edição.
- Vasconcellos e Sá, J. (2012). *There is no Leadership: Only Effective Management: Lessons from Lee's Perfect Battle, Xenophon's Cyrus the Great and the practice of the best managers in the world*. Porto: Vida Económica.
- Venâncio, P. M. (2017). *Liderança e motivação nas organizações: o papel do líder na construção da imagem institucional*.
- Vieira, C., Boas, A., Andrade, R., & Oliviera, E. (2011). Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 4(1), 1-18.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Vroom, V. H. (1 de dezembro de 2003). Educating Managers for decision making and leadership. *Management Decision*, 41(10), pp. 968-978. Obtido de Management Decision: <https://doi.org/10.1108/00251740310509490>
- Vroom, V., & Deci, E. (1970). *Management and Motivation*. Reino Unido: Penguin.
- Vroom, V., & Jago, A. (janeiro de 2007). The role of the situation in leadership. *The American Psychologist*, 62(1), 17-24. Obtido em 2023, de <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision Making*. University of Pittsburgh Press.
- Wargborn, C. (2009). *Managing Motivation in Organizations - Why Employee Relationship Management Matters*. VDM Verlag Dr. Müller.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective (Mcgraw Hill Series in Management)*. McGraw-Hill.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. MCGraw Hill.
- White, R., & Lippitt, R. (1939). *Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry*. New York: McGraw Hill.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15, 251-289.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. London: Prentice-Hall.

Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: Are They Different? 82(1), pp. 74-81.

Apêndices

Apêndice A – Pedido de autorização para a realização da dissertação

Ex.mo, Sr. Diretor Geral da Reinserção e dos Serviços Prisionais Prof. Dr. Rui Abrunhosa

Paços de Ferreira, 24 de janeiro de 2023

Eu, Vanessa Alexandra Aguilar Corwissiano Domingos (Srh - 62571), técnica superior na área da contabilidade no EP de Paços de Ferreira, venho junto de V^a Excl^a solicitar o infra descrito:

No âmbito do meu projeto de mestrado intitulado "Liderança e Motivação - Estudo de Caso do EPPF", este a desenvolver-se no ISCAP - Porto, em Gestão das Organizações - Gestão Pública, e com vista a cumprir a dimensão empírica do mesmo, terei que aplicar "inquéritos por questionário" aos funcionários deste estabelecimento prisional, pelo que solicito a V^a Excl^a 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, com a respetivo termo de "consentimento informado".

De V. Ex^a

Atentamente;

Pede deferimento;

A Técnica Superior



Vanessa Domingos

Apêndice B – Inquérito por questionário

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO ESTABELECIMENTO PRISIONAL PAÇOS DE FERREIRA

A Liderança e a Motivação continuam a espelhar-se como conceitos pertinentes nos mais diferentes contextos organizacionais. Este contexto revela a necessidade da realização de um estudo sobre a temática, designadamente do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira. O trabalho encontra-se a ser desenvolvido pela Vanessa Domingos, 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**.

Consinto que as minhas respostas sejam recolhidas para o estudo acima referido e estou informado/a que caso tenha introduzido algum dado pessoal na resposta ao mesmo, posso exercer a qualquer momento os meus direitos de acesso, retificação, cancelamento ou oposição consignados no cumprimento do RGDP (Regulamento Geral de Proteção de Dados) enviando uma mensagem de correio eletrónico para a autora do estudo 2210115@iscap.ipp.pt.

Informação:

Se considerar que houve ilicitude no tratamento dos seus dados pessoais pode apresentar reclamação junto da Autoridade Nacional de Controlo.

Alguma questão adicional o contato da autora do estudo: 2210115@iscap.ipp.pt.

Muito obrigada!

Consinto o tratamento dos dados de acordo com o exposto:

☐ Sim

☐ Não

Parte I – Motivação em contexto organizacional

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

Este segundo grupo de afirmações consiste em classificar as características e comportamentos que o seu líder atual apresenta e numa segunda fase classificar os comportamentos que no seu entender são importantes para a definição do líder eficaz.

Numa escala de 1 a 7, indique a opção que melhor descreve o líder atual e 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

	O líder atual								O líder eficaz							
	1	2	3	4	5	6	7	NS/NR	1	2	3	4	5	6	7	NS/NR
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. Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores.																	
2.34. Relacionamento formal com os colaboradores.																	

Parte III – Caracterização Sociodemográfica

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

4.1 Sexo

Feminino ☐

Masculino ☐

Não responde ☐

4.2 Idade

De 18 a 24 anos ☐

De 25 a 35 anos ☐

De 36 a 50 anos ☐

A partir dos 51 anos ☐

Não responde ☐

4.3 Estado Civil

Solteiro(a) ☐

Casado(a)/União de facto ☐

Divorciado(a) ☐

Viúvo(a) ☐

Não responde ☐

4.4 Habilitações Literárias

1º Ciclo (4º ano) ☐

Bacharelato ☐

Não responde ☐

2º Ciclo (6º ano) ☐

Licenciatura ☐

3º Ciclo (9º ano ou equivalente) ☐

Mestrado ☐

Ensino Secundário (12º ano) ☐

Doutoramento ☐

4.5 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 ☐

Outra: _____

4.6 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 ☐

Outra: _____

4.7 Qual o cargo hierárquico que ocupa?

Escolha uma das seguintes respostas.

Diretor (a)

☐

Adjunto do Diretor (a)

☐

Técnico Superior

☐

Técnico Reeducação

☐

Técnico Administrativo

☐

Técnico Operacional

☐

Comissário

☐

Chefe de Guarda

☐

Guarda

☐

Não responde

☐

Outra: _____

Anexo A – Solicitação de informação



Mariana da Conceicao Vintem Rodrigues Lopes

Para:  Vanessa Alexandra Aguiar Corwissiano Domingos

Qui, 26/01/2023 17:58



 Pedido de autorização.pdf
46 KB

 Certidao de matrícula.pdf
45 KB

☑ Mostrar todos os 4 anexos (542 KB) ☁ Salvar tudo no OneDrive – Justica ⬇ Baixar tudo

Exma. Sra. Dra. Vanessa Domingos

Na sequência do seu pedido e por forma a podermos informar devidamente o Sr. Diretor-Geral, pedia-lhe que me informasse qual a dimensão da amostra a ser estudada (quantos funcionários e se envolve todas as carreiras) e uma cópia do questionário que pretende aplicar (presencialmente ou de outra forma).

Com os melhores cumprimentos,

Mariana Lopes
Assessora de Reeducação



Centro de Competências de Comunicação e Relações Externas (CCCRE)

Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais

Travessa Cruz do Toren nº 1, 1150-122 Lisboa

Tel: +351218812200 | Fax: +351218853653

Mariana.r.lopes@dgrsp.mj.pt

<https://dgrsp.justica.gov.pt>

Anexo B – Autorização



Exmo(a) Senhor(a)
Diretor do Estabelecimento Prisional de Paços de
Ferreira

V/ referência	N/ referência	Ofício N.º	Data
		60/CCCRE	17.03.2023

Assunto: Investigação académica para Mestrado em Gestão das Organizações do IP Porto

Tenho a honra de informar V. Exa que, por despacho do Sr. Diretor-Geral, Prof. Doutor Rui Abrunhosa Gonçalves, datado de 16/03/2023, a Dra. Vanessa Alexandra Aguilar Corwissiano Domingos está autorizada, no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações – Gestão Pública, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, a realizar a investigação académica no Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira.

O estudo com o tema "Liderança e Motivação no contexto do Estabelecimento Prisional de Paços de Ferreira" tem em vista a conclusão do mestrado da Dra. Vanessa Domingos, técnica superior na área da contabilidade, no EP Paços de Ferreira.

A mestranda pretende aplicar um questionário, via mail, a todos os trabalhadores do EP, utilizando o formulário Google forms. O estudo é do conhecimento da Direção do EP.

Considerando o interesse do projeto, este estudo, foi autorizado, mediante as seguintes condições:

Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais
Morada 1: Travessa Cruz do Tinel, 1 – 1150-122 Lisboa
Morada 2: Rua Braamcamp, 90 – 1250-012 Lisboa
Tel. (+351) 218 812 200 | Fax (+351) 218 853 653
correio.dgrsp@dgrsp.mj.pt | dgrsp.justica.gov.pt

Centro de Competências de Comunicação e Relações Externas
Travessa Cruz do Tinel, 1 – 1150-122 Lisboa
Tel. (+351) 218 812 200 | Fax (+351) 218 853 653
ccce@dgrsp.mj.pt

- a calendarização e modo de organização da pesquisa seja acordada com a Direção do Estabelecimento Prisional, por forma a que se conciliem os objetivos académicos com a exequibilidade do trabalho, sem perturbação do quotidiano;
- o desenvolvimento do estudo esteja sempre dependente da disponibilidade dos trabalhadores, para, após consentimento informado, colaborarem, reservando-se-lhes o direito de, a qualquer momento, poderem interromper a sua cooperação;
- a investigadora fique obrigada a preservar o anonimato dos dados e das pessoas que venham a cooperar;
- do resultado final do trabalho, deve ser remetida cópia à Direção de Serviços de Organização, Planeamento e Relações Externas.

Com os melhores cumprimentos,

O Chefe de Equipa


JJ Semedo Moreira

ML/2022

Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais
Morada 1: Travessa Cruz do Tovel, 1 – 1150-122 Lisboa
Morada 2: Rua Braamcamp, 90 – 1250-012 Lisboa
Tel. (+351) 218 812 200 | Fax (+351) 218 853 653
correio.dgrsp@dgrsp.mj.pt | dgrsp.justica.gov.pt

Centro de Competências de Comunicação e Relações Externas
Travessa Cruz do Tovel, 1 – 1150-122 Lisboa
Tel. (+351) 218 812 200 | Fax (+351) 218 853 653
cccre@dgrsp.mj.pt