Universidades Lusíada

Silva, Vânia Filipa Pinheiro da

# Impacto do estilo de liderança na motivação em colaboradores na área de logística

http://hdl.handle.net/11067/6027

## Metadados

**Data de Publicação** 2020

**Resumo** A liderança e a motivação são fatores chave de sucesso nas organizações. Atualmente uma organização, dificilmente consegue progredir sem o comprometimento, cooperação, esforço e desempenho dos seus colaboradores. Com esta investigação pretendemos contribuir para o conhecimento, no setor da logística sobre os estilos de liderança e o que motiva os colaboradores nesta área. Este estudo pretendeu determinar qual o estilo de liderança promove maior nível de motivação nos colaboradores, numa empres...

Leadership and motivation are key success factors for organizations. Currently, an organization can hardly progress without the commitment, cooperation, effort and performance of its employees. With this investigation we intend to contribute to the knowledge, in the logistics sector, about leadership styles and what motivates employees in this area. This study aimed to determine which leadership style promotes a higher level of motivation among employees, in a logistics company based in the no...

**Palavras Chave** Gestão, Gestão de recursos humanos, Liderança, Tipologia, Gestão de pessoal, Motivação, Logística

**Tipo** masterThesis

**Revisão de Pares** Não

**Coleções** [ULP-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-10-12T03:47:27Z com informação proveniente do Repositório

http://repositorio.ulusiada.pt

# UNIVERSIDADE LUSÍADA PORTO

## Impacto do estilo de liderança na motivação em colaboradores na área da logística

**Vânia Filipa Pinheiro da Silva**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Porto, 2020

# UNIVERSIDADE LUSÍADA PORTO

## Impacto do estilo de liderança na motivação em colaboradores na área da logística

**Vânia Filipa Pinheiro da Silva**

Orientada por:

Profª. Doutora Elizabeth Real de Oliveira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Porto, 2020

*"Sow a thought, reap an action; sow an action, reap a habit; sow a habit, reap a character; sow a character; sow a character, reap a destiny."*

*Stephen R. Covey*

**Agradecimentos**

Em especial à minha mãe, pela sua força, pela sua orientação e principalmente pelo seu estímulo para iniciar mais esta etapa académica e, pelo seu apoio, fundamental, para a conclusão da mesma.

À minha família por me acompanharam neste percurso.

À minha amiga Joana Freitas que me acompanhou em todas as etapas deste projeto, que com a sua tranquilidade e boa disposição, em muito contribuiu para a realização desta etapa.

À minha orientadora, Professora Doutora Elizabeth Real, pela sua orientação e apoio

E por último ao Dr. Protásio Leão, *Corporate Human Resources Manager* do Grupo Rangel, meu mentor profissional e que muito me incentivou no decorrer desta etapa académica.

Finalmente, um reconhecimento a todas as pessoas que, de certa forma, contribuíram para a concretização desta investigação.

**Índice**

Índice de Gráficos 9

Índice de Figuras 10

Índice de Tabelas 11

Resumo 13

Abstract 14

CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO 15

Enquadramento da Dissertação 16

Estrutura da Dissertação 18

CAPÍTULO II. REVISÃO DE LITERATURA 19

Liderança nas Organizações 20

Liderança: o conceito 21

Teorias de Liderança 23

a) Teoria dos Traços 24

b) Abordagem Comportamental 25

c) Abordagem Contingencial 27

d) Abordagem Transacional & Transformacional 29

Modelo *Full Range Leadership* por Bass & Avolio 30

Motivação 34

Teorias de Conteúdo 36

a) Teoria das Necessidades de Maslow 36

b) Teoria Bifatorial de Herzberg 38

Teorias de Processo 38

a) Teoria da Equidade 39

b) Teoria da Definição de Objetivos 39

Liderança e Motivação 40

CAPÍTULO III. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 42

Caracterização da Organização 43

Metodologia 44

Hipótese da Investigação 44

Procedimentos de Recolha e Análise de Dados 45

Técnica de Investigação e Recolha de Dados 45

CAPÍTULO IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS 48

Caracterização da Amostra 49

Consistência Interna do Instrumento 52

a) Dimensões da Motivação 52

b) Dimensões da Liderança 53

Validade do Instrumento 53

a) Liderança 54

b) Motivação 56

Análise e Discussão dos Resultados 58

Correlação entre a Liderança e a Motivação 59

Discussão de Resultados 61

CAPÍTULO V. CONCLUSÕES 63

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 66

ANEXOS 71

Anexo I – Questionário 72

**Índice de Gráficos**

GRÁFICO I – DISTRIBUIÇÃO DOS SUJEITOS DA AMOSTRA POR SEXO 49

GRÁFICO II – DISTRIBUIÇÃO DOS SUJEITOS DA AMOSTRA POR IDADE 49

GRÁFICO III – DISTRIBUIÇÃO DOS SUJEITOS DA AMOSTRA POR ANTIGUIDADE. 50

GRÁFICO IV – DISTRIBUIÇÃO DOS SUJEITOS DA AMOSTRA POR FUNÇÃO 50

GRÁFICO V – DISTRIBUIÇÃO DOS SUJEITOS DA AMOSTRA POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE 51

GRÁFICO VI – DISTRIBUIÇÃO DOS SUJEITOS DA AMOSTRA POR ÁREA GEOGRÁFICA 51

**Índice de Figuras**

FIGURA 1 – GRELHA GERENCIAL DE BLAKE E MOUTON 26

FIGURA 2 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW 37

FIGURA 3 – CICLO DO COMPORTAMENTO 37

**Índice de Tabelas**

TABELA 1 – DIFERENÇAS ENTE LÍDER E GESTOR 21

TABELA 2 – RESUMO ABORDAGEM DE LIKERT 26

TABELA 3 – ESTILO DE LIDERANÇA VS. FASE DE MATURIDADE 28

TABELA 4 - ESTILOS DE LIDERANÇA E FATORES 31

TABELA 5 – RESUMO DAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO 35

TABELA 6 – FATORES MOTIVADORES E HIGIÉNICOS 38

TABELA 7 - DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO 45

TABELA 8 – DIMENSÕES DA LIDERANÇA 46

TABELA 9 - COEFICIENTES DO TESTE DE CONFIABILIDADE - MOTIVAÇÃO 52

TABELA 10 - COEFICIENTES DO TESTE DE CONFIABILIDADE - LIDERANÇA 53

TABELA 11 - TESTE KMO E BARTLETT – LIDERANÇA 54

TABELA 12 - ESTRUTURA FATORIAL DA ESCALA DE LIDERANÇA 54

TABELA 13 - MATRIZ FATORIAL DA ESCALA DE LIDERANÇA 55

TABELA 14 - TESTE KMO E BARTLETT – MOTIVAÇÃO 56

TABELA 15 - ESTRUTURA FATORIAL DA ESCALA DE MOTIVAÇÃO 56

TABELA 16 - MATRIZ FATORIAL DA ESCALA DE LIDERANÇA 57

TABELA 17 - RELATÓRIO DE MÉDIAS – LIDERANÇA 58

TABELA 18 - RELATÓRIO DE MÉDIAS – DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO 59

TABELA 19 - CORRELAÇÃO LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO 60

**Resumo**

A liderança e a motivação são fatores chave de sucesso nas organizações. Atualmente uma organização, dificilmente consegue progredir sem o comprometimento, cooperação, esforço e desempenho dos seus colaboradores.

Com esta investigação pretendemos contribuir para o conhecimento, no setor da logística sobre os estilos de liderança e o que motiva os colaboradores nesta área.

Este estudo pretendeu determinar qual o estilo de liderança promove maior nível de motivação nos colaboradores, numa empresa de logística sediada na zona norte mas de âmbito nacional.

Foi utilizado o método de questionário e foram recolhidas 109 respostas. O questionário avalia a liderança e a motivação, utilizando, quer, o questionário multifatorial de liderança de Bass & Avolio (2004) e a escala multifatorial adaptada de Ferreira et. al (2006), respetivamente.

Concluímos que para a amostra o estilo de liderança que mais promove a motivação é a liderança transformacional. Os fatores motivacionais que têm uma média mais elevada são: realização e poder e o envolvimento.

**Palavras Chave:** liderança, motivação, estilos de liderança, liderança transformacional, liderança transacional

**Abstract**

Leadership and motivation are key success factors for organizations. Currently, an organization can hardly progress without the commitment, cooperation, effort and performance of its employees.

With this investigation we intend to contribute to the knowledge, in the logistics sector, about leadership styles and what motivates employees in this area.

This study aimed to determine which leadership style promotes a higher level of motivation among employees, in a logistics company based in the north, but nationwide.

The questionnaire method was used and 109 responses were collected. The questionnaire evaluates leadership and motivation, using, either, Bass & Avolio's (2004) multifactorial leadership questionnaire and the adapted multifactorial scale by Ferreira et. al (2006), respectively.

We conclude that for the sample, the leadership style that most promotes motivation is transformational leadership. The motivational factors that have a higher average are: achievement and power and involvement.

**Key Word**: Leadership, motivation, Leadership Styles, transformational leadership, transactional leadership

# Capítulo I. Introdução

## Enquadramento da Dissertação

Nos dias de hoje dificilmente uma organização pode sobreviver sem o comprometimento, cooperação, esforço e desempenho dos seus colaboradores, logo é de extrema importância para qualquer organização, independentemente do seu setor, motivar os colaboradores, fazê-los sentir como parte integrante da organização, ou seja, como um elemento fundamental para alcançar os objetivos e sucesso da organização.

O aumento da globalização da economia provocou um aumento ao nível de competição entre os países e, por conseguintes às empresas, logo, é vital que as empresas apresentem competências diferenciadores face aos seus concorrentes nacionais e/ ou internacionais.

O setor da logística será um dos maiores impulsionadores do mercado de trabalho em Portugal, no decorrer no ano de 2019, conforme mencionado pela consultora Hays. Segundo a análise da consultora, já no ano 2018, verificou-se um aumento da pressão salarial, dificultando a atração e retenção dos trabalhadores nas estruturas. Logo, o setor da Logística e Supply Chain, apresenta uma tendência de crescimento, onde a inovação, eficiência e profissionalismo dos trabalhadores são uma aposta dos operadores logísticos.

A liderança e a motivação são fatores chave do sucesso das organizações pois conseguem mobilizar os trabalhadores tornando-os mais comprometidos com a organização. Os trabalhadores mais motivados desempenham as suas atividades com mais eficiência e qualidade. Logo, uma liderança eficaz promove nas equipas uma motivação capaz de os fazer alcançar os objetivos estabelecidos e as metas propostas.

Em virtude do atual estado do mercado, com diferentes tipos de organização, constantes alterações ao nível tecnológico, complexidade das equipas de trabalho, o papel do líder é crucial na manutenção entre a orientação do grupo de trabalho e o alinhamento da estratégia da empresa.

Este estudo de caso realizar-se-á num operador de logística da região norte.

Este operador logístico disponibiliza serviços dirigidos a unidades de produção industrial, na sua maioria em regime de *in-house* (diretamente nas instalações dos clientes) ou em soluções mistas utilizando também instalações próprias.

Em linhas gerais, os serviços prestados contemplam:

a) o outsourcing das operações de armazém (serviços internos de armazéns),

b) apoio às linhas de produção (planeamento e controlo dos fluxos internos de materiais e respetiva alocação dos recursos) e,

c) transportes internos e externos, serviços de valor acrescentado e serviços de retalho (serviços de apoio à venda do produto na grande distribuição ou no retalho).

O desenvolvimento deste trabalho teve por base, a realidade organizacional na qual a autora deste estudo exerce funções. Assim sendo, o exercício do cargo de Coordenadora de Recursos Humanos (Relações Laborais e *Payroll*), permitiu o contacto com um conjunto de constrangimentos laborais que decorrem, muitas vezes, da falta de motivação de muitos colaboradores e de alguns conflitos que se poderão relacionar com o tipo de liderança de cada área operacional.

Pretendemos assim, com este estudo, determinar o grau de influência que o estilo de liderança poderá exercer sobre o nível de motivação dos vários colaboradores, definindo à *posteriori* um conjunto de ações práticas que possam melhorar os *deficits* motivacionais encontrados.

## Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, divididos, em temas e subtemas. O primeiro capítulo, faz a introdução à dissertação, indicando o que vai ser estudado e as motivações do estudo. No segundo capítulo, é efetuada a revisão bibliográfica. O terceiro capítulo, aborda e explica a metodologia adotada no estudo. No quarto capítulo será efetuada a análise e discussão dos resultados obtidos no estudo. O quinto capítulo e último da dissertação, aborda as conclusões do estudo, limitações e recomendações futuras.

# Capítulo II. Revisão de Literatura

O presente capítulo pretende fazer um enquadramento teórico dos constructos a serem abordados nesta dissertação, como sejam: a liderança e motivação, fornecendo uma perspetiva genérica das várias abordagens teóricas de cada conceito ao longo do tempo, procurando igualmente sustentação teórica para o estudo prático que iremos elaborar.

## Liderança nas Organizações

A liderança nas organizações é um fator de extrema importância que por diversas vezes se confunde com a gestão. Pinha e Cunha et al (2016), referem que existem diversos autores que consideram ambos, liderança e gestão sinónimos, todavia, existem autores que advogam diferenças consideráveis entre os conceitos, referindo que se tratam de funções distintas dentro duma organização.

Segundo Bennis e Nanus (cit in Pinha e Cunha et al., 2016), gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar. Enquanto que, liderar consiste em exercer influencia, guiar, orientar. Os gestores são pessoas que sabem o que devem fazer. Os líderes são as pessoas que sabem o que é necessário ser feito.

Enquanto que para Kotter (cit in Pinha e Cunha et al., 2016), a gestão corresponde ao modo como lidar com a complexidade. As práticas e procedimentos são uma resposta à emergência das organizações. As empresas complexas necessitam de uma boa gestão para não ficarem caóticas. A liderança é a forma de lidar com a mudança, é relevante devido à competitividade e volatilidade dos negócios. A título ilustrativo, enunciamos na tabela abaixo as principais diferenças entre líder e Gestor, segundo Pinha e Cunha et al. (2016).

**Tabela 1 – Diferenças ente Líder e Gestor**

**(Adaptado de Pinha e Cunha et al., 2016)**

| Gestores | Líderes |
|---|---|
| **Rendem-se à situação** | Procuram agir sobre a situação |
| **Administram** | Inovam |
| **Questionam-se sobre o como e o quando** | Questionam-se sobre o quê e o porquê |
| **Têm perspetivas de curto prazo** | Têm perspetivas de longo prazo |
| **Imitam** | São originais |
| **As competências de gestão podem ser ensinadas/ aprendidas** | As competências de liderança não podem ser ensinadas/ aprendidas |

Para Kotter (1990), a liderança e a gestão são conceitos diferentes, todavia, devem operar em simultâneo para atingir um objetivo pois ambas são essenciais para o crescimento das organizações, a gestão lida com a complexidade enquanto que a liderança lida com a mudança.

## Liderança: o conceito

A evolução do conceito de liderança tem vindo a acontecer ao longo de diversos anos. Segundo Júnior et al. (2014) não é possível definir em concreto a origem do conceito de liderança, mas verifica-se preocupação sobre o tema desde a época de Platão, ganhando força a partir das preocupações dos teóricos e administradores das organizações.

O facto de ser um tema amplamente investigado pelos autores das ciências sociais existem diferentes visões sobre este conceito, não existindo consenso para uma definição única para o conceito. Segundo Bass (cit in Pinha e Cunha et al., 2016), existem tantas definições quantas as pessoas que se dedicaram à sua investigação. Vejamos de seguida algumas das definições existentes.

Hersey & Blanchard (1988), referem que a liderança é um processo capaz de influenciar as atividades de um membro ou grupo com o propósito de conseguir esforços que permitam atingir metas numa determinada situação.

Segundo Bass (1990), a liderança é centrada no processo de grupo, como questão de personalidade, como exercício de influência e persuasão, como resultante de componentes específicos, como relação de poder, como instrumento de alcançar metas, como esforço de interação, como iniciação da estrutura e como muitas combinações desses conceitos.

Syroit (1996), define a liderança como um conjunto de atividades exercidas por um sujeito detentor de uma posição hierarquicamente superior, direcionadas para a condução e orientação das atividades dos outros sujeitos, com o proposto de atingir eficazmente o objetivo do grupo. Já Rêgo (1998), refere que a liderança é uma corrente que necessita de dois pólos, os líderes e os seguidores, sem um destes pólos não há circulação de energia, logo não há liderança.

No âmbito do projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), a liderança define-se como a capacidade de um individuo influenciar, motivar, e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros.

De acordo com Neves (2001), os diversos estudos sobre o tema têm mostrado que a liderança, como uma característica de personalidade, como uma força indutora de obediência, como um exercício de influência ou outros comportamentos mais específicos, como a relação de poder, como meio de alcançar objetivos ou como uma combinação de múltiplos fatores.

Para Jesuíno *(cit. in* Couto, 2017), a liderança vai para além do sentido restrito de direção e motivação dos subordinados, ela é o fator que transforma a gestão corrente qualquer que seja o nível da organização em que ela se execute, num estratagema de mudança visando uma maior capacidade de resposta aos desafios do meio envolvente.

Segundo Hunter (2006), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem o coração, mente, espírito, criatividade e excelência ao serviço de um determinado objetivo.

De acordo com Möller e Gomes (*cit. in* Couto, 2017), liderar é um processo de interação em que uns poucos influenciam muitos, quer seja para a tomada de decisões, para motivação ou outro propósito.

Segundo Cavalcanti et al. (2006), ao longo dos anos, o conceito de liderança tem passado por transformações, em função quer, do contexto cultural, social e ambiental dos estudiosos do tema.

A liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra "querer", pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é a tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas se comprometam voluntariamente com a organização? O que é necessário efetuar para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que pode ser feito para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existem uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência das suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar Kouser e Posner (*cit in* Júnior et al. 2014)**.**

Apesar de existirem diversas definições de conceito de liderança, da mais simples à mais complexa, mantém-se a ideia transversal de que a liderança é um processo de influência do líder sobre os liderados (subordinados) para o alcance do sucesso das organizações a que pertencem.

## Teorias de Liderança

De acordo com Cavalcanti et al. (2006), os estudos sobre liderança começaram por serem teorias simples e, com o tempo, as investigações tornaram-se cada vez mais complexas, indo desde a teoria dos traços, teoria comportamental, ao modelo contingencial.

Bergamini (*cit in* Cavalcanti et al, 2006), indica que grande parte das definições de liderança têm dois elementos em comum: a liderança como um fenómeno de grupo, e a liderança como um processo de influência exercida de forma intencional pelo líder sobre os seguidores.

Os primeiros estudos sobre o conceito surgiram num período anterior ao da Segunda Guerra Mundial têm por base traços de personalidade para definir o conceito de líder. Investigadores, entre os anos 40 e 60 efetuaram estudos para perceber o que os

líderes faziam, invés de tentar perceber como eram, pois, essa abordagem não considerava a influência dos fatores externos. Os estudos desenvolvidos nas Universidades de Ohio e Michigan, na década de 60, deram impulso às Teorias Comportamentais.

Entre 1960 e 1980 surgiram estudos onde identificaram variáveis situacionais que permitissem caracterizar traços de liderança universais. Com a abordagem situacional é possível identificar um determinado estilo de liderança para uma determinada situação.

A abordagem transacional traduz-se num processo de troca entre líder e seguidor. A liderança ocorre através da recompensa. Segundo Kirbride (2006), a liderança transacional não são apenas trocas de natureza económica, mas também e natureza política e psicológica entre líder e seguidor.

Atualmente, a abordagem mais utilizada para o conceito de liderança é a transformacional. De acordo com Salder (2003), esta abordagem analisa o comportamento organizacional do líder no período de transição e a forma pela qual ele elabora processos de criação de visões de um estado futuro desejado para a obtenção do comprometimento do subordinado em contexto de mudança. Resumindo, baseia-se no alinhamento dos liderados com a estratégia organizacional.

O autor Joseph Jr. (cit. in Santos, 2012) refere que o conceito de liderança tem sofrido alterações tendo em que deixou de assentar numa relação de imposição do líder, passando para uma relação de orientação, mobilização, reciprocidade entre líder e liderado.

Para uma melhor clarificação teórica dos modelos agora descritos, faremos de seguida uma breve análise das 5 principais abordagens teóricas sobre a liderança, como sejam*: a Teoria dos Traços, a Abordagem Comportamental, a Abordagem contingencial, Abordagem Transacional e Abordagem Transformacional.*

### a) Teoria dos Traços

Esta teoria indica que que a liderança é algo inato estando definida nas características físicas, mentais e na personalidade do indivíduo.

Teixeira (2005), refere que esta teoria distingue um líder do não líder com base nas suas características físicas, mensais, sociais e psicológicas.

Segundo Yulk (1994), os traços abrangem um conjunto de qualidades físicas, traços de personalidade, necessidades, motivos e valores.

Especificamente, os **traços físicos** podem ser definidos como a energia, a aparência pessoal, a estatura e peso; os **traços intelectuais** como a adaptabilidade, a agressividade, o entusiasmo e autoconfiança; os **traços sociais** como a cooperação, as habilidades interpessoais e as habilidades administrativas e os **traços relacionados** com a tarefa como o impulso de realização, a persistência e a iniciativa.

Robbins (2006:260), conclui que "… os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes *eficazes* e *ineficazes*. O fato de um individuo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais, não significa, necessariamente, que ele será bem-sucedido em liderar o seu grupo para o alcance dos objetivos."

### b) Abordagem Comportamental

Robbins (2006), refere que entre os anos 40 e 60 começaram a ser desenvolvidas teorias sobre a liderança com base no comportamento exibido pelo líder. Segundo Teixeira (2005), nas teorias comportamentais, o que distingue um líder do não líder é um comportamento e não um traço de personalidade.

De acordo com Júnior et al (2014), os estudos desenvolvidos pelas Universidades de Michigan e de Ohio, impulsionaram as teorias comportamentais. Os pesquisadores desenvolveram uma abordagem que enfatizou dois tipos de liderança: centrada na tarefa (autocrática) e centrada nas pessoas (democrática).

Pinha e Cunha et al (2016) indicam que a abordagem de Likert propõe quatro estilos de liderança: a liderança autocrática – coerciva, a liderança autocrática – benevolente, a liderança consultiva e a liderança participativa.

**Tabela 2 – Resumo abordagem de Likert**

| Estilo de Liderança | Características |
|---|---|
| **Autocrático - Coercivo** | • O poder de decisão encontra-se concentrado no líder.<br>• O líder decide quem, como, quando e o que fazer. |
| **Autocrático - Benevolente** | • O poder de decisão mantem-se no topo da hierarquia, mas passa a existir liberdade na execução de tarefas. |
| **Consultivo** | • Pede pareceres aos colaboradores antes de traçar os objetivos. |
| **Participativo** | • Os colaboradores encontram-se integrados na tomada de decisão e definição de objetivos. |

Outra teoria que tem por base a abordagem comportamental foi desenvolvida por Blake e Mouton em 1985. Segundo Robbins (2006:262), é a "*representação gráfica de uma visão bidimensional dos estilos de liderança…propuseram uma Grelha Gerencial baseado nos estilos "voltado às pessoas" e "voltado à produção", que representam, essencialmente, as dimensões encontradas em Ohio como em Michigan*."

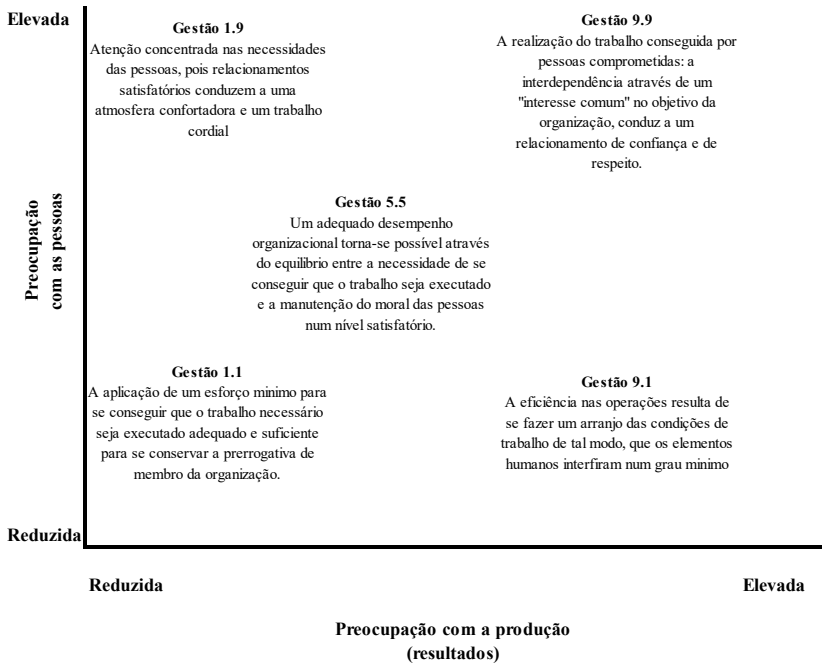


**Figura 1 – Grelha Gerencial de Blake e Mouton**

**(Adaptado de Teixeira, 2005)**

Como se vê na figura 1, a grelha Gerencial tem duas dimensões – a preocupação com as pessoas e a preocupação com a preocupação/ resultados – variando cada uma delas entre 1 a 9, resultando em 81 posições diferentes na grelha. Conforme referido por Teixeira (2005), as pesquisas de Blake e Mouton demonstraram que os gestores com melhor grau de desempenho eram os que adotavam um estilo de liderança 9,9, que corresponde ao grau mais alto quer de preocupação com as pessoas, quer com os resultados.

Resumindo Robbins (2006) indica que as teorias comportamentais tiveram algum sucesso na identificação da relação entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo, o que parece faltar é a inclusão dos fatores situacionais no sucesso ou fracasso da liderança.

### c) Abordagem Contingencial

De acordo com Teixeira (2005), as teorias de liderança que têm uma abordagem contingencial ou situacional pressupõem que o comportamento mais apropriado do líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que o líder se encontra.

Pinha e Cunha et al (2016), reforçam a ideia da necessidade de se atentar na situação para se compreender a eficácia da liderança.

Enquanto que Fiedler (cit in. Pinha e Cunha et al, 2016: 285), "*A lição mais importante que aprendemos nos últimos quarenta anos é porventura a de que a liderança de grupos e organizações é uma interação altamente complexa entre o individuo e o ambiente social e de tarefa. A liderança é uma transação contínua entre uma pessoa investida de posição de autoridade e o ambiente social.*"

As teorias mais conhecidas são: o modelo contingencial de Fiedler e o modelo situacional de Hersey e Blanchard.

O **modelo contingencial de Fiedler** atenta que o efeito de liderança sobre o desempenho do grupo está sujeito à favorabilidade da situação (Pinha e Cunha et al,

2016). Segundo Teixeira (2015), os principais fatores que determinam a favorabilidade ou não de uma situação, em relação, ao líder são:

- **a relação líder/ subordinado** – grau de aceitação do líder pelos seus subordinados.
- **a estrutura da tarefa** – se os objetivos, as decisões e soluções são claros.
- **a posição de poder do líder** – determinada pela autoridade formal do líder e pelo grau de influência sobre as recompensas, punições, etc.

Nas situações muito favoráveis ou desfavoráveis, o líder com elevada orientação para tarefas é o mais eficaz, enquanto que, em situações intermédias, o mais eficaz, é o líder orientado para as pessoas.

O **modelo situacional de Hersey & Blanchard** é uma das mais conhecidas teorias situacionais.

Este modelo baseia-se na ideia que o líder deve optar por um estilo de liderança adequado à maturidade dos subordinados e as características da situação, ou seja, adotar diferentes combinações de orientação para a tarefa e relacionamento segundo a maturidade dos liderados (Pinha e Cunha et al, 2016; Teixeira, 2015).

**Tabela 3 – Estilo de Liderança vs. Fase de Maturidade**

**(Adaptado de Teixeira 2005)**

| Estilo de Liderança | Fases de maturidade |
|---|---|
| **Comando** - Elevada orientação para as tarefas, reduzida orientação para as pessoas. O líder define as funções e diz aos subordinados quais as tarefas e quando, como e onde devem executá-las. Enfatiza um comportamento diretivo. | **M1** – os subordinados não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. |
| **Orientação** – Elevada orientação para as tarefas, elevada orientação para as 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 as tarefas, elevada orientação paras as 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 as tarefas, reduzida orientação paras as pessoas. A orientação e o apoio do líder são reduzidos por ser desnecessário. | **M4** – os subordinados são capazes e estão motivados para fazer o que o líder solicita. |

### d) Abordagem Transacional & Transformacional

As abordagens transacionais e transformacionais da liderança são desenvolvidas explicadas através dos estudos levados a cabo por Burns 1978; Downton 1973; House 1977; Zaleznik 1977/1992 e Weber 1924/1947.

Para Burns (1978) a liderança transacional e transformacional eram duas abordagens distinta.

Todavia, Bass (1990) não concorda com a posição de Burns e não considera a liderança transformacional e transacional como opostas, mas tendo dimensões diferentes, tendo detalhado os componentes básicos destes tipos de liderança para posteriores estudos.

Segundo Júnior et al. (2014) a abordagem da liderança transacional traduz-se num processo de troca entre líder e liderado.

De acordo com Bass (1999), a liderança transacional confere energia e orienta as pessoas para a realização das tarefas atribuídas. Neste tipo de liderança, o líder deve explicar o papel e requisitos da tarefa fornecendo recompensas contingentes positivas e negativas, de acordo com o sucesso do desempenho (Bass, 1985).

Conforme referido por Abelha et al. (2016), na ótica de Bass (1990), este tipo de liderança resume-se à troca que existe entre o líder e os liderados para responder aos próprios interesses. O líder acompanha os seus liderados na realização das suas tarefas, estabelecendo os objetivos e definindo a recompensa se for atingido com sucesso.

Segundo Bass & Avolio (2004), o líder transacional monitoriza o alcance dos objetivos ou antecipa a ocorrência dos desvios estabelecido. Este tipo de líder define o modelo a seguir, recompensando os liderados que cumpram o estabelecido e punindo quem não os cumpra, limita-se a resolver os problemas para alcançar os objetivos traçados.

Resumindo, conforme referido por Pinha e Cunha et al. (2016), a liderança transacional envolve a atribuição de recompensas aos liderados em troca de obediência.

A liderança transformacional acontece quando os líderes e liderados se articulam adquirindo níveis de motivação e moralidade, referindo-se desta forma a líderes que introduzem mudanças com significado nas sociedades (Burns, 1978).

Já, Bass & Avolio (2000), refere que a liderança transformacional atenta para altos níveis de identificação e compromisso com os objetivos do líder e da organização.

Na liderança transformacional os líderes são conhecidos por serem pessoas dinâmicas: esforçam-se em otimizar o desenvolvimento e a inovação dos liderados, do grupo e da organização, não procuram só atingir o desempenho esperado, impelem os liderados a alcançar altos níveis de desempenho, compromisso moral e ético. Em geral, são líderes mais visionários, inspiradores, imbuídos de ideais e metas capazes de instigar fortes sentimentos nos seus liderados (Bass & Avolio, 1990).

Pinha e Cunha et al. (2016), reforçam que a liderança transformacional será a melhor forma de obter empenho dos liderados, deixando de lado os autointeresses, em prol, dos objetivos e estratégia da organização.

O conceito de liderança transacional e liderança transformacional foram integrados num modelo por Bass e Avolio (2004), tendo servido de base para o *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).* Passemos a uma descrição mais pormenorizada deste modelo.

## Modelo *Full Range Leadership* por Bass & Avolio

A análise deste trabalho terá por base o modelo de liderança desenvolvidos pelos autores por Bass & Avolio.

Bernard Bass e James Avolio após diversos estudos sobre a liderança transformacional e transacional, refinaram e alargaram os modelos sugeridos por Burns e House, dando origem ao modelo de *Full Range Leadership.*

Segundo Rosinha (2009), Bass caracteriza o líder transformacional como promotor da mudança, transformando atitudes e crenças dos liderados, tornando-os conscientes das suas necessidades. Em oposição ao líder transacional, que apenas explica

os requisitos das atividades, conferindo recompensas contingentes, quer positivas ou negativas, conforme o desempenho seja bem-sucedido ou não.

Neste modelo prevalecem três estilos de liderança: a liderança transformacional, a liderança transacional e a liderança *laissez faire,* que se subdividem em nove fatores (Bass & Avolio, 1990, 1994, 2004).

De acordo com Avolio (1999), estes estilos não são estanques, podem relacionar-se dando origem a uma liderança que se adapta e transforma consoante a situação.

Na tabela seguinte apresenta-se os estilos de liderança e os componentes que explicam o modelo:

**Tabela 4 - Estilos de Liderança e Fatores**

**(Adaptado Bass e Avolio 2004)**

| Estilo de Liderança | Fatores |
|---|---|
| **Liderança Transformacional** | 1. Influência Idealizada – atributos (IIA)<br>2. Influência Idealizada – comportamento (IIC)<br>3. Motivação Inspiradora (MI)<br>4. Estimulação Intelectual (EI)<br>5. Consideração Individualizada (CI) |
| **Liderança Transacional** | 6. Reforço Contingente (RC)<br>7. Gestão pela exceção – ativa (GEA)<br>8. Gestão pela exceção – passiva (GEP) |
| **Liderança *Laissez-Faire*** | 9. Ausência de Liderança (AL) |

De seguida explicam-se os fatores definidos pelos autores neste modelo.

Quanto à Liderança Transformacional os fatores/ componentes são os seguintes:

- **Influência Idealizada:** transpõe os comportamentos do líder que servem de modelo para os seguidores. Este factor subdivide-se em influência idealizada atribuída e influência idealizada comportamentos. A primeira traduz a componente emocional da liderança, refere-se à perceção dos seguidores sobre

como é utilizado o poder, a confiança que têm, os ideais do líder. Enquanto que no segundo, referem-se a comportamentos específicos que traduzem valores, sentido de missão, orientação ética e moral do líder (Rosinha, 2009).

- **Motivação Inspiradora:** diz respeito ao líder que encoraja a olhar o futuro, de forma positiva, gerando o compromisso para os objetivos. Conferem significado ao trabalho e desafio, promovem o "espirito" de equipa. Comportam-se de forma a motivar os que o rodeiam. (Rosinha, 2009).
- **Estimulação Intelectual:** refere-se ao líder que desperta e promove a inovação a criatividade, que questiona a informação e o *status quo*. O processo de tomada decisão inclui os subordinados, a reformulação dos problemas é efetuada através da partilha de diferentes perspetivas. (Rosinha, 2009).
- **Consideração Individualizada**: refere-se ao apoio sócio emocional que o líder presta aos seus seguidores ao mesmo tempo que os desenvolve. As necessidades e diferenças individuais de cada subordinado deve ser reconhecido. A delegação poderá ser uma técnica para promover o desenvolvimento dos subordinados (Rosinha, 2009).

Já na Liderança Transacional devemos considerar os seguintes fatores:

- **Reforço Contingente:** refere-se a trocas económicas e emocionais através de recompensa e do elogio quando os resultados esperados são alcançados (Rosinha, 2009).
- **Gestão pela exceção - ativa:** resulta numa transação negativa pois o líder estabelece o desempenho-padrão e pune quem não se ajustar ao estabelecido. É idêntico ao reforço contingente em termos de resultados mas implica uma monitorização dos desvios, erros para empreender ações corretivas logo que ocorram (Rosinha, 2009).
- **Gestão pela exceção - negativa:** é idêntica à gestão peça exceção – ativa, mas é um factor reativo, ou seja, o líder espera que os desvios ocorram e só depois é que interfere.

Finalmente, a Liderança *Laissez-Faire*, traduz-se num factor único de ausência de liderança, ou seja, tratam-se de pessoas que evitam tomar uma posição, tomar qualquer decisão ou exercer a sua autoridade.

Segundo Rosinha (2009), a liderança transacional e liderança transformacional não são opostos, mas sim complementares, pelo que modelo preconiza o líder manifeste parte das componentes da liderança e, quanto maior a for supremacia de uma determinada dimensão maior será a demostração do estilo de liderança correspondente.

**Motivação**

A motivação é essencial para analisar a relação entre o individuo e o trabalho. Estudos apontam que a motivação tem origem em fatores internos, mas que é influenciada pelo ambiente, ou seja, a organização, tem impacto/ influência no estado motivacional dos seus colaboradores. Vejamos os principais conceitos.

"… *motivo* é o impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, que dá origem a um comportamento específico. Entre o impulso e a ação existe um estímulo que pode ser, externo (provindo do *ambiente*) ou pode ser gerado internamente nos processos mentais do individuo. Para além do estímulo, a *motivação* está relacionada com o sistema de cognição do individuo. *Cognição* (ou conhecimento) representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente que as rodeia." (Chiavenato, 2004:301)

Segundo Gonçalves (2003), a motivação envolve uma série de variáveis como fatores psicológicos, fisiológicos, afetivos ou intelectuais, que ao interagirem entre si determinam a conduta do individuo.

Steiner (1964) (cit in Teixeira, 2005:120) define-a como "*um estado interno que canaliza o comportamento no sentido de metas e objetivos*". Também Koontz (1988) (cit in. Teixeira, 2005:120) considera que a motivação é "*toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes; e dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as ações que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a atuar da forma desejada*".

Assim sendo, para Teixeira (2005), a motivação é dinamizadora e canalizadora do comportamento dos indivíduos para uma determinada finalidade, partindo de estímulos/ incentivos específicos.

Pinha e Cunha et al. (2016), referem que não é fácil encontrar uma definição para a motivação no trabalho pois trata-se de um constructo não observável, essencial para as ciências humanas e sociais.

Pinder (1998) (cit in Pinha e Cunha et al., 2016:) define o conceito como "o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no individuo, quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a forma, direção, intensidade e duração." De acordo com Pinha e Cunha et al. (2016), apesar da literatura apresentar várias definições para este conceito, todas elas, tendem a incluir sempre quatro elementos, que são eles:

- a **estimulação**: são forças energéticas responsáveis pelo aparecimento do comportamento;
- a **ação e esforço**: resultam no comportamento observado;
- o **movimento e persistência**: é o prolongamento no tempo do comportamento observado;
- a **recompensa**: traduz-se no reforço das ações anteriores.

De acordo com Pinha e Cunha et al. (2016), a gestão de motivação foca, preferencialmente, dois tipos de sistemas: sistemas de trabalho e sistemas de recompensas, logo, as organizações podem motivar os seus colaboradores a trabalhar mais se lhes atribuir funções ou atividades motivadoras e/ ou os recompensarem pelo trabalho prestado ou pelo alcance de resultados. A motivação é então uma força mobilizadora que estimula a ação, podendo dividir-se em intrínseca e extrínseca.

Dentro da compreensão sobre a motivação do trabalho, forma desenvolvidas várias teorias sobre o tema, existindo teorias de processo e teorias de conteúdo.

**Tabela 5 – Resumo das teorias de motivação**

**(Adaptado de Pinha e Cunha et al. 2016)**

| | **Teorias Gerais** | **Teorias Organizacionais** |
|---|---|---|
| **Teorias de Conteúdo** | • Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow;<br>• Teoria dos Motivos, de McClelland; | • Teoria Bifatorial, de Herzberg;<br>• Teoria das Características da função |
| **Teorias de Processo** | • Teoria da Equidade;<br>• Teoria ModCO (modificação de comportamento); | • Teoria da Definição de Objetivos;<br>• Teoria das Expetativas; |

Através das teorias elaboradas sobre a motivação, as organizações podem descobrir qual a melhor forma de motivar os seus colaboradores, mas também encontrarem forma de alcançarem os seus objetivos. Passemos a uma breve análise de cada uma das teorias acima referidas.

As teorias gerais, conforme o nome indica, são teorias de âmbito genérico, ou seja, não focam exclusivamente no trabalho e no comportamento organizacional, tratam de necessidades genéricas dos seres humanos. Em oposição, as teorias organizacionais recaem sobre o comportamento organizacional.

As teorias de conteúdo esclarecem a motivação analisando o que motiva os indivíduos. Enquanto que, as teorias de processo estudam a motivação de forma mais dinâmica, analisando o comportamento motivado e o que o sustenta ao longo do tempo.

De acordo com Cavalcanti et al. (2006), ambas as abordagens fornecem visões importantes e complementares para a compreensão da motivação.

Passemos a uma breve análise das teorias de conteúdo e processo mais impactantes.

## Teorias de Conteúdo

Passemos a uma breve análise das teorias de conteúdo tomadas como referência.

### a) Teoria das Necessidades de Maslow

Uma das teorias gerais mais conhecidas é a Teoria de Hierarquia das Necessidades elaborada por Maslow (1954). Segundo Chiavenato (2004), na teoria desenvolvida por Maslow as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia, formando uma pirâmide.

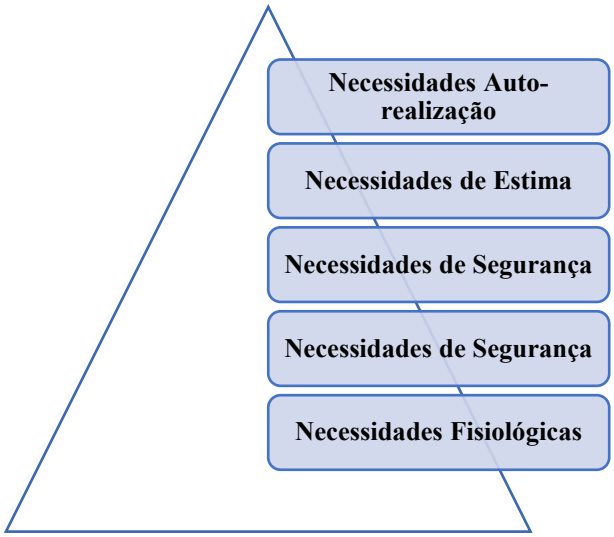


**Figura 2 – Hierarquia das Necessidades de Maslow**

**(Adaptado de Chiavenato, 2004)**

Esta teoria assenta nos seguintes pressupostos:

- o comportamento humano pode ter mais que uma motivação, ou seja, o comportamento motivado é um canal que pode satisfazer uma necessidade isolada ou em simultâneo;
- o comportamento é orientado por objetivos, ou seja, é motivado, não é casual;
- as necessidades não satisfeitas são os motivadores do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas.

**Figura 3 – Ciclo do Comportamento**

**(Adaptado de Chiavenato, 2004)**

De acordo com Teixeira (2005), embora esta teoria seja bastante reconhecida pelos gestores, há autores que lhe fazem críticas quanto aos números de categorias/ níveis e quanto à ordem de hierárquica das categorias ser igual para qualquer pessoa.

### b) Teoria Bifatorial de Herzberg

Segundo Pinha e Cunha et al. (2016), a teoria bifatorial de Herzberg sugere que as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades, que podem ser considerados independentes e os seus efeitos distinguidos.

Herzberg (1966) (cit in. Teixeira, 2005), identificou duas classes de fatores para o comportamento das pessoas no trabalho, que designou como fatores higiénicos e fatores motivacionais.

**Tabela 6 – Fatores Motivadores e Higiénicos**

**(Adaptado de Pinha e Cunha et al., 2016)**

| Fatores Motivadores | Fatores Higiénicos |
|---|---|
| **Sentimento de realização** | Relação com o chefe |
| **Reconhecimento** | Relação com os colegas |
| **Trabalho variado e desafiante** | Supervisão técnica |
| **Desenvolvimento pessoal** | Condições de Trabalho |

Resumindo, segundo esta teoria, os fatores higiénicos, evitam a desmotivação, mas não provocam atitudes positivas, por sua vez, os fatores motivacionais geram as atitudes positivas, mas não evitam as atitudes negativas

## Teorias de Processo

De seguida faremos uma breve análise das teorias de processo tomadas como referência.

### a) Teoria da Equidade

A teoria da equidade foi desenvolvida por Adams nos anos 60. A ideia central desta teoria é que deve existir correspondência entre o investimento e o ganho de cada um, ou seja, quem investe mais deve ganhar mais, numa lógica de equidade, justiça. Conforme referido por Pinha e Cunha et al., (2016), a equidade não é um fenómeno objetivo, resulta da perceção de justiça ou injustiça dos trabalhadores em determinada situação, todavia, não significa que a subjetividade lhe retire a realidade.

A equidade pode ser interna ou externa. A equidade interna refere-se à comparação entre colegas de trabalho, membros da organização, enquanto que a equidade externa, resulta da comparação com pessoas externas à organização.

Existe equidade quando o rácio dos ganhos e investimentos é igual ao rácio dos ganhos e investimentos do referente. A iniquidade existe, quando o rácio entre os ganhos e investimentos de uma determinada pessoa é desigual, em termos de comparação com o seu referente. A iniquidade poderá ser favorável ou desfavorável.

Esta teoria é importante para a gestão pois demonstra que a motivação é maior quando as pessoas verificam que existe uma relação de condicionalidade entre os seus ganhos e investimentos, isto quer dizer, que as pessoas estão dispostas a aplicar um maior esforço pois a recompensa no final será maior.

### b) Teoria da Definição de Objetivos

A teoria da definição de objetivos foi desenvolvida por Edwin Locke e Gary Latham (1990a). Os objectivos mais eficazes são os que combinam as características do acrónimo SMART: *specific* (específicos), *measurable* (mensuráveis), *agreed* (acordados), *realistic* (realistas), *timed* (com prazos).

Conforme referido por Oliveira (1992), a relação entre os objetivos e o desempenho é otimizado quando existe por parte do individuo:

- **Aceitação**– o indivíduo deve estar de acordo com os objetivos estabelecidos e utilizar toda sua capacidade para alcançá-los, está relacionada com a participação dos colaboradores no estabelecimento das metas.
- **Feedback**- os colaboradores devem ser notificados do progresso da atividade, seja ele positivo ou negativo. O feedback permite que o colaborador verifique o progresso de suas metas e reveja seus objetivos.
- **Recompensa**- atribuir incentivos aos colaboradores pelo alcance das metas pode facilitar a aceitação dos objetivos propostos.

Todavia, apesar de ter vantagens, esta teoria pode ter alguns pontos negativos, diminuindo o relacionamento interpessoal e cooperação pois as pessoas focam-se apenas nos seus objetivos.

**Liderança e Motivação**

A liderança e a motivação são dois aspetos essenciais na gestão para que as organizações tenham sucesso.

Segundo Chiavenato (2007), o comportamento humano não é casual, tão pouco aleatório, é antes orientado e dirigido para algum objetivo.

Pinha e Cunha et al (2016), referem a motivação como uma força mobilizadora para a ação dividindo-a em motivação intrínseca ou extrínseca. A primeira refere-se a um comportamento de trabalho que provoca entusiasmo no executante, enquanto que a segunda se refere à obtenção de uma recompensa material ou social por determinado comportamento de trabalho. As distinções entre estas dimensões da motivação são essenciais para o trabalho dos líderes.

A liderança é o processo de influenciar e conduzir outras pessoas de forma a conseguir a que estas façam o que o líder pretende.

De acordo com Freitas e Rodrigues (2009), os processos sociais e comportamentais da liderança e motivação estão interligados pois os liderados seguem o líder por determinado motivo. A liderança está relacionada com estímulos, incentivos e

impulsos que podem provocar nas pessoas a realização da missão, visão e objetivos da organização

Liderança e motivação são noções que se intersetam e se tornam condição essencial para mobilizar as pessoas, criando nelas confiança, determinação e empenho para o alcance do sucesso da organização a que pertencem.

# Capítulo III. Metodologia de Investigação

Na presente dissertação levamos a cabo uma pesquisa quantitativa e utilização de estudo de caso para a investigação. Relativamente ao estudo de caso foi selecionada uma empresa da área de logística da zona norte de Portugal.

Este capítulo da dissertação apresenta a metodologia desenvolvida na empresa Rangel Distribuição e Logistica, SA.

**Caracterização da Organização**

A investigação em causa foi realizada na Rangel Distribuição Logística, SA, empresa pertencente ao Grupo Rangel, que possui empresas nas seguintes áreas:

- Transporte aéreo e marítimo;
- Transporte terrestre;
- Logística contratual;
- Feiras e Exposições;
- Custom Critical;
- Serviços Aduaneiros.

Este estudo tem por base uma amostra da empresa Rangel Distribuição e Logistica, SA, que se dedica ao negócio da logística e distribuição de mercadorias, contando atualmente com 1063 colaboradores e tem instalações de norte a sul do país (Braga, Maia, Coimbra, Montijo, Albarraque, Palmela, Coruche, Barreiro).

A empresa presta soluções integradas de armazenagem e logística contratual, em regime de *inhouse* ou *outsourcing*:

- Logistica de armazenagem: desde a receção, armazenagem, tratamento, distribuição, até à entrega ao cliente final;
- Cadeia de abastecimento: soluções completas e integradas de logística.
- Serviços financeiros: serviços BPO (*Business Process Outsourcing)* ajustados às necessidades financeiras.

Tal como referido anteriormente verifica-se a existência de défices motivacionais em algumas equipas, pelo que se pretende com este estudo determinar se o estilo de liderança tem influência no nível de motivação dos colaboradores da empresa.

## Metodologia

A metodologia utilizada nesta investigação tem por base uma abordagem quantitativa.

Segundo Oliveira e Ferreira (2014) referem que este tipo de abordagem é objetiva, encontra-se orientada para a procura de factos e/ ou causa dos fenómenos. Privilegia a lógica dedutiva, ou seja, partimos de um pressuposto geral de forma a aplica-lo a uma realidade concreta e particular.

## Hipótese da Investigação

Com esta investigação, pretendemos determinar o grau de influência que o estilo de liderança poderá exercer sobre o nível de motivação dos vários colaboradores, para definir à *posteriori* um conjunto de ações que possam melhorar os *deficits* motivacionais encontrados.

Foi delineada a seguinte questão/ hipótese:

Qual é o estilo de liderança que promove maior nível de motivação nos colaboradores?

## Procedimentos de Recolha e Análise de Dados

De seguida apresentamos os procedimentos levados a cabo para a recolha e análise dos dados obtidos na investigação.

## Técnica de Investigação e Recolha de Dados

Nesta investigação a técnica de recolha de dados utilizada foi a aplicação de inquérito por questionário.

De acordo com Oliveira e Ferreira (2014), é objetivo do inquérito por questionário organizar e ordenar a informação sobre uma população especifica, o que fazem, pensem, sentem, aprovam ou desaprovam, as razões dos seus atos.

O instrumento para a recolha dos dados é um questionário de respostas fechadas, composto por três partes. A primeira parte destina-se à caracterização demográfica da amostra, contendo as seguintes variáveis: género, idade, antiguidade, função que desempenha, área geográfica e habilitações literárias.

A segunda parte avalia a motivação e é composta por 28 afirmações. A escala multifatorial de motivação, fundamentada no artigo Comportamento Organizacional e Gestão, 2006, Vol. 12, n.º 2 - 187-198. As afirmações procuram avaliar quatro dimensões referentes à motivação no trabalho ligados à organização do trabalho, ao desempenho, à realização e poder e envolvimento. A escala de resposta das afirmações é do tipo *Lickert* de 5 pontos.

**Tabela 7 - Dimensões da Motivação**

| Dimensão | Item do Inquérito |
|---|---|
| Organização do Trabalho | 1,5,9,13,17, 21 e 25 |
| Desempenho | 2,6,10, 14,18,22 e 26 |
| Realização e poder | 3,7,11,15,19,23 e 27 |
| Envolvimento | 4,8,12,16,20,24 e 28 |

A terceira e última parte do questionário avalia a liderança e é composta por 45 afirmações. O questionário Multifatorial de Liderança (QML 5x - Reduzido) concebido e desenvolvido por Avolio & Bass (2004) avalia a liderança transformacional, a liderança transacional, a liderança *laissez-faire* e fatores de resultados. A escala de resposta das afirmações é do tipo *Lickert* de 5 pontos.

Os autores além das nove componentes adjacentes aos três estilos de liderança, integraram também três dimensões com o propósito de avaliar o resultado da liderança, nomeadamente: a dimensão do **esforço-extra**, a dimensão da **eficácia** e dimensão **satisfação**.

**Tabela 8 – Dimensões da Liderança**

| Dimensão | Componente | Item do Inquérito |
|---|---|---|
| Liderança Transformacional | 1. Influência idealizada atributos | 10, 18, 21,25 |
| | 2. Influência idealizada comportamentos | 6,14,23,34 |
| | 3. Motivação inspiradora | 9,13,26,36 |
| | 4. Estimulação intelectual | 2,8,30,32 |
| | 5. Consideração individualizada | 15,19,29,31 |
| Liderança Transacional | 6. Reforço contingente | 1,11,16,25 |
| | 7. Gestão por exceção ativa | 4,22,24,27 |
| Liderança *Laissez-Faire* | 8. Gestão por exceção passiva | 3,12,17,20 |
| | 9. Ausência de liderança | 5,7,28,33 |
| Resultados de Liderança | • Esforço - Extra | 39,42,44 |
| | • Eficácia | 37,40,43,45 |
| | • Satisfação | 38,41 |

A recolha de dados realizou-se entre junho, julho e agosto de 2020. Atendendo ao período atual (COVID-19), às restrições de circulação e acesso às instalações da empresa, a aplicação do questionário ficou a cabo de um responsável da empresa. Por forma a assegurar a confidencialidade das respostas, os questionários foram entregues, em envelope selado e devolvidos pela mesma via.

Em maio de 2020, a empresa tinha 1037 colaboradores, a população alvo desta investigação foram os colaboradores das plataformas da Maia, Braga, Coimbra e Montijo, perfazendo um total de 278 colaboradores, o que representa 22,85 % da população.

Responderam 113 colaboradores responderam ao questionário, sendo apenas 109 inquéritos válidos pois 4 estavam incompletos. Para a análise e tratamento estatístico dos dados recorreu-se ao programa *"Statistical Package for Social Sciences – SPSS – Windows*".

# Capítulo IV. Análise e Discussão de Resultados

Este capítulo apresenta a análise e discussão de resultados recolhidos através do inquérito aplicado aos colaboradores da empresa em estudo.

## Caracterização da Amostra

A amostra do estudo é constituída por 109 sujeitos, sendo composta maioritariamente por elementos do género masculino (87) e (22) do género feminino, como se pode analisar no gráfico I.

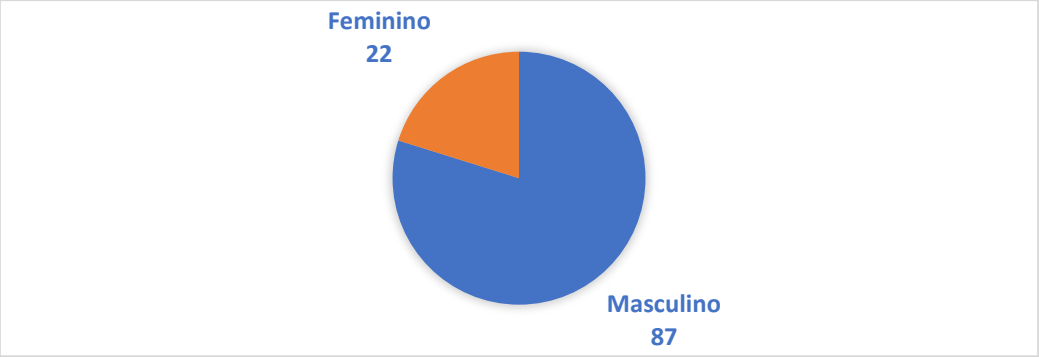


**Gráfico I – Distribuição dos sujeitos da amostra por sexo**

Quanto à idade dos sujeitos verificamos que a maioria se encontra na faixa etária entre os 26 a 35 (32) e os 36 a 45 anos (43) conforme se verifica no gráfico II.

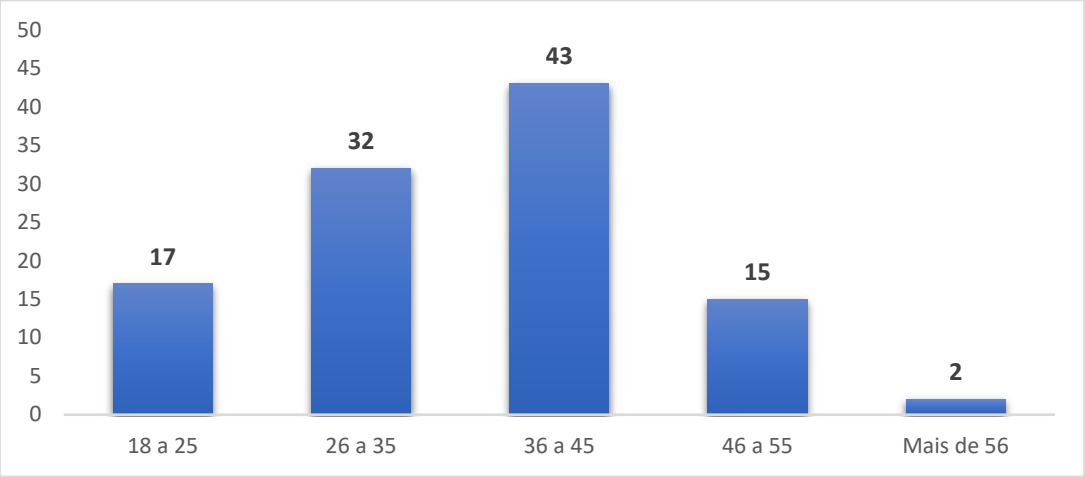


**Gráfico II – Distribuição dos sujeitos da amostra por idade**

No que se refere à antiguidade dos sujeitos na empresa verificamos que a maioria se encontra à menos de 2 anos (46) conforme se verifica no gráfico III.

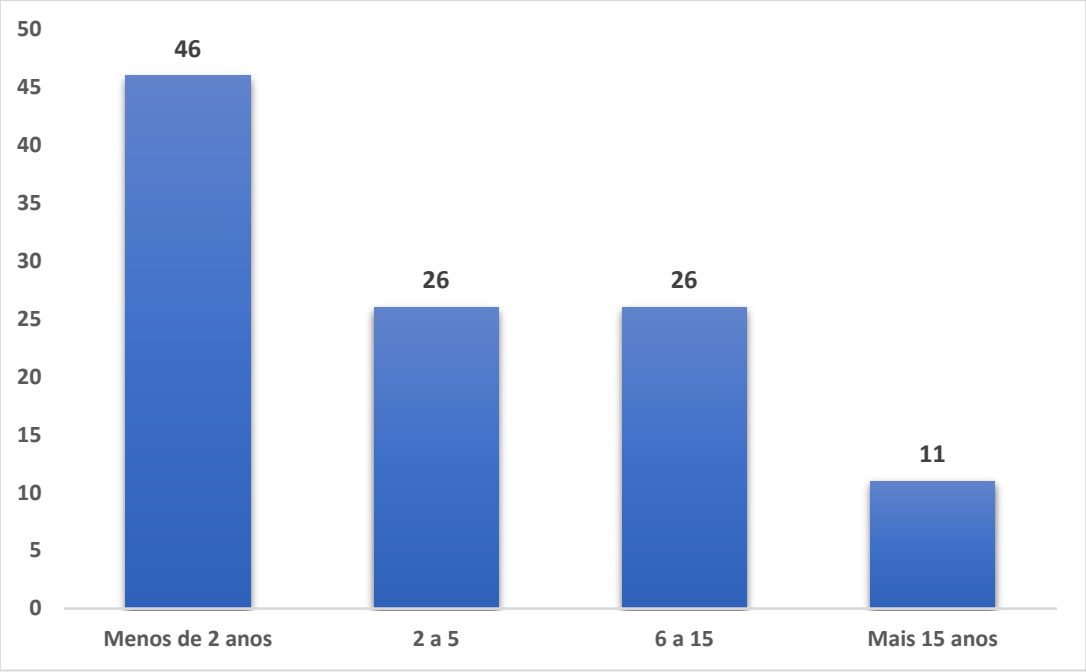


**Gráfico III – Distribuição dos sujeitos da amostra por Antiguidade.**

Quanto à função dos sujeitos na empresa verificamos que a maioria é operador de armazém (49) e a função com menor representação é a de chefe de equipa (2) conforme se verifica no gráfico IV.

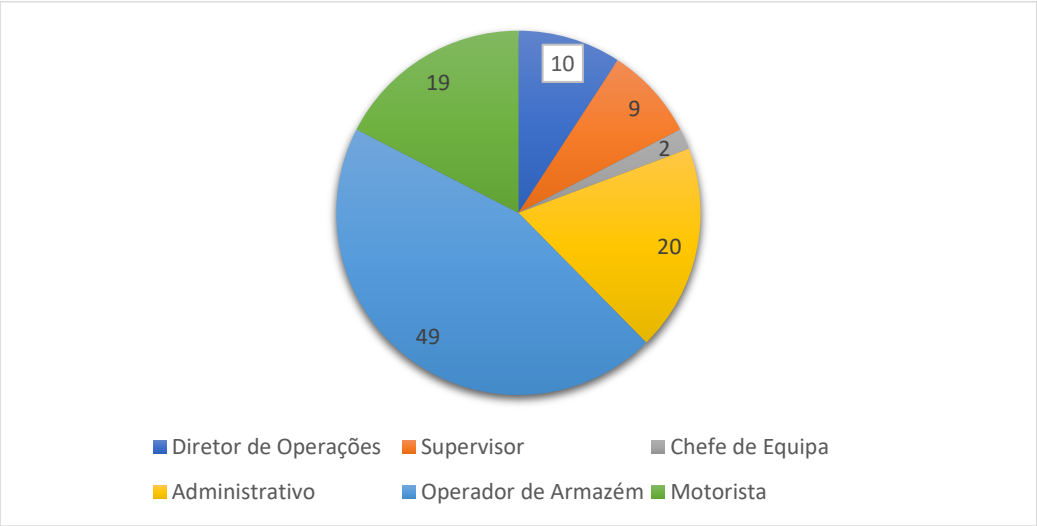


**Gráfico IV – Distribuição dos sujeitos da amostra por Função**

No gráfico V podemos verificar que 62 dos sujeitos têm o ensino secundário e 31 detêm grau académico superior.

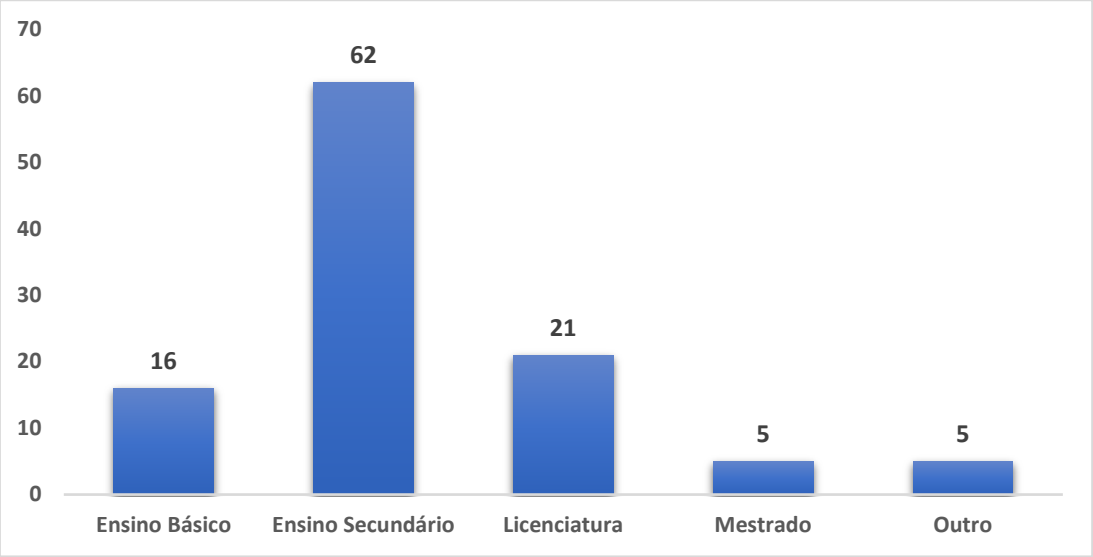


**Gráfico V – Distribuição dos sujeitos da amostra por nível de escolaridade**

Quanto à área geográfica verificamos que a zona norte tem um maior número de respostas ao inquérito, com 51 sujeitos, conforme se verifica no gráfico VI.

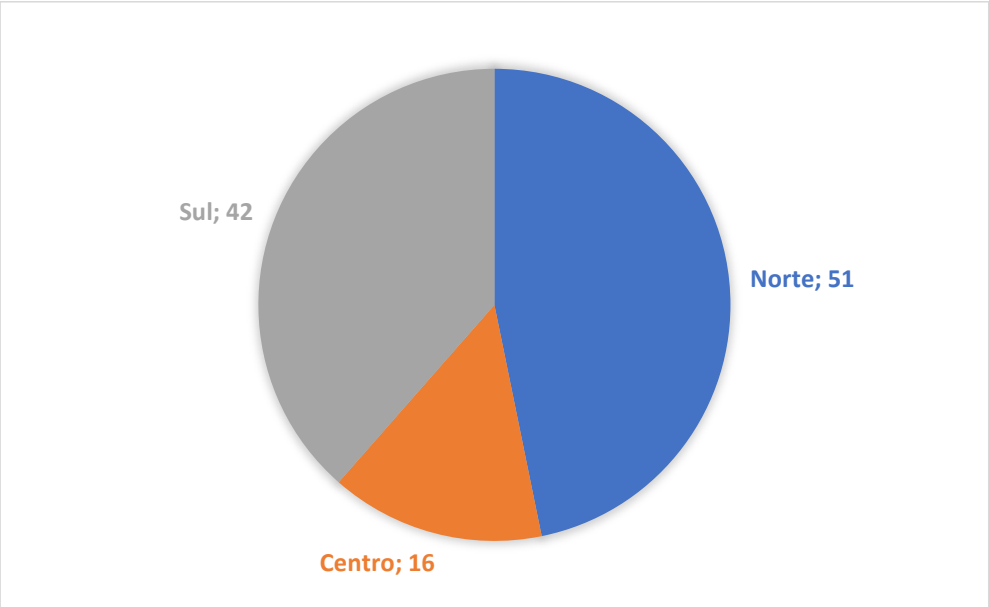


**Gráfico VI – Distribuição dos sujeitos da amostra por Área geográfica**

## Consistência Interna do Instrumento

Segundo Maroco e Garcia-Marques (2006), a fiabilidade de uma determinada medida indica a capacidade de esta ser consistente. O conceito de fidelidade fornece-nos informações relativamente à capacidade que determinado instrumento tem para avaliar a mesma coisa quando aplicado em dois momentos diferentes aos mesmos sujeitos (estabilidade de resultados), bem como a sua consistência interna ou homogeneidade dos itens que compõem esse mesmo instrumento.

O índice *"alpha"* varia numa escala de 0 a 1. A consistência interna de um questionário é tanto maior quanto mais perto de 1 estiver o valor da estatística.

A fim de se determinar os índices de consistência interna do instrumento utilizado recorreu-se ao cálculo do coeficiente "*alpha de Cronbach*".

### a) Dimensões da Motivação

Na tabela 9, podemos verificar a análise de consistência interna da escala do questionário de motivação.

**Tabela 9 - Coeficientes do teste de confiabilidade - Motivação**

| Dimensão | "*alpha de Cronbach*" | N |
|---|---|---|
| Motivação | 0,879 | 28 |
| Motivação – Organização do Trabalho | 0,827 | 7 |
| Motivação - Desempenho | 0,701 | 7 |
| Motivação – Realização e Poder | 0,717 | 7 |
| Motivação – Envolvimento | 0,399 | 7 |

### b) Dimensões da Liderança

Os resultados de consistência interna da escala do questionário Multifatorial de Liderança encontram-se na tabela10.

**Tabela 10 - Coeficientes do teste de confiabilidade - Liderança**

| Dimensão | "*alpha de Cronbach*" | N |
|---|---|---|
| Liderança | 0,930 | 45 |
| Liderança Transformacional | 0,918 | 20 |
| Liderança Transacional | 0,742 | 8 |
| Liderança *Laissez-faire* | 0,786 | 8 |
| Esforço Extra | 0,771 | 3 |
| Eficácia | 0,877 | 4 |

Tendo em conta os resultados apresentados nas tabelas 9 e 10, podemos confirmar a consistência interna do instrumento aplicado na investigação.

## Validade do Instrumento

A análise fatorial é uma técnica estatística exploratória que procura definir, num estudo com muitas variáveis, conjuntos de variáveis altamente correlacionadas, conhecidos como fatores. Os fatores têm o objetivo de resumir as diversas variáveis num conjunto menor de dimensões com perda mínima de informação.

Nesta investigação pretendeu-se efetuar o estudo da validade do instrumento utilizado, através do método de análise fatorial de componentes principais seguida de Rotação Varimax.

Para verificarmos a adequação da utilização da análise fatorial é necessário aplicar o teste KMO e o teste de esfericidade de Bartlett.

### a) Liderança

O teste KMO e o teste de esfericidade de Bartlett foram aplicados ás 45 questões da liderança.

Na tabela 11, podemos verificar os resultados dos testes de KMO e de esfericidade de Bartlett. Atento ao resultado do valor do teste de KMO de 0,822, então podemos dizer que a correlação entre as variáveis é boa.

**Tabela 11 - Teste KMO e Bartlett – Liderança**

| Teste KMO e Bartlett | | |
|---|---|---|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem | | 0,822 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Aprox. Qui-quadrado | 3508,019 |
| | gl | 990 |
| | Sig. | 0,000 |

Para manter a consistência com o racional teórico do instrumento foram extraídos três fatores que no seu conjunto explicam 48,56% da variância total dos resultados. Conforme se pode verificar na tabela 12.

**Tabela 12 - Estrutura fatorial da Escala de Liderança**

| Fatores | *Eigenvalue* | Variância Explicada (%) | Variância Acumulada (%) |
|---|---|---|---|
| Factor I | 16,07 | 35,71 | 35,72 |
| Factor II | 3,7 | 8,22 | 43,99 |
| Factor III | 2,08 | 4,63 | 48,56 |

Na tabela 13 podemos analisar a matriz fatorial da escala de liderança através do método de rotação Varimax.

Verificamos que o 1.º factor com *eigenvalu*e 16,07, explica 35,71% da variância total dos resultados. Os itens com saturação superior a 0.40 pertencem à dimensão de **resultados de liderança**.

No 2.º factor o *eigenvalu*e é de 3,7 e, explica 8,22% da variância total dos resultados. O maior número de itens com saturação superior a 0.40 pertencem à dimensão de **liderança transformacional**, apesar de conter itens pertencentes à dimensão de **liderança transacional**.

O 3.º factor com *eigenvalu*e de 2,08 e, explica 4,68% da variância total dos resultados. Os itens com saturação superior a 0.40 pertencem à dimensão de **liderança *laissez-faire*.**

**Tabela 13 - Matriz Fatorial da Escala de Liderança**

| Dimensão da Liderança | Itens | Factor I | Factor II | Factor III |
|---|---|---|---|---|
| Resultados de Liderança | 37 | **0,828** | | |
| | 38 | **0,843** | | |
| | 40 | **0,602** | | |
| | 41 | **0,633** | | |
| | 42 | **0,827** | | |
| | 43 | **0,771** | | |
| | 44 | **0,667** | | |
| | 45 | **0,634** | | |
| Liderança Transformacional | 8 | | **0,624** | |
| | 9 | | **0,538** | |
| | 10 | | **0,589** | |
| | 15 | | **0,544** | |
| | 18 | | **0,553** | |
| | 23 | | **0,646** | |
| | 25 | | **0,658** | |
| | 26 | | **0,717** | |
| | 31 | | **0,783** | |
| | 32 | | **0,619** | |
| | 36 | | **0,647** | |
| Liderança *Laissez-faire* | 5 | | | **0,797** |
| | 7 | | | **0,561** |
| | 12 | | | **0,739** |
| | 20 | | | **0,686** |
| | 28 | | | **0,705** |
| | 33 | | | **0,684** |

**b) Motivação**

A motivação tem 28 questões pelo que o teste KMO e o teste de esfericidade de Bartlett foram aplicados à totalidade das questões.

Na tabela 14 podemos verificar os resultados dos testes de KMO e de esfericidade de Bartlett. Atento ao resultado do valor do teste de KMO de 0,795, então podemos dizer que a correlação entre as variáveis é média.

**Tabela 14 - Teste KMO e Bartlett – Motivação**

| Teste KMO e Bartlett | | |
|---|---|---|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem | | 0,795 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Aprox. Qui-quadrado | 1338,185 |
| | gl | 378 |
| | Sig. | 0,000 |

Para manter a consistência com o racional teórico do instrumento foram extraídos quatro fatores que no seu conjunto explicam 49,42% da variância total dos resultados. Conforme se pode verificar na tabela 15.

**Tabela 15 - Estrutura fatorial da Escala de Motivação**

| Fatores | *Eigenvalue* | Variância Explicada (%) | Variância Acumulada (%) |
|---|---|---|---|
| Factor I | 8,03 | 28,67 | 28,67 |
| Factor II | 2,41 | 8,62 | 37,28 |
| Factor III | 1,85 | 6,59 | 43,87 |
| Fator IV | 1,55 | 5,54 | 49,41 |

Na tabela 16, podemos analisar a matriz fatorial da escala de liderança através do método de rotação Varimax.

Verificamos que o 1.º factor com *eigenvalu*e 8,03, explica 28,67% da variância total dos resultados. O maior número de itens com saturação superior a 0.40 pertencem à dimensão da motivação **realização e poder**, apesar de conter itens pertencentes à dimensão de motivação **envolvimento**.

No 2.º factor o *eigenvalu*e é de 2,41 e, explica 8,62% da variância total dos resultados. O maior número de itens com saturação superior a 0.40 pertencem à dimensão da motivação **organização do trabalho**, apesar de conter itens pertencentes à dimensão de motivação **desempenho.**

O 3.º factor com *eigenvalu*e de 1,85 e, explica 6,59% da variância total dos resultados. O maior número de itens com saturação superior a 0.40 pertencem à dimensão da motivação **envolvimento** apesar de conter itens pertencentes à dimensão de motivação **desempenho.**

No 4.º factor o *eigenvalu*e é de 1,55 e, explica 5,54% da variância total dos resultados. O maior número de itens com saturação superior a 0.40 pertencem à dimensão da motivação **desempenho**, apesar de conter itens pertencentes à dimensão de motivação **realização e poder.**

**Tabela 16 - Matriz Fatorial da Escala de Liderança**

| Dimensão da Motivação | Itens | Factor I | Factor II | Factor III | Factor IV |
|---|---|---|---|---|---|
| Realização e Poder | 3 | **0,652** | | | |
| | 15 | **0,724** | | | |
| | 19 | **0,443** | | | |
| | 23 | **0,533** | | | |
| Organização do Trabalho | 1 | | **0,708** | | |
| | 5 | | **0,460** | | |
| | 13 | | **0,567** | | |
| | 17 | | **0,535** | | |
| | 21 | | **0,721** | | |
| | 25 | | **0,470** | | |
| Envolvimento | 12 | | | **0,519** | |
| | 24 | | | **0,559** | |
| Desempenho | 6 | | | | **0,718** |
| | 14 | | | | **0,760** |

## Análise e Discussão dos Resultados

No seguimento das análises anteriores vamos proceder á análise dos resultados obtidos. A fim de determinar quais as dimensões da liderança e motivação mais elevadas, apresentamos abaixo as médias encontradas.

Considerando os dados da tabela 17, verificamos que a dimensão da liderança que tem uma média mais elevada é a *Liderança Transformacional* com 52,5% e a mais baixa é a Liderança *Laissez-faire* com 10,6%. Relativamente ás dimensões de resultado verificamos que, a *dimensão Eficácia* tem uma média mais elevada com 11,20% e a mais baixa é Satisfação como Líder com 5,6%.

**Tabela 17 - Relatório de Médias – Liderança**

| Dimensão | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| Liderança Transformacional | 109 | 21,00 | 80,00 | **52,46** | 12,28 |
| Liderança Transacional | 109 | 8,00 | 32,00 | 19,89 | 5,08 |
| Liderança LaissezFaire | 109 | ,00 | 26,00 | 10,60 | 6,13 |
| Eficácia | 109 | 2,00 | 16,00 | **11,18** | 3,21 |
| EsforçoExtra | 109 | 1,00 | 12,00 | 8,00 | 2,35 |
| Satisfação | 109 | 1,00 | 8,00 | 5,58 | 1,67 |

Tal como podemos verificar pelos resultados da tabela 18, as dimensões da Motivação que têm uma média mais elevada, são a *Realização e Poder* e *Envolvimento*, com 27,9% e 26,0%, respetivamente e, a dimensão com a média mais baixa é a Organização do Trabalho com 23,6%.

**Tabela 18 - Relatório de Médias – Dimensões da Motivação**

| Dimensão | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| Organização do Trabalho | 109 | 9,00 | 34,00 | 23,57 | 4,92 |
| Desempenho | 109 | 16,00 | 34,00 | 25,96 | 3,52 |
| Realização e Poder | 109 | 17,00 | 35,00 | **27,90** | 3,80 |
| Envolvimento | 109 | 16,00 | 35,00 | **26,07** | 3,00 |

## Correlação entre a Liderança e a Motivação

Para investigarmos a relação entre as variáveis em análise: liderança e a motivação iremos proceder à análise estatística de correlação entre as dimensões da liderança: liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire* e as dimensões da motivação: organização do trabalho, desempenho, realização e poder e envolvimento.

Com a análise da correlação pretendemos perceber qual o estilo de liderança que promove maior nível de motivação nos colaboradores.

A análise da correlação indica a relação entre duas variáveis e os valores, variam sempre entre +1 e -1. O sinal indica a direção, ou seja, se a correlação é positiva ou negativa e, o tamanho da variável indica a força da correlação.

O coeficiente de correlação de Pearson (ρ) mede o grau de correlação e a direção dessa correlação, se positiva ou negativa entre duas variáveis:

- ρ =1, significa uma correlação perfeita entre as variáveis;
- ρ = - 1, significa uma correlação negativa perfeita entre variáveis, ou seja, uma variável aumenta, enquanto outra diminui;
- ρ = 0, significa que uma variável não depende linearmente da outra.

Na tabela 17, abaixo indicada encontramos os valores correlacionais mais significativos encontrados entre os estilos de liderança e a motivação e as dimensões em estudo:

Como podemos verificar pelos resultados indicados na tabela 19, a correlação mais significativa acontece entre a Liderança Transformacional e a Motivação, pois têm um coeficiente de Pearson no valor de 0,618.

Verificamos também uma correlação positiva entre a Liderança Transacional e a Motivação, mas com menor força, pois, o coeficiente de Pearson tem um valor de 0,527.

A correlação entre a Liderança *Laissez-faire* e a Motivação é negativa pois o coeficiente de Pearson é de -0,085.

Na correlação da Liderança e as dimensões da motivação, verificamos pelos resultados da tabela 18, que as dimensões que apresentam um coeficiente de Pearson mais elevado são: *organização do trabalho* e *desempenho*, quer na correlação com a liderança transformacional (0,661, 0,553), quer com a liderança transacional (0,549, 0,487), respetivamente.

**Tabela 19 - Correlação Liderança e Motivação**

| Corelacionamento entre as dimensões | ρ |
|---|---|
| Liderança Transformacional – Motivação | **0,618** |
| Liderança Transformacional – Dimensão Organização do Trabalho | 0,661 |
| Liderança Transformacional – Dimensão Desempenho | 0,553 |
| Liderança Transformacional – Dimensão Realização e Poder | 0,391 |
| Liderança Transformacional – Dimensão Envolvimento | 0,332 |
| Liderança Transacional – Motivação | 0,527 |
| Liderança Transacional – Dimensão Organização do Trabalho | 0,549 |
| Liderança Transacional – Dimensão Desempenho | 0,487 |
| Liderança Transacional – Dimensão Realização e Poder | 0,335 |
| Liderança Transacional – Dimensão Envolvimento | 0,283 |
| Liderança *Laissez-faire* – Motivação | -0,085 |
| Liderança *Laissez-faire* – Dimensão Organização do Trabalho | -0,069 |
| Liderança *Laissez-faire* – Dimensão Desempenho | -0,052 |
| Liderança *Laissez-faire* – Dimensão Realização e Poder | -0,065 |
| Liderança *Laissez-faire* – Dimensão Envolvimento | -0,096 |

**Discussão de Resultados**

Nesta etapa, iremos proceder á discussão dos resultados obtido no presente estudo. Esta investigação tem como único objetivo, perceber qual o estilo de liderança que promove maior nível de motivação nos colaboradores. Trata-se de uma questão de suma importância para a realidade organizacional uma vez que, quotidianamente se verifica que os níveis de motivação impactam negativamente, quer no desempenho, quer nos conflitos interpessoais existentes sobretudo ao nível das equipas operacionais.

Atualmente é difícil separar a liderança da motivação, estas duas áreas estão ligadas entre si, trata-se de um processo contínuo, em constante desenvolvimento.

Através do estudo das médias, contatou-se que 52,4% das chefias apresentam, na opinião das suas equipas, um estilo de liderança Transformacional. Quer isto dizer que, na maioria das vezes, as chefias procuram fazer com que as suas equipas compreendam a importância das suas tarefas para o sucesso organizacional, promovendo o seu envolvimento e valorizando o seu esforço para o alcance dos resultados globais. Isto, em nosso entender, justifica o facto de a dimensão *Realização e Poder* e *Envolvimento*, apresentarem as médias mais elevadas. Ao valorizarmos o contributo de cada colaborador para os resultados operacionais estamos, implicitamente, a aumentar o seu desejo de maior participação e influencia, não só nos resultados, mas também no comportamento dos vários elementos da sua equipa, promovendo o seu desempenho.

Kane e Tremble (2000), desenvolveram um estudo sobre o efeito da liderança transformacional no exército Norte Americano, em que os resultados demonstram que os comportamentos associados à liderança transformacional aumentam os efeitos da motivação e compromisso (Rosinha, 2009).

Verificamos ainda que, 19,9%, dos colaboradores atribuem um estilo de *Liderança Transacional* á sua chefia. Isto porque, provavelmente, do ponto de vista prática percecionam que as suas chefias manifestam uma maior preocupação, rigor e cuidado com todas as informações e dados que lhes são apresentados para que os colaboradores possam atingir com maior eficiência e eficácia os objetivos diários que lhes são colocados. Estas informações são vitais para que funções como Motoristas e Operadores de Armazém possam desempenhar corretamente as suas tarefas e garantir as entregas que lhes são atribuídos no tempo previsto. Esta é igualmente uma informação

que ao produzir segurança vai aumentar os níveis de confiança, motivação e consequentemente o desempenho dos colaboradores.

Por último, encontramos 10% de colaboradores que caracterizam as suas chefias como apresentando um estilo de liderança *laissez-faire.* Não sendo na nossa opinião, um estilo muito eficaz na gestão de equipas operacionais, nem um estilo que se encontre com frequências nos vários níveis de liderança do grupo, interpretamos estes dados como sendo o resultado da época de pandemia que vivemos atualmente. Isto significa que o plano de contingência COVID-19, implementado, implicou em muitas situações um maior afastamento entre as chefias intermédias e as suas respetivas equipas. Consequentemente, esses mesmos colaboradores podem ter sentido uma menor presença física e consequentemente uma resposta mais demorada face ao expectável, em relação a um conjunto de situações operacionais prementes.

Para responder especificamente á questão levantada neste estudo, efetuamos um conjunto de análises correlacionais. A resposta encontrada demonstra, em consonância com as médias de cada dimensão já referidas anteriormente, que o estilo de liderança que conduz a uma maior motivação é o *Estilo Transformacional*. Sendo que, as correlações mais elevadas estão nas dimensões "organização do trabalho e o desempenho". O que se revela, em nosso entender, coerente com as características deste estilo de liderança.

# Capítulo V. Conclusões

Esta investigação pretendia analisar o impacto do estilo de liderança na motivação em colaboradores na área da logística.

O foco de análise da investigação foram a liderança e a motivação. Estes dois temas são essenciais para o sucesso das organizações. A liderança é um processo fundamental para a motivação dos colaboradores. Uma liderança eficaz condiciona e é determinante para motivar.

Para a fundamentação da investigação, a revisão bibliográfica abordou os seguintes pontos: (1) liderança nas organizações, (2) liderança o conceito, (3) teorias de liderança: teoria dos traços, abordagem comportamental, abordagem contingencial, abordagem transacional & transformacional, (4) modelo *Full Rangel Leadership* por Bass & Avolio, (5) motivação, (6) teorias de conteúdo: teorias de necessidades de Maslow, teoria bifatorial de Herzberg, (7) teorias de processo: teorias equidade, teorias definição de objetivos e (8) liderança e motivação.

Com este estudo pretendemos determinar qual o estilo de liderança que promove maior nível de motivação nos colaboradores, para que seja possível definir à posteriori um conjunto de ações práticas que possam melhorar os deficits motivacionais.

Face à realidade organizacional não se revelava necessário avaliar as variáveis independentes face à questão de investigação pelo que o estudo foi de âmbito abrangente.

Foi selecionada uma amostra de 109 colaboradores numa população de 1037, aplicando-se questionário divididos em três partes: caracterização demográfica, escala de motivação (Ferreira et al. 2006) e escala multifatorial de liderança (Bass & Avolio, 2004).

Os resultados da investigação indicam que, o estilo de liderança que conduz a uma maior motivação é o *Estilo Transformacional*. Sendo que, as correlações mais elevadas estão nas dimensões da motivação "organização do trabalho e o desempenho".

Ao nível da gestão, podemos afirmar que a liderança e a motivação são dois fatores que promovem o clima e a cultura organizacional. Em função do estilo de liderança identificado, podemos afirmar que a organização tem líderes capazes de promoverem e dinamizarem a cultura organizacional, tendo em conta que o líder com características transformacionais conhece a cultura e os valores da organização, valoriza

a criatividade e a inovação, estimulando a mudança e procurando cultivar esses valores e comportamentos nos colaboradores.

As principais limitações desta investigação foram de ordem metodológica. O facto da amostra do estudo não ser probabilística não permite que os dados reunidos possam ser generalizados para a restante população.

Outra limitação desta investigação é referente à entrega do questionário. Por motivos de contingência, quer do país, quer da empresa, pela situação do COVID 19, o questionário teve que ser entregue por um elemento da empresa e não pelo investigador, apesar da confidencialidade ter sido mantido, esta situação não permitiu, esclarecer dúvidas sobre a escala ou sobre as questões.

Consideramos por último que sendo este estudo uma abordagem genérica e global que pretende responder a uma questão prática e concreta, seria interessante em estudos futuros, aprofundar as análises efetuadas nomeadamente com a inclusão do variável desempenho. Medindo o efeito que os diferentes estilos de liderança têm quer na motivação quer no desempenho dos colaboradores. Esta informação poderá ser também muito útil á organização.

# Referências Bibliográficas

Abelha, M. L. (2016). Lideranças em contexto escolar: o caso da esola de formação de professores de Cabulo. *I Forúm Internacional África - Cooperação, Educação e Desenvolvimento.*

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: The Free Press.

Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research and manegerial applications.* New York: The Free Press.

Bass, B., Avolio, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 441-462.

Bass, B., Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler set.* Palo Alto: Mind Garden.

Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no Trabalho: Revisão da Literatura. pp. 171-186.

Boino, R. (2018). *Estilos e resultados de liderança numa autarquia.* Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional. Universidade Lusíada de Lisboa

Burns, J. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

Câmara, P. B. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos.* Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues , J. V. (2016). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, 7.ª edição.* Lisboa: D. Quixote.

Cavalcanti, V. M. (2006). *Liderança e Motivação.* Rio de Janeiro: FGV Editora.

Couto, Pedro (2017. *Aplicação a 360.º do Modelo de Bass e Avolio a uma Empresa do Setore Industrial.* Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Universidade Fernando Pessoa.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração, 7.ª edição.* S. Paulo: Editora Campus.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas, 3.º edição.* S. Paulo: Editora Campus.

Dimas, I. R. (abril de 2018). Liderança Transformacional e a Eficácia grupal: o papel mediador do comportamento de suporte. *Estudos de Psicologia*.

Drzewiecka, M., & Roczniewska, M. (2018). The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology. *Elsevier*, pp. 161-169.

Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e Validação de uma Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão, 12 (2)*, pp. 187-198.

Fisher, J. (2018). A model of integrated leadership. *Elsevier (47)*, pp. 70-77.

Freitas, N. R. (Outubro de 2009). Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional. *Research Gate*.

*GLOBE*. (30 de outubro de 2020). Obtido de Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness: https://globeproject.com/

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, pp. 80-90.

Goleman, D. (2019). *O que faz um líder.* Atual Editora.

*Grupo Rangel*. (2 de novembro de 2020). Obtido de www.rangel.com

Guerreiro, E., & Silva, R. (4 de 2012). Sistema LIDI - A liderança por ideal nas organizações. *Revista Pensamento & Realidade (v.27)*, pp. 37-50.

Hersey, P. B. (1988). *The management of organizational behavior* . Englewood Cllifs: Prentice Hll.

Hunter, J. (2004). *O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança.* Rio de Janeiro: Sextante.

Hunter, J. (2006). *Como se tornar um líder servidor: principios de liderança.* Rio de Janeiro: Sextante.

Júnior, A., Neto, J. M., Leandro, M. R., & Pedruzzi, N. d. (agosto de 2014). Liderança: Evolução das suas principais abordagens teóricas. *X Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, pp. 1-13.

Kirkbride, P. (2006). Developing Transformational leaders: the full range leadership model in action . *Industrial and Commercial Trainning* .

Kotter, J. (1990). What Do Leaders Really Do? *Harvard Business Review*.

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. N., & Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969 - 1980. pp. 125-152.

Maroco, J. G.-M. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório Psicologia - I.S.P.A*, pp. 65-90.

Martins, Carla. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS: saber decidir, fazer, interpretar e redigir, 1.ª edição.* Braga: Psicoequilibrio Edições.

Maximiano, A. C. (2009). *Teoria Geral da Administração.* São Paulo: Atlas.

Neves, J. (2001). O processo de liderança. Em J. N. Ferreira, *Manual Psicossociologia das organizações* (pp. 377-402). Lisboa: McGraw Hill.

Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação - da interrogação à descoberta científica.* Porto: Vida Económica.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional 8.ª edição.* Rh Editora.

Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações: teoria e prática.* Aveiro: Universidade de Aveiro.

Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica, 18 (3)*, pp. 335-344.

Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional.* São Paulo: Pearson Prentice Hall

Ramos, Ana (2009). *A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de Trainees 2008 da Galp Energia*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Rosinha, A. J. (2009). Conhecimento tácito em contexto militar: inclusões uma promoção do desenvolvimento de competências de comando. *Tese Doutoramento*. Lisboa: Universidade de Lisboa.

Salder, P. (2003). *Leadership and organizational learning. Handbook of organizational learning and knowledge.* Oxford: Oxford University.

Santos, M. (2012). *Liderança Transformacional e Transacional numa organização de saúde: a questão do género*. Dissertação de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde. Instituto Universitário de Lisboa.

Santos, A. (2012). *Liderança no feminino: um estudo de caso.* Dissertação de Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional. Universidade de Coimbra.

Syroit, J. (1996). Liderança Organizacional. Em C. C. Marques, *Comportamento Organizacional e Gestão Empresas* (pp. 237-277). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Teixeira, S. (2015). *Gestão das Organizações.* McGraw Hill.

*Visão geral*. (19 de março de 2019). Obtido em 13 de maio de 2019, de Turismo de Portugal: http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations.* Upper Saddle River: Prentice Hall.

# Anexos

## Anexo I – Questionário

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão, na Universidade Lusíada – Porto, sendo utilizado somente com esta finalidade.

Com o presente questionário, pretendo analisar o impacto que a liderança tem na motivação e produtividade dos colaboradores da empresa.

O questionário é anónimo e os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos.

Não existem respostas certas ou erradas, por isso solicito que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

---

**Parte I – Dados Demográficos**

Assinale com uma cruz a sua resposta:

1. **Género**

   Feminino ☐ Masculino ☐

2. **Idade**

   18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ Mais de 56 ☐

3. **Estado Civil**

   Solteiro ☐ Casado ☐ Divorciado ☐ Viúvo ☐ Outro ☐

4. **Antiguidade**

Menos de 2 anos ☐ Entre 2 e 5 anos ☐ Entre 6 e 15 anos ☐ Mais de 15 anos ☐

5. **Função que desempenha**

| | |
|---|---|
| Diretor de Operações | |
| Supervisor | |
| Chefe de Equipa | |
| Administrativo | |
| Operador de Armazém | |
| Motorista | |

6. **Área Geográfica**

   Norte ☐ Centro ☐ Sul ☐

7. **Habilitações Literárias**

| | |
|---|---|
| Ensino Básico | |
| Ensino Secundário | |
| Licenciatura | |
| Mestrado | |
| Outro | |

**Parte II – Motivação**

Para cada afirmação indique o seu grau de concordância, tendo por base a escala indicada (necessário uma resposta por cada linha):

1 – Discordo Totalmente

2 – Discordo

3 – Nem concordo, nem discordo

4 – Concordo

5 – Concordo Totalmente

| Itens | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias | | | | | |
| 2 | Considero que as avaliações periódicas me motivam | | | | | |
| 3 | Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho | | | | | |
| 4 | Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação | | | | | |
| 5 | Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização | | | | | |
| 6 | Gostaria de ser avaliado no meu desempenho periodicamente | | | | | |
| 7 | Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade | | | | | |
| 8 | Considero o meu trabalho monótono | | | | | |
| 9 | Sinto-me satisfeito com a minha remuneração | | | | | |
| 10 | No meu desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade | | | | | |
| 11 | Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho | | | | | |
| 12 | Sinto-me envolvido emocionalmente com a organização | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 13 | O *"feedback"* que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional | | | | | |
| 14 | Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas | | | | | |
| 15 | Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função | | | | | |
| 16 | Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar | | | | | |
| 17 | Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão | | | | | |
| 18 | Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas | | | | | |
| 19 | Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional | | | | | |
| 20 | Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções | | | | | |
| 21 | Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas | | | | | |
| 22 | Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções | | | | | |
| 23 | Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização | | | | | |
| 24 | Identifico-me com a função que desempenho | | | | | |
| 25 | A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais | | | | | |
| 26 | Existe competitividade no meu grupo de trabalho | | | | | |
| 27 | Sinto-me motivado quando o trabalho é elogiado pelo meu superior | | | | | |
| 28 | Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa | | | | | |

**Parte III – Liderança**

Para cada afirmação, aplicando ao seu *líder*, indique o seu grau de concordância, tendo por base a escala indicada (necessário uma resposta por cada linha):

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| Nunca | Raramente | Algumas vezes | Muitas Vezes | Frequente, se não sempre |

| | Itens | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Presta ajuda aos outros em troca dos seus esforços | | | | | |
| 2 | Examina situações críticas questionando se são adequadas | | | | | |
| 3 | Não interfere nos problemas até ao momento em que eles se tornem sérios | | | | | |
| 4 | Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados | | | | | |
| 5 | Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes | | | | | |
| 6 | Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes | | | | | |
| 7 | Está ausente quando necessitam dele | | | | | |
| 8 | Procura alternativas diferentes para solucionar problemas | | | | | |
| 9 | Fala de forma otimista sobre o futuro | | | | | |
| 10 | É um orgulho estar ao lado dele | | | | | |
| 11 | Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho | | | | | |
| 12 | Espera que as coisas corram mal para começar a agir | | | | | |
| 13 | Fala com entusiasmo sobre o que é necessário ser realizado | | | | | |
| 14 | Mostra importância de se ter um forte senso de obrigação | | | | | |
| 15 | Investe o seu tempo a ensinar e treinar | | | | | |
| 16 | Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas do desempenho são alcançadas | | | | | |
| 17 | Demonstra acreditar "não se mexe no que está certo" | | | | | |
| 18 | Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo | | | | | |
| 19 | Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo | | | | | |
| 20 | Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de ele agir | | | | | |
| 21 | Atua de tal forma que consegue o respeito dos outros | | | | | |
| 22 | Concentra a sua total atenção em lidar com os erros, reclamações e falhas | | | | | |
| 23 | Considera as consequências éticas e morais das suas decisões | | | | | |
| 24 | Mantém-se a par de todos os erros | | | | | |
| 25 | Demonstra um sentido de poder e confiança | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 26 | Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro | | | | | |
| 27 | Dirige a sua atenção às falhas e modo a atingir os padrões esperados | | | | | |
| 28 | Evita tomar decisões | | | | | |
| 29 | Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros | | | | | |
| 30 | Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos | | | | | |
| 31 | Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes | | | | | |
| 32 | Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e complementar atividades | | | | | |
| 33 | Demora a responder às questões urgentes | | | | | |
| 34 | Enfatiza a importância de se ter um sentido único de missão | | | | | |
| 35 | Expressa satisfação quando os outros correspondem às expetativas | | | | | |
| 36 | Expressa confiança no alcance das metas | | | | | |
| 37 | É eficaz a atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho | | | | | |
| 38 | Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios | | | | | |
| 39 | Faz com que os outros façam mais que o esperado | | | | | |
| 40 | É eficaz a representar o seu grupo perante níveis hierárquicos superiores | | | | | |
| 41 | Trabalha com os outros de maneira satisfatória | | | | | |
| 42 | Eleva o desejo dos outros em obter o sucesso | | | | | |
| 43 | É eficaz a atender as necessidades da organização | | | | | |
| 44 | Aumenta a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação | | | | | |
| 45 | Lidera um grupo eficiente | | | | | |

Obrigada pela participação