



Universidades Lusíada

Vasconcelos, Eduardo Gonçalves de, 2002-

Os impactos da liderança e dos seus diferentes estilos na motivação e satisfação no trabalho

<http://hdl.handle.net/11067/7972>

Metadados

Data de Publicação

2024

Resumo

Neste estudo analisa-se como a liderança e os seus diferentes estilos impactam a motivação e a satisfação no trabalho, em específico dos trabalhadores da empresa Newrail Restauração e Serviços, Lda. A motivação dos colaboradores dentro das empresas, nos últimos anos, tem sido a maior prioridade para os líderes e para a organização, visto que um trabalhador motivado é um trabalhador mais produtivo. Ligando estas quatro variáveis (liderança, estilos de liderança, motivação e satisfação no trabalho...

This study seeks to analyze how leadership and its different styles impact motivation and satisfaction at work, specifically among workers at the company Newrail Restauração e Serviços, Lda. Motivating employees within companies, in recent years, has been the biggest priority for leaders and the organization, as a motivated worker is a more productive worker. Linking these four variables (leadership, leadership styles, motivation and job satisfaction) in the literature review carried out, the ai...

Palavras Chave

Liderança, Motivação do empregado, Satisfação no trabalho, Newrail Restauração e Serviços (Firma)

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2025-04-16T11:20:16Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Os impactos da liderança e dos seus diferentes estilos na motivação e satisfação no trabalho

Realizado por:

Eduardo Gonçalves de Vasconcelos

Orientado por:

Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Constituição do Júri:

Presidente: Professor Doutor Álvaro António Calado Afonso Matias
Orientador: Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Arguente: Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Dissertação aprovada em: 25 de março de 2025

Lisboa
2024



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Os impactos da liderança e dos seus diferentes estilos na motivação e satisfação no trabalho

Eduardo Gonçalves de Vasconcelos

Lisboa

Agosto 2024



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Os impactos da liderança e dos seus diferentes estilos na motivação e satisfação no trabalho

Eduardo Gonçalves de Vasconcelos

Lisboa

Agosto 2024

Eduardo Gonçalves de Vasconcelos

Os impactos da liderança e dos seus diferentes estilos na motivação e satisfação no trabalho

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de recursos humanos

Orientador: Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Lisboa

Agosto 2024

FICHA TÉCNICA

Autor Eduardo Gonçalves de Vasconcelos
Orientador Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Título Os impactos da liderança e dos seus diferentes estilos na motivação e satisfação no trabalho
Local Lisboa
Ano 2024

CASA DO CONHECIMENTO DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

VASCONCELOS, Eduardo Gonçalves de, 2002-

Os impactos da liderança e dos seus diferentes estilos na motivação e satisfação no trabalho / Eduardo Gonçalves de Vasconcelos ; orientado por Mário Alexandre Guerreiro Antão. - Lisboa : [s.n.], 2024. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro, 1965-

LCSH

1. Liderança
2. Motivação do empregado
3. Satisfação no trabalho
4. Newrail Restauração e Serviços (Firma)
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Leadership
2. Employee motivation
3. Job satisfaction
4. Newrail Restauração e Serviços (Firm)
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD57.7.V37 2024

AVISO LEGAL

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela. Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. o autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha família por me terem apoiado na elaboração desta dissertação e por me terem sempre incentivado para terminar os meus estudos.

Gostaria de agradecer à minha namorada que foi um grande pilar de apoio ao término desta dissertação.

Gostaria de agradecer também ao meu orientador que sempre esteve disponível para me ajudar e guiar nesta dissertação.

Um obrigado a todos vós

Resumo

Neste estudo analisa-se como a liderança e os seus diferentes estilos impactam a motivação e a satisfação no trabalho, em específico dos trabalhadores da empresa Newrail Restauração e Serviços, Lda.

A motivação dos colaboradores dentro das empresas, nos últimos anos, tem sido a maior prioridade para os líderes e para a organização, visto que um trabalhador motivado é um trabalhador mais produtivo.

Ligando estas quatro variáveis (liderança, estilos de liderança, motivação e satisfação no trabalho) na revisão de literatura efetuada, pretende-se realmente entender como estas se afetam umas às outras e o porquê de elas serem tão importantes para o sucesso ou insucesso de uma empresa, tentando sempre encontrar os aspetos positivos de cada uma.

Efetuuou-se um estudo de campo na empresa Newrail, analisaram-se os resultados e discutiram-se estes mesmos resultados ligando-os com o quadro teórico apresentado anteriormente nesta dissertação, de modo a conseguir conclusões mais apuradas e exatas.

Concluiu-se então no final que a liderança e os seus diferentes estilos afetam realmente a motivação e a satisfação no trabalho mas de forma separada e diferente, ou seja a motivação e a satisfação no trabalho não são afetadas de forma igual pela liderança e os seus diferentes estilos.

Palavras-chave: liderança; estilos de liderança; motivação; satisfação no trabalho

Abstract

This study seeks to analyze how leadership and its different styles impact motivation and satisfaction at work, specifically among workers at the company Newrail Restauração e Serviços, Lda.

Motivating employees within companies, in recent years, has been the biggest priority for leaders and the organization, as a motivated worker is a more productive worker.

Linking these four variables (leadership, leadership styles, motivation and job satisfaction) in the literature review carried out, the aim is to really understand how they affect each other and why they are so important for the success or failure of a company. company, always trying to find the positive aspects of each one.

A field study was carried out at the company Newrail, the results were analyzed and these same results were discussed, linking them with the theoretical framework presented previously in this dissertation, in order to reach more accurate and accurate conclusions.

In the end, it was concluded that leadership and its different styles really affect motivation and satisfaction at work but in a separate and different way, that is, motivation and satisfaction at work are not affected equally by leadership and its different styles.

Keywords: leadership; leadership styles; motivation; job satisfaction

Índice

1.1 Introdução	10
1.2 Justificação da relevância do tema escolhido	11
1.3 Objetivos da dissertação apresentada	12
1.4 Pergunta de partida e Pergunta derivada	13
1.5 Resultados académicos esperados.....	14
2.1 Liderança	16
2.2 Estilos de liderança.....	22
2.2.1 Liderança autoritária	25
2.2.2 Liderança democrática	27
2.2.3 Liderança Liberal (Laissez-Faire).....	29
2.3 Motivação.....	30
2.3.1 Teorias da motivação	34
2.3.1.1 Teoria das necessidades de Herzberg	34
2.3.1.2 Teoria das necessidades de Alderfer.....	34
2.3.1.3 Teoria do trabalhador X e Y.....	35
2.3.1.4 A teoria dos dois fatores	36
2.4 Satisfação no trabalho.....	36
3. Metodologia de investigação	41
3.1 Amostra	42
3.2 Caracterização da empresa definição de estudo	43
3.2.1 Organograma da empresa NewRail, Restauração e.....	44
3.3 Definição da amostra	45
3.4 Análise dos resultados.....	47
4.1 Resultados e Discussão	56
5.1 Resposta à pergunta de partida	61
5.2 Resposta à pergunta derivada.....	62
5.3 Conclusões Finais	63
5.4 Limitações e desenvolvimentos futuros.....	64
Bibliografia	65
Lista de Apêndices.....	68

Lista de Figuras

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow	32
Figura 2 – ciclo do comportamento motivado.....	33

Lista de quadros

Quadro 1 - A liderança nos diferentes períodos históricos.....	19
Quadro 2 - Diferenças entre líder e gestor.....	20
Quadro 3 - Diferenças entre influência e manipulação.....	20
Quadro 4 - Características principais dos diferentes estilos de liderança.....	24
Quadro 5 - Características dos líderes carismáticos.....	25
Quadro 6 - Fatores que levam à satisfação e à insatisfação.....	34
Quadro 7 - Comparação entre as 3 teorias das necessidades.....	36

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

CP – Comboios de Portugal

Capítulo 1 – Trabalho de investigação

1.1 Introdução

Atualmente a motivação e a satisfação no trabalho é o foco das empresas e dos líderes das mesmas e para que haja essa motivação e satisfação por parte dos trabalhadores é necessário que haja alguém para os guiar e para fazê-los entender o porquê dos objetivos da empresa serem importantes e ajudar os trabalhadores a alcançar não só os objetivos da empresa como os seus objetivos pessoais.

Tendo a liderança sofrido várias mudanças ao longo dos anos, hoje esta foca-se não só na gestão da empresa mas principalmente com a gestão dos recursos humanos, que, por sua vez, são o recurso mais valioso que uma empresa pode ter.

Para que haja um bom ambiente de trabalho e uma certa confiança por parte dos trabalhadores é necessário haver um líder que ajude ao seu bom desempenho e ajude também à capacidade de inovação, de modo a criar valor para a empresa ser competitiva no mercado de trabalho em que a organização se insere.

Esta liderança tem como objetivo orientar as pessoas, através do líder, para um objetivo comum, de forma a alcançar os resultados da organização mas também alcançar os objetivos de cada trabalhador de forma a que haja satisfação e motivação (Veríssimo, 2021)

Para que esta liderança seja bem sucedida é necessário que o líder se adeque/adapte ao estilo de liderança que a organização e trabalhadores necessitam.

Apostar nestas quatro vertentes (liderança, estilos de liderança, motivação e satisfação no trabalho) trará certamente benefícios a qualquer organização.

1.2 Justificação da relevância do tema escolhido

Sendo os recursos humanos o recurso mais valioso das empresas é necessário compreender como “utilizar” esse recurso a favor das empresas, ou seja é necessário saber como motivar e ajudar os trabalhadores para que alcancem os objetivos da empresa. Isto cada vez mais tem sido uma preocupação por parte das pessoas que gerem recursos humanos e cada vez mais se tem feito desenvolvimentos nestes setores.

Sendo que todas as empresas têm recursos humanos é de enorme relevância um estudo que ajude a compreender o porquê da liderança e os seus diferentes estilos impactarem a motivação e a satisfação no trabalho dos trabalhadores das empresas. Sendo que maior parte das pessoas passa maior parte da sua vida a trabalhar, devemos criar um ambiente mais satisfatório e motivador de forma a que as empresas prosperem e a nossa economia cresça.

Para este estudo foi selecionada a empresa NewRail, Restauração e Serviços, Lda.

1.3 Objetivos da dissertação apresentada

O principal objetivo é entender qual é a relação e os impactos entre a liderança ,e os seus diferentes estilos, a motivação e a satisfação no trabalho sendo que para isso serão efetuados a revisão de literatura e os inquéritos relativos às 4 variáveis apresentadas anteriormente.

Outro objetivo desta dissertação é compreender de que forma a liderança pode afetar a satisfação no trabalho, destacando também o reconhecimento e a atenção que é dada aos colaboradores, neste caso, da empresa NewRail. Para isto serão realizados inquéritos a colaboradores desta empresa de modo a que tivéssemos uma amostra mais ou menos representativa.

Por fim entender qual a perspectiva destes colaboradores e perceber de que forma isso os pode afetar no local do trabalho e na sua performance

1.4 Pergunta de partida e Pergunta derivada

Tendo em conta àquilo que se observa no interesse académico e ao título e objetivos desta dissertação, foi elaborada uma pergunta de partida.

De modo a apurar o tema e a ligação entre as quatro variáveis apresentadas foi elaborada ainda uma pergunta derivada.

Pergunta de partida - a liderança e os seus diferentes estilos têm impacto na motivação dos colaboradores nos trabalhadores da empresa NewRail?

Pergunta derivada - em que medida a atenção dada aos colaboradores da NewRail condiciona a sua motivação?

1.5 Resultados académicos esperados

Esta dissertação tem como objetivo valorizar e desenvolver a liderança e os seus diferentes estilos enquanto impulsionadores da motivação e satisfação no trabalho e entender de forma prática, como esta liderança afeta a satisfação no trabalho dos trabalhadores.

Este estudo foi ainda efetuado para melhorar e desenvolver estudos já elaborados acerca deste tema e destas quatro variáveis estudadas e para melhorar o desempenho da empresa estudada de modo a melhorar o desempenho da mesma, através da identificação de aspetos menos positivos ou até mesmo negativos que esta apresenta.

Capítulo 2 – Revisão de literatura

2.1 Liderança

Os muitos autores que se debruçaram sobre a problemática da liderança propuseram várias definições para esta determinante atividade, existe, no entanto, uma palavra presente na esmagadora maioria das definições propostas; “influenciar” ou “levar”. Assim entende-se que o processo de liderança ocorre através da vontade das próprias pessoas, sendo o líder o elemento influenciador dessas pessoas e, portanto, é um elemento essencial para alcançar metas e objetivos e para motivar os recursos humanos de uma organização.

Apesar das várias definições de liderança, existe um fator que se assemelha a maior parte delas que é o facto de maior parte delas referirem a palavra “influenciar” ou “levar” e portanto entende-se que o processo de liderança ocorre através da vontade das próprias pessoas sendo o líder o elemento influenciador dessas pessoas e portanto é um elemento essencial para alcançar metas e objetivos e para motivar os recursos humanos de uma organização.

A liderança visa orientar pessoas, através da boa comunicação dos líderes, para um objetivo ou caminho, incentivando essas mesmas pessoas a chegar tanto aos objetivos da organização como aos próprios objetivos. (Veríssimo, 2021)

Para Kljaji & Dervi (2017) a liderança é um trabalho e um processo que se bem efetuada afeta os colaboradores de forma a que estes criem valor para as empresas, voluntariamente, para alcançarem assim os seus objetivos mais facilmente. Também diz que a liderança e os seus diferentes estilos juntamente com a motivação podem levar mais facilmente ao sucesso da empresa que irá posteriormente ter impacto sobre a satisfação no trabalho dos colaboradores.

Segundo Kotter (2014) A liderança pretende não só empoderar as pessoas de modo a ajudar a que estas realizem os seus sonhos mas também a melhorar o seu futuro.

Blanchard (2007) Diz que a influência é mais importante para que haja uma liderança bem sucedida ao invés da autoridade. Com isto entende-se que é necessária uma ligação com as pessoas para existir assim uma vontade própria dessas mesmas pessoas de atingirem os objetivos da organização e não sentirem que estão a ser obrigadas a fazê-lo.

Santana (2020) refere que tanto uma boa comunicação como a honestidade de um líder são os pilares de uma boa liderança juntamente com a compreensão dos valores da

empresa por este mesmo líder e a “adaptação aos fatores situacionais”. Não obstante diz também que a motivação se encontra diretamente ligada com a liderança e portanto a motivação é um fator chave para que haja uma boa liderança e uma boa ligação com a equipa.

Segundo De Oliveira Carneiro (2016) que os líderes são o elemento mais importante numa equipa, visto que são estes que tomam decisões e gerem não só recursos e processos, que podem determinar o sucesso de uma empresa. Uma má gestão destes mesmos líderes pode causar não só descontentamento destes funcionários mas também pode piorar o clima da organização, o que poderá levar ao fracasso da mesma.

“Um gestor com grande conhecimento técnico, mas com poucas habilidades em lidar com pessoas, pode não apresentar um bom desempenho à organização, mesmo tomando as decisões corretas” (De Oliveira Carneiro, 2016)

A liderança, tanto positiva como negativa, pode afetar assim os recursos humanos, sendo que se esta for positiva pode afetar a produção dos recursos humanos positivamente. Esta, tal como a motivação têm de ser geridas pela gestão destes mesmos recursos humanos para que exija um maior comprometimento por parte dos colaboradores da empresa. Visto isto temos de ter em consideração os interesses e as aspirações das pessoas visto que todas elas têm formas diferentes de serem motivadas. Rukmana, (2020). A inovação pode ser um fator motivador para que as pessoas consigam executar as suas tarefas e terminar projetos. (Rukmana, 2020)

Para Santana (2020) não existe um estilo de liderança ideal, visto que cada pessoa reage de forma diferente aos estilos e ordens dos seus líderes. Consequentemente cada líder deve adaptar a sua forma de liderar tendo em conta as características dos colaboradores que os seguem, de forma a não só conseguirem uma melhor ligação entre os colaboradores e a empresa mas também conseguirem um melhor desempenho e assim mais facilidade de atingir os objetivos da empresa.

Tanto a liderança como os seus estilos têm mudado ao longo do tempo e (Loenert, 2002) diz que a gestão tradicional tinha como objetivo melhorar o desempenho individual de cada um, através da “caça” ao erro. Quem errasse poderia sofrer consequências e até ser punido pelos erros cometidos, o que gerava um ambiente mais individualista, em que as pessoas tinham vários conflitos entre si e comunicavam pouco.

Quadro 1: A liderança nos diferentes períodos históricos

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

Fonte: Veríssimo, (2021)

Hoje em dia as organizações pretendem que haja um maior trabalho em equipa e uma maior ligação entre as pessoas no local de trabalho, mas que para isso é necessário haver um bom líder que consiga ligar os seus colaboradores. Loenert (2002) considera que hoje em dia o empowerment, ou seja a transferência de poder de decisão para os colaboradores, é um processo importante para que haja esta maior ligação e harmonia, em que o gestor passa a ser um ajudante nas decisões na equipa e não um líder tradicional que limitava-se a dar ordens sem dar ouvidos aos colaboradores.

Uma liderança que não só tem como objetivo a evolução dos colaboradores e da empresa, mas que também tem preocupação com a relação entre as equipas tem melhores resultados e também cria melhores relações e dinâmicas entre pessoas que irá melhorar não só a performance entre as equipas mas também da organização como um todo. (Silva et al., 2021)

A liderança influencia bastante os resultados de uma organização podendo levá-la ao fracasso ou ao sucesso (Péres & Perciano, 2019). Apesar disso há que entender que tanto quanto os líderes influenciam o fracasso ou sucesso numa organização também os colaboradores influenciam o fracasso ou sucesso da mesma.

Para Loenert (2002) é mais importante pensar nas pessoas numa empresa do que na estrutura da empresa. Este diz também que as empresas atualmente procuram líderes que são capazes de gerir e empoderar as pessoas ao invés de gestores que vêm as pessoas como números maximizando assim e aproveitando os talentos de

cada indivíduo.

Quadro 2: Diferenças entre líder e gestor

Líder	Gestor
Sabe o porquê e o que fazer (estratégia e significado)	Sabe o que quer e como fazer
Conhece os objetivos, metas e prioridades. Define como alcançar os objetivos	Alcança metas
Influencia no sentido da visão	É formador, facilitador
É piloto de transformações	Acompanha as mudanças

Fonte: Silva et al., (2021)

Quadro 3: Diferenças entre influência e manipulação

Influência	Manipulação
Os objetivos são claros e explícitos	Os objetivos não são claros, sem aviso prévio ou deliberadamente falsos
A relação com o outro é positiva	Conquista vitórias à custa de outros
O líder baseia-se em princípios e valores	O fim justifica os meios
O interlocutor está ciente da influência exercida pelo líder	O interlocutor não está ciente da manipulação

Fonte: Silva et al., (2021)

Segundo Souba (1998) apesar das pessoas pensarem que a liderança é inata, ou seja as pessoas nascem com ela, os fatores mais importantes para se tornar num líder podem ser aprendidos e ensinados. Este diz que a “liderança é uma responsabilidade e não um privilégio” e que os líderes podem não ser apenas as pessoas em cargos superiores mas qualquer pessoa que tenha vontade de fazer a mudança numa empresa. Diz ainda que as pessoas muitas vezes assumem que a liderança irá eventualmente aparecer através da experiência e que não é necessária uma grande preocupação em ensinar alguém a ser um líder apesar dele discordar e dizer que é necessária uma preocupação para que as pessoas se tornem em bons líderes e que tenham uma melhor performance.

Para Bass & Avolio (1994) dentro das organizações mais inovadoras os líderes transformacionais tendem a valorizar mais os colaboradores, empoderando-os e tendo valores inovadores como:

- As pessoas são de confiança e têm um propósito
- Toda a gente tem um contributo a dar
- Os problemas mais complexos são resolvidos nos níveis mais abaixo das organizações.

Através desta visão estes líderes criam uma cultura organizacional mais inovadora e criam uma nova vontade e uma motivação extra para os seus seguidores o que facilita bastante o trabalho dos mesmos e até uma sucessão dos níveis inferiores de uma organização para os níveis superiores.

Belias & Koustelios (2014) Apesar das diferenças dos estilos de liderança todos os líderes têm de ser de confiança, responsáveis e eficazes de modo a conseguir alcançar os objetivos comuns da empresa e dos colaboradores e de forma a manter os mesmos motivados. Segundo estes autores os líderes bem sucedidos são os mais preocupados com os colaboradores ensinando-os e deixando-os ser criativos e inovadores. Pelo contrário os líderes que não são bem sucedidos tendem a não se preocupar com os colaboradores bem como a excluí-los dos processos de tomada de decisão

A cultura organizacional está ligada diretamente com a satisfação no trabalho e a liderança e podem-se afetar positivamente ou negativamente umas às outras. (Belias & Koustelios, 2014)

O líder deve ser ativo nas atividades da equipa interagindo e ajudando a mesma a alcançar os objetivos da organização em que se inserem (Santana, 2020)

Os líderes têm de “proteger” os liderados e resolver eventuais situações problemáticas que possam aparecer que dificultem o trabalho dos subordinados (Prayogi & Lesmana, 2021). Estes reforçam ainda que a liderança pode afetar bastante negativamente a performance de um empregado se não for bem efetuada. Apesar disto os líderes têm de alertar os empregados para as suas funções e a responsabilidade das mesmas, através de uma boa comunicação e uma boa relação com eles.

Os mesmos autores defendem que o líder pode criar uma boa atmosfera dentro da organização para que haja respeito e uma boa relação entre todos através de coisas simples como elogiar quando o trabalho for bem feito.

Souba (1998) Simplifica as funções dos líderes em 7 elementos sendo eles:

- Ouvir as pessoas e o ambiente organizacional;
- Exemplificar e incorporar as ideologias chave da empresa;
- Aplaudir os outros;
- Resolver problemas;
- Empoderar, capacitar e inspirar pessoas;
- Preocupar-se com os resultados;
- Servir as suas pessoas;

Os líderes têm de ouvir e prestar atenção às pessoas a 100%, de forma a que estejam atentos e interessados ao que as pessoas têm para dizer para que estas sintam que estão a ser ouvidas e sentirem que o que dizem é credível e importante para a solução de problemas. Para isso não podem fazer outras coisas ao mesmo tempo que ouvem as pessoas. (Souba, 1998)

Segundo o mesmo autor os líderes bem sucedidos reconhecem mais o trabalho dos outros colaboradores e elogiam as suas contribuições, dando-lhes também recompensas quando atingem objetivos.

Os problemas que possam conter injustiças ou serem mais sensíveis devem ser tratados em privado e os líderes devem saber lidar com críticas a essas injustiças e a lidar com o stress proveniente dessas decisões. (Souba, 1998)

Os líderes têm de traçar metas e objetivos e guiar as pessoas definindo os objetivos com elas e dizendo o que espera dessas pessoas e em que tempo espera que esses objetivos sejam cumpridos. Diz também para onde é que a organização tem de ir mas não explica como chegar lá (Souba, 1998)

O mesmo autor afirma que os bons líderes tentam sempre melhorar não só a sua forma de liderar mas também as suas organizações e afirmam que não são perfeitos e reconhecem que é impossível de chegar à perfeição. No máximo podem ser líderes com bastante experiência e ter mais facilidade na tomada de decisão, porque graças à tentativa e erro os líderes conseguem praticar a sua capacidade de liderar, ganhando assim experiência.

Para Souba (1998) a observação da forma de liderar de outros líderes é “crítico” para ser um líder bem sucedido.

2.2 Estilos de liderança

Com o elevado crescimento das empresas e a globalização que vivemos hoje em dia as empresas são obrigadas a adaptarem-se rapidamente ao mercado e a ter de tomar decisões rapidamente de modo a conseguirem manter a sua competitividade e manterem-se assim no mercado em que se inserem. (Botelho & Krom, 2020)

Os mesmos autores dizem também que é necessário o líder adaptar o seu estilo aos colaboradores para criar assim um maior valor para a sua empresa e para manter a sua competitividade de mercado visto que cada vez mais é importante pensar na satisfação no trabalho dos colaboradores para que estes se sintam integrados na empresa.

O estilo de liderança afeta positiva ou negativamente a performance dos colaboradores de uma organização sendo que tem sido um dos maiores desafios para os gestores, que consoante a sua decisão de implementação de estilo de liderança podem causar o sucesso ou insucesso da organização e portanto deve ser sempre bem estudada a estrutura organizacional antes de se implementar o estilo de liderança. (Siswanto et al., 2020)

A liderança tem de ter em conta o modelo de gestão do líder, sendo sempre necessário inovar e pensar sempre primeiro em cada indivíduo, adaptando sempre o modelo diferentemente para cada grupo (Nogueira, 2022)

Segundo Péres & Perciano (2019) os gestores e administradores das empresas têm de ter uma maior preocupação com o estilo de liderança que escolhem para as suas empresas, ou seja, têm de estudar mais o tipo de líder que poderá ser mais benéfico para a sua empresa e para as equipas que os mesmos irão liderar dentro da organização. Os mesmos dizem que toda a gente tem a capacidade de se tornar um bom líder, pela simples razão de qualquer pessoa poder adaptar o seu estilo de liderança consoante a situação, depende somente de cada um esse trabalho e reflexão acerca do tema.

Segundo Kark & Dijk (2007) nos últimos 20 anos vários estudos indicam que a liderança transformacional e autoritária são estilos de liderança que provaram ser eficazes na

motivação individual e em grupo e que resultam num maior nível de produtividade dentro das organizações.

Quadro 4: Características principais dos diferentes estilos de liderança

	Autocrático	Democrático	Liberal
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível pelo grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento do técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz comentários apenas quando perguntado.

Fonte: CHIAVENATO (2005, p.187)

Os autores Haleem et al. (2018) falam na liderança transformacional dizendo que os líderes transformacionais ajudam ao envolvimento dos colaboradores da empresa e

ajudam também a que estes consigam alcançar não só os seus objetivos mas também os objetivos da empresa. Estes dizem que os líderes transformacionais ajudam também à motivação dos colaboradores cooperando com eles e fazendo-os acreditar nos objetivos e na visão da organização.

Para Santana (2020) os estilos de liderança afetam bastante o clima organizacional e diz que estes estilos podem motivar os colaboradores, dependendo de como são aplicados.

A escolha dum estilo de liderança é essencial numa organização e apesar de cada líder ter o seu estilo de liderança pode mudá-lo consuante a situação e adaptar o seu estilo de liderança para que seja mais eficaz e eficiente na liderança do grupo para haver uma maior comunicação e entender as necessidades de cada pessoa para que estas pessoas se sintam satisfeitas no trabalho e motivadas para alcançar os objetivos da organização. (Botelho & Krom, 2020)

Estilos de liderança que sejam extremos como o líder que apenas dá ordens ou aquele que não sai do escritório deviam deixar de existir na opinião de (Prayogi & Lesmana, 2021) Estes dizem ainda que os líderes têm de “proteger” os liderados e resolver eventuais situações problemáticas que possam aparecer que dificultem o trabalho dos subordinados.

Segundo Veríssimo (2021) Os líderes devem adaptar o seu estilo de liderança consuante as situações que se passam na empresa e portanto adotando um novo estilo consuante a necessidade da organização.

Rego (1998) Fala ainda acerca da liderança carismática, para além dos três tipos de liderança “tradicionais”, referindo esta liderança como uma liderança que provoca efeitos muito intensos, podendo ser positivos ou negativos, e referindo também esta liderança como um “dom divino”. Quanto maior a confiança destes líderes maior o impacto que esta irá ter e conseqüentemente maior será o desempenho dos seguidores.

Quadro 5 – Características dos líderes carismáticos

Características	Descrição
Autoconfiança	Completa confiança nos seus julgamentos e capacidades
Visão	Têm um objetivo idealizado que irá melhorar a situação atual

Capacidade para comunicar a visão	Conseguem clarificar e dar a entender aos outros a sua visão
Fortes convicções sobre a visão	Existe uma forte dedicação e empenho para a realização da sua visão/ideia
Comportamento algo fora das normas	Quando este comportamento tem sucesso é admitido pelos outros
Reconhecimento como agente de mudança	Não são vistos como meros gestores da situação atual
Sensibilidade À envolvente	Visto fazerem uma análise realista do ambiente que os rodeia e dos recursos que têm à disposição

Fonte: Veríssimo, (2021) adaptado de Lameiras, (2010)

2.2.1 Liderança autoritária

É necessário entender as consequências que o líder autoritário pode ter numa equipa de trabalho e até mesmo numa organização (Péres & Perciano, 2019)

Para os mesmos autores o papel do líder é não só auxiliar, gerir, inspecionar e o mais importante de tudo motivar os seus colaboradores, de modo que, para estes autores apenas um líder “ágil” tem a capacidade de motivar a sua equipa e levá-la ao sucesso.

Péres & Perciano (2019) Dizem ainda que o líder autocrático prefere tratar dos erros cometidos e dos problemas em geral sozinho e tende a “dominar” os outros. Para além disso os líderes autoritários não ouvem os colaboradores das suas equipas, atrapalhando assim a comunicação e impossibilitando assim muitas vezes a criatividade e inovação nas equipas. Estes dizem ainda que este estilo de liderança leva muitas vezes ao *Burnout* ou seja ao cansaço extremo e até mesmo desistência de uma pessoa.

É necessário também ter cuidado com este estilo de liderança visto que maior parte dos colaboradores que têm de lidar com ele têm tendência a ficar insatisfeitos e a cumprir apenas as suas tarefas na presença desse mesmo líder, podendo assim afetar a equipa e os objetivos da empresa. (Péres & Perciano, 2019)

Nogueira (2022) Refere que na liderança autoritária tem de haver o domínio e controlo de um grupo e que o líder toma as decisões sozinho chegando até a “oprimir” os seus

seguidores. Esta diz também que a falta de valorização dos seguidores deste tipo de liderança pode levar ao descontentamento dos mesmos e ao declínio e falha do grupo em que estão inseridos.

Para a mesma autora (2022) a liderança autoritária tem inúmeras vantagens como por exemplo a simplicidade dos processos de trabalho, a tomada de decisão ser mais rápida, devido à centralização de poder no líder, a diminuição do stress da equipa. Pelo contrário podem haver também desvantagens como a diminuição da motivação dos colaboradores devido à falta de sentimento de serem ouvidos pelo líder, sentimento de falta de criatividade e inovação, aumento do stress para o líder, e falta de empoderamento que poderá causar uma menor produtividade em caso de ausência do líder

Segundo Santana (2020) a liderança autoritária prejudica o clima organizacional e a motivação dos colaboradores, apesar de ser um estilo de liderança em que se verifica uma maior facilidade em atingir os objetivos. Não ouvindo a opinião dos colaboradores este tipo de líderes preocupa-se apenas com os resultados e os objetivos traçados sem se preocuparem com qualquer tipo de motivação e centrando a tomada de decisão neles mesmos.

O estilo de liderança autoritário pode causar desinteresse e frustração visto que não existe uma iniciativa pessoal e os colaboradores não são ouvidos, o que pode gerar conflitos. Esta falta de reconhecimento por parte dos líderes em relação aos colaboradores pode ser uma desvantagem competitiva para a organização (Smith & Timby, 2005)

Wang & Guan (2018) Falam positivamente da liderança autoritária referindo que este estilo de liderança é o mais utilizado na América Latina, Médio Oriente e na Ásia perto do Oceano Pacífico.

Segundo Tian & Sanchez (2017) Existem estudos que indicam que a liderança autoritária está positivamente relacionado com a confiança, ou seja a liderança autoritária transmite mais confiança e ajuda a que os seguidores deste estilo de liderança confiem no seu líder.

Wang & Guan (2018) acreditam que a liderança autoritária está positivamente ligada com a performance justificando que este tipo de liderança afeta positivamente a forma como os colaboradores vêem o sucesso e a forma como estes aprimoram as suas

habilidades de forma a melhorar e alcançar não só os seus objetivos mas também os objetivos da empresa.

A liderança autoritária é muitas vezes descrita como sendo uma liderança ditatorial em que o sistema de gestão é de cima para baixo e em que os líderes tomam todas as decisões sozinhos com muito pouca procura pelos subordinados em busca de opiniões. Este estilo de liderança pode causar guerras e frustração entre empregados sendo que por essa e outras razões não é muito utilizado nos dias de hoje pelos gestores (Canary & McPhee 2011)

2.2.2 Liderança democrática

Beerbohm (2015) Diz que alguns teóricos referem a liderança democrática como paradoxal visto que um líder tem de ter um certo poder sobre as decisões numa organização, ora se se atender às opiniões e vontades dos colaboradores através de votação qual é o poder que resta ao líder na tomada de decisão e na correção de certas contingências que poderão haver, pergunta este mesmo autor.

Nogueira (2022) acredita que na liderança democrática os colaboradores fazem parte de todas as tomadas de decisão, havendo assim uma maior comunicação e também uma maior responsabilidade por parte dos colaboradores. Este tipo de liderança pode ajudar ao sentimento de pertença e assim à motivação destes mesmos colaboradores enquanto grupo.

Esta diz também que esta liderança tem como objetivo atender às necessidades de todo o grupo sendo que o líder ouve as necessidades de cada um mas tenta conjugar com as necessidades dos outros elementos do grupo. (Nogueira, 2022) É necessário ainda assim ter algum cuidado com este estilo de liderança para que não haja estagnação visto que pode haver estagnação.

Apesar disto os líderes democráticos tendem a ter facilidade em integrar-se em vários tipos de grupos visto que ouvem as opiniões diferenciadas e conseguem entender diferentes visões e objetivos destes diferentes grupos. A mesma autora diz que estes líderes devem então tentar todo o potencial dos colaboradores visto que estes vão ter bastante poder na tomada de decisão.

Este estilo de liderança tem também as suas vantagens e desvantagens sendo as vantagens (Nogueira, 2022):

- Os subordinados deste tipo de liderança tendem a ter um maior nível de satisfação;
- Decisões mais assertivas;
- Aumento da confiança e identificação do grupo;
- Maior criatividade e inovação;
- Aumento do comprometimento e proatividade por parte dos seguidores;
- Aumento da partilha de conhecimento.

E as desvantagens:

- Perda de velocidade nas tomadas de decisão
- Algumas decisões podem ser mal tomadas
- Nem sempre as melhores ideias são implementadas
- Alguns subordinados poderão sentir-se desconfortáveis com certas situações

Este tipo de líder foca-se num clima organizacional mais favorável para os colaboradores, não se focando tanto nos objetivos e na produção. Cria assim uma maior satisfação no trabalho por parte dos colaboradores melhorando assim os resultados da empresa. (Santana, 2020)

A produção e objetivos alcançados são inferiores mas o clima organizacional é melhor e a qualidade de produção também (Santana, 2020)

Também Smith & Timby (2005) dizem que na liderança democrática existe uma entreaajuda e sugestões entre líder e colaborador acrescentando ainda que há um aumento da solidariedade das pessoas do grupo que irá ser positivo para o grupo e consequentemente para a organização. Apontam também como desvantagem a possibilidade de não haver reconhecimento do trabalho do líder visto que não é tão presente como o líder autoritário.

Este estilo de liderança ajuda a que as pessoas se sintam mais conectadas com a empresa e com os objetivos do grupo, facilitando e melhorando a produção e a comunicação entre todos na empresa visando também os objetivos individuais de cada um. (Smith & Timby, 2005)

2.2.3 Liderança Liberal (Laissez-Faire)

A liderança liberal ou laissez faire é totalmente o oposto da liderança autoritária ou seja os líderes têm um fraco papel em termos de tomada de decisão, o poder é centralizado no grupo e este tipo de liderança gira em torno da capacidade técnica e de decisão do grupo de trabalho (Nogueira, 2022)

Este estilo de liderança pode ser difícil de controlar visto que o líder não tem um papel controlador da equipa o que poderá causar desrespeito dos colaboradores perante o líder e até podem surgir alguns sinais de individualismo e em casos extremos agressividade e insatisfação no trabalho que é bastante negativo para a prestação da organização (Nogueira, 2022)

Neste estilo existe um crescimento de criatividade e inovação criados pelo empowerment dado aos liderados pelo que é necessário ter total confiança nos mesmos. (Nogueira, 2022)

Este tipo de líder tem de saber motivar cativar e acima de tudo ensinar para que haja um bom desempenho da equipa. Esta equipa criada pelo líder tem de confiar no líder assim como o seu líder confia na sua equipa. (Nogueira, 2022)

Há vários pontos positivos neste tipo de liderança como o possível aumento de produtividade e de comprometimento com a empresa, assim como o aumento da inovação e é mais propício o sucesso deste estilo em equipas com especialização na área de trabalho em que se inserem. (Nogueira, 2022)

A mesma autora diz ainda que a liderança liberal tende a demonstrar resultados negativos e com pouca produtividade e qualidade. Os seguidores deste estilo de liderança tendem a apresentar maiores níveis de insatisfação e desrespeito pelo líder, entre outros pontos negativos.

Para Santana (2020) a liderança liberal é o estilo de liderança menos eficaz e eficiente com fortes indícios de agressividade e afastamento do grupo devido à falta de comprometimento dos colaboradores para com o líder e devido à incompetência dos mesmos.

Smith & Timby (2005) dizem que a liderança liberal é difícil de aplicar em grupos graças à falta de comunicação que poderá originar conflitos entre os membros do grupo. Este tipo de liderança encontra-se normalmente em organizações em que existe um trabalho

mais individualizado em que os colaboradores têm um maior nível de especialização na área e em que este está encarregue da criação de objetivos e prazos o que poderá ser positivo para a organização. Apesar disso existe um menor nível de comunicação o que poderá ser negativo tanto para o grupo como para a empresa e líder.

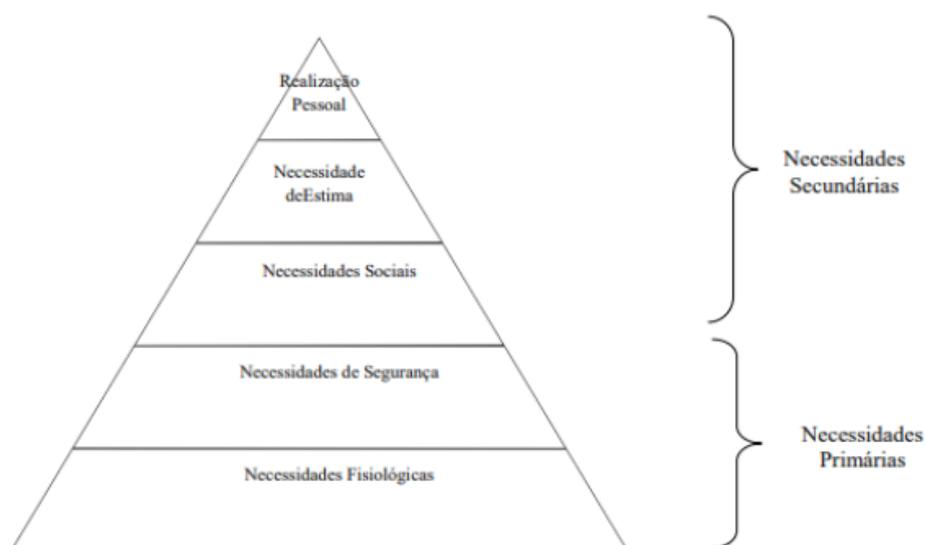
2.3 Motivação

A motivação é um fator chave não só para uma boa liderança, mas também para o sucesso destes líderes e da organização em que estes se encontram inseridos. Este diz também que a motivação é basicamente esforço e que as pessoas que se encontram motivadas dão mais de si à empresa, de modo a tentarem encontrar sucesso e satisfazerem assim as suas necessidades enquanto indivíduos. Sendo os recursos humanos o maior motor das empresas essa motivação tem de ser a prioridade das empresas. Para motivar estas pessoas temos primeiro de compreender e aceitar que as pessoas são seres sociais com necessidades, ego e aspirações e portanto é necessária cooperação entre os colaboradores. Rukmana (2020).

Já para Tietjen & Myers (1998) os motivadores falam em motivação enquanto fator intrínseco da empresa, como por exemplo o reconhecimento de uma tarefa bem feita, pelo contrário os fatores higiénicos (herzberg) são vistos como fatores extrínsecos na perspetiva destes mesmo motivadores, como por exemplo as relações com os outros colaboradores.

Maslow (1954) apresenta a pirâmide das necessidades divididas em 5 níveis: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de realização pessoal. Esta teoria irá depois ajudar à criação do conceito motivação que até esta altura era uma coisa impensável nas organizações devido ao elevado nível de standartização e liderança autoritária.

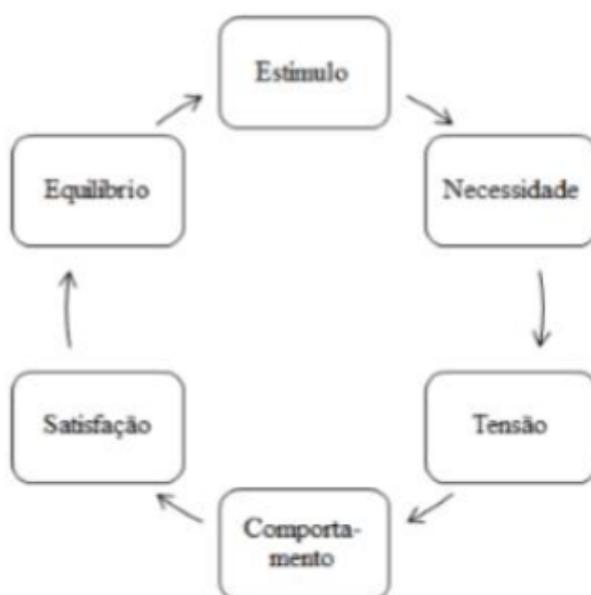
Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Teixeira (2005)

Segundo Silva et al. (2021) “o que domina os ambientes organizacionais são a motivação, liderança e comunicação”. Estes dizem também que a motivação é a vontade dos colaboradores têm para executar as suas tarefas, sendo que esta motivação pode ter diferentes dinâmicas, persistindo até terminar essas mesmas tarefas.

Figura 2: Ciclo do comportamento motivado



Fonte: (Ramos, 2009)

Kljaji & Dervi (2017) Entendem que a motivação é o que cria uma maior qualidade de produção, aumenta a criatividade e a inovação dentro das organizações. Para que haja motivação é necessário compreender o que motiva as pessoas e esse é o maior desafio de quem gere recursos humanos.

Naile & Selesho (2014) Para motivar os empregados não basta apenas dizer quais são os objetivos da empresa pois isso não tem qualquer interesse pessoal para esses trabalhadores, mas, se o gestor se focar antes na carreira dos trabalhadores e nos seus interesses pessoais, os trabalhadores irão sentir uma maior motivação, melhorando assim, conseqüentemente, a sua performance.

“Quanto mais motivados os ajudantes, mais eficaz será o líder; quanto mais eficaz o líder, mais motivados os seus seguidores” (Naile & Selesho, 2014)

Para Kljaji & Dervi (2017) os empregados que estão satisfeitos com o seu trabalho são mais esforçados e tentam fazer o seu trabalho da melhor forma para ajudar ao sucesso da organização

Apesar da importância do dinheiro enquanto fator motivador existem outras formas de motivar as pessoas, porque apesar do dinheiro ser um dos principais e mais importantes formas de motivar pessoas é limitado e a motivação que este oferece é também ela mesma limitada. É por isso essencial ter em conta recompensas que não sejam dinheiro para motivar as pessoas de forma a alcançarem os seus objetivos. (Kljaji & Dervi, 2017)

Apesar disto cada pessoa tem a sua forma de ser motivada e é portanto necessário entender como motivar as pessoas e cada organização tem de escolher a sua forma de recompensar as pessoas. (Kljaji & Dervi, 2017)

Quadro 6: Fatores que levam à satisfação e à insatisfação

Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
Política da empresa	Crescimento
Condições do ambiente de trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: (Silva et al., 2021)

É importante perceber como e quais os fatores que levam à motivação pessoal de cada pessoa de forma a entender os pensamentos da mesma e assim motivá-la intrinsecamente. (Silva et al., 2021)

Segundo (Péres & Perciano, 2019) o cansaço e a produtividade estão diretamente ligados e que este mesmo cansaço poderá afetar negativamente a produtividade dos colaboradores.

Existem 3 grupos que devem ser considerados dentro da motivação, sendo eles a motivação individual, a motivação em grupo e a motivação organizacional, sendo que a motivação organizacional e em grupo podem impactar a motivação individual e portanto é importante ter um líder capaz de motivar não só o grupo mas também os indivíduos desse mesmo grupo. (Naile & Selesho, 2014) Estes autores dizem também que os gestores devem ajustar o seu estilo de liderança para cada indivíduo. Em maior parte dos casos em que os gestores não fazem este ajuste, os indivíduos tendem a ficar desmotivados e até frustrados diminuindo assim a sua performance

Segundo os mesmos autores a relação entre o colaborador e o líder é o fator mais importante na motivação desse mesmo colaborador. Isto poderá também afetar a relação entre colegas visto que estes adotam também esta atitude mais descontraída e profissional tornando assim o trabalho menos cansativo e mais apelativo.

A motivação ajuda a um aumento de produtividade e do comprometimento das pessoas, não só individualmente mas também em grupo, facilitando o trabalho de todos e diminuindo os erros cometidos pelo grupo. Esta mesma motivação está diretamente ligada com a satisfação no trabalho. (Nogueira, 2022)

A mesma autora diz que a prioridade não é motivar os colaboradores mas sim encontrar formas de como não os desmotivar sendo que para isso é necessário escolher as pessoas adequadas e colocá-las a executar as tarefas adequadas. Isto poderá ajudar na qualidade de produção e ganhar assim competitividade dentro do mercado.

Porter & Beer (1968) Dizem que uma forma de motivar os colaboradores é dar-lhes o poder de decisão sobre o seu trabalho, sendo que para isto é necessário que haja uma supervisão dos líderes para que estes colaboradores se sintam autónomos e capazes de executar as suas funções.

O reconhecimento e a necessidade de alcançar um objetivo podem causar uma maior satisfação no trabalho que por sua consequência irá afetar a performance e consequentemente, posteriormente, a motivação do colaborador. (Porter & Beer, 1968)

Para Santana (2020) a motivação é diretamente afetada pelo clima organizacional e que o líder tem de estar sempre atento para não criar um mau clima pois isso irá desmotivar os colaboradores da sua equipa. O clima organizacional poderá ainda afetar a qualidade de produção e a relação entre membros da equipa.

Os líderes têm de compreender como motivar os seus liderados e como recompensá-los de forma a ter uma equipa bem sucedida que irá ser positivo não só para a equipa como também para o líder e para a empresa. Desta forma é necessário também ter em atenção idades, géneros e qualificações de modo a que se possa diferenciar estas secções mas ao mesmo tempo sem criar grandes diferenças entre estas. (Kljaji & Dervi, 2017)

2.3.1 Teorias da motivação

2.3.1.1 Teoria das necessidades de Herzberg

Anteriormente falou-se em Maslow que é visto como um dos pioneiros a teorizar a motivação. Após Maslow também Herzberg apresenta uma teoria das necessidades humanas dividindo-os em 2 fatores: os fatores higiénicos e os fatores motivacionais. Os fatores higiénicos são os fatores mais “básicos” do trabalho e do local de trabalho, como por exemplo, o salário, a segurança, o status, as condições de trabalho, as políticas e práticas da empresa e as relações interpessoais. Já os fatores motivacionais são um pouco mais “complexos”, sendo eles, a realização pessoal, o desenvolvimento, o reconhecimento e a responsabilidade. Os fatores higiénicos ajudam a diminuir a insatisfação dos colaboradores das empresas enquanto os fatores motivacionais ajudam à satisfação dos mesmos, que consequentemente irá ajudar à motivação.

Esta teoria pode ser comparada com a teoria das necessidades de Maslow ou seja a base da pirâmide de Maslow pode ser comparada com os fatores higiénicos de Herzberg e o topo da pirâmide com os fatores motivacionais.

2.3.1.2 Teoria das necessidades de Alderfer

Já Clayton Alderfer (1972) pode também ser comparado com Maslow e Herzberg mas este divide as necessidades em três níveis sendo elas: as necessidades de existência (fisiológicas e segurança), necessidades de relacionamento (sociais e de estima) e necessidades de crescimento (autorrealização).

Quadro 7 – Comparação entre as 3 teorias das necessidades

<i>Necessidades</i>	<i>Maslow</i>	<i>Herzberg</i>	<i>Alderfer</i>
Alimento, repouso e abrigo	Necessidades fisiológicas	Factores higiénicos	Necessidades de existência
Segurança e protecção	Necessidades de segurança	Factores higiénicos	Necessidades de existência
Relacionamento, aceitação, amizade e consideração	Necessidades sociais	Factores higiénicos	Necessidades de relacionamento
Progresso, reconhecimento e admiração pelos outros	Necessidades de estima	Factores motivacionais	Necessidades de crescimento
Realização e desenvolvimento pessoal	Necessidades de auto-realização	Factores motivacionais	Necessidades de crescimento

Fonte: Teixeira (2005)

2.3.1.3 Teoria do trabalhador X e Y

Esta teoria surge com Douglas McGregor que diz que existem 2 tipos de trabalhadores com ideias distintas e ações muito díspares. o trabalhador Y que age da seguinte forma:

- Definindo objetivos para se orientarem e controlarem a sua forma de trabalho de forma a alcançá-los;
- Assumir responsabilidades, sabendo que tem de procurá-las;
- Estes trabalhadores têm maior facilidade em resolver problemas nas empresas devido à sua criatividade;
- As capacidades dos colaboradores podem sempre ser maximizadas;
- O esforço mental e físico é inato.

Já o trabalhador X age da seguinte forma:

- Quer apenas que as necessidades básicas sejam cumpridas

- Tem aversão ao trabalho
- Tende a criar problemas organizacionais
- Não tem capacidade de se autocontrolar ou autogerir
- Não têm iniciativa

Adaptado de McGregor (1960)

2.3.1.4 A teoria dos dois fatores

A teoria dos dois fatores (Herzberg) defende que se os fatores higiénicos da empresa não forem alcançados, ou seja os fatores mais básicos para a realização do trabalho não forem alcançados irá causar insatisfação nos colaboradores, mas se forem alcançados irá causar a sua satisfação, apesar de não aumentar a sua motivação. Já os fatores motivacionais, se existirem irão causar satisfação aos trabalhadores mas se não forem alcançados não criam insatisfação nos mesmos.

É por isso então que devemos valorizar não só os fatores higiénicos mas também os motivacionais para que haja uma maior satisfação no trabalho.

2.4 Satisfação no trabalho

Para De Oliveira Carneiro (2016) a satisfação dos colaboradores está na base do aumento da produtividade, aumento da qualidade de produção e para a forma de estar dos colaboradores de uma organização, e portanto os gestores de recursos humanos devem entender se os colaboradores estão realmente satisfeitos com o seu posto de trabalho e com o local e ambiente de trabalho.

“A satisfação dos funcionários está positivamente relacionada com motivação, dedicação, comportamento organizacional, sentimento de pertença , produtividade e tem um impacto positivo sobre satisfação com a vida e saúde social” (Judge & Hulin, 1993).

A satisfação no trabalho é um aspeto que tem grande relevância em ser estudado visto que a satisfação das pessoas no seu local de trabalho e o reconhecimento do trabalho das mesmas trará uma maior ligação das mesmas com a empresa o que irá facilitar o

alcance dos objetivos da organização, estimulando também assim os colaboradores. Silva et al. (2021). referem também que é pertinente avaliar esta mesma satisfação no trabalho visto que este bem estar ajudará a empresa a crescer e a ter um maior desenvolvimento.

Estes dizem também que a satisfação no trabalho varia de pessoa para pessoa, ou seja cada pessoa tem a sua forma de estar satisfeita com o seu trabalho ou com o seu posto de trabalho. Posto isto é necessário que cada líder adapte o seu estilo de liderança de modo a que consiga chegar a todos de diferente forma, tentando assim que estes fiquem satisfeitos. (Silva et al., 2021)

Segundo os mesmos autores as pessoas que apresentam maiores níveis de satisfação no trabalho apresentam menores níveis de absentismo, ou seja existe então uma relação inversa entre estas duas variáveis. Também indivíduos que estejam mais satisfeitos têm uma maior propensão a ser mais prestáveis e ajudar mais os seus colegas.

Trabalhos com maior autonomia e maior nível de desafio tendem a ser estimulantes para os colaboradores desafiando assim as suas capacidades intelectuais e físicas motivando-os para mais e deixando-os satisfeitos com o alcance dos objetivos. Apesar disso o nível excessivo de desafio pode ser prejudicial visto que as pessoas podem ficar frustradas e stressadas diminuindo assim o seu nível de rendimento na organização. (Silva et al., 2021)

Fatores como a amabilidade do chefe, a sua compreensão e a sua disponibilidade para ouvir diferentes opiniões tendem a aumentar os níveis de satisfação no trabalho dos colaboradores (Silva et al., 2021)

Segundo De Oliveira Carneiro (2016) cada fator de satisfação e insatisfação no trabalho tem de ser medido de forma individual e que cada um destes fatores pode ter um peso diferente. Esta diz ainda que o número de fatores satisfatórios pode ser maior que o dos fatores insatisfatórios mas ainda assim poderá haver insatisfação por parte do indivíduo.

Franěk & Večeřa (2008) Dizem que a satisfação no trabalho tem 3 modelos sendo eles:

- Satisfação situacional em que a satisfação no trabalho tem como base as características do posto de trabalho, sendo que este modelo pressupõe que todas as pessoas têm as mesmas características e necessidades e portanto o posto de trabalho é a fonte da satisfação no trabalho

- Satisfação disposicional em que a satisfação no trabalho tem como base os fatores pessoais, dizendo que existem certos traços de personalidade que se sobrepõem às características do posto de trabalho.

-Satisfação interacional em que a satisfação no trabalho deriva da junção das duas satisfações acima descritas e portanto existe uma relação entre características do posto de trabalho e fatores pessoais que podem causar uma maior satisfação no trabalho

O facto das pessoas acreditarem nas suas capacidades pode causar um sentimento de bem estar e de vontade de poder alcançar algo que pode ser considerado, para algumas pessoas, satisfatório. Por outro lado pessoas que duvidam das suas capacidades têm dificuldade em realizar tarefas mais complicadas visto que se “acobardam” quando confrontados com desafios, o que pode causar desconforto e a falta de comprometimento desses mesmos indivíduos. Franěk & Večeřa (2008)

Aziri, (2011) Diz que a satisfação no trabalho causa um bom ambiente e comportamento de pessoas e grupos dentro das empresas e que a insatisfação causa o contrário. Apesar disto diz que não existe uma relação direta entre a satisfação no trabalho e a produtividade, ou seja, nem sempre as pessoas que estão satisfeitas vão ser as que têm níveis mais elevados de produtividade. Diz também que as recompensas podem ser um dos fatores que mais afeta a produtividade de um trabalhador.

O absentismo pode ser combatido através da satisfação no trabalho. Diminuindo os níveis de absentismo diminui-se os prejuízos que esse absentismo causa às organizações, que são elevadíssimos, sendo também que o absentismo e a satisfação no trabalho estão diretamente relacionados ou seja as pessoas mais insatisfeitas tendem a faltar mais vezes e as pessoas mais satisfeitas tendem a faltar menos vezes ou mesmo a não faltar. (Aziri, 2011)

Apesar de não haver uma relação direta entre a motivação e a satisfação no trabalho, existe sim uma relação entre a satisfação no trabalho e a produtividade, que por sua vez esta mesma motivação tem uma relação direta com a produtividade, logo a satisfação no trabalho afeta indiretamente a motivação, segundo vários estudos efetuados (Aziri, 2011)

A satisfação no trabalho pode afetar não só o comprometimento dos colaboradores para com a empresa mas também a sua produtividade, sendo que os autores Kljaji & Dervi (2017) dizem que “um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo”. Esta pode ainda

afetar a performance e o esforço por parte dos colaboradores face às tarefas que lhes são dadas.

Existem vários estudos que dizem que a liderança transformacional afeta a satisfação no trabalho apesar de que no estudo efetuado pelos autores esta liderança transformacional não afetou quase nada a satisfação no trabalho dos colaboradores da organização. (Siswanto et al., 2020)

No caso da liderança transacional, esta assim afeta os colaboradores no estudo efetuado por (Siswanto et al., 2020), explicando os autores que quando existe um aumento desta liderança transacional existe também um aumento da satisfação no trabalho dos colaboradores devido ao sistema de recompensas indiretas que este tipo de liderança apresenta.

Siswanto et al. (2020) Dizem também que a satisfação no trabalho afeta a performance dos trabalhadores, o que poderá ser importante em termos de quantidade qualidade e para cumprir os prazos apresentados para terminar as tarefas.

Capítulo 3 – Estudo empírico

3. Metodologia de investigação

O capítulo da metodologia apresenta as técnicas, instrumentos, equipamentos e materiais utilizados no trabalho de pesquisa.

Para este trabalho foi utilizada uma metodologia quantitativa com base em inquéritos ,enviados aos trabalhadores da empresa NewRail, de forma a entender a visão dos trabalhadores em relação aos seus líderes e de que forma essa visão afeta a satisfação dos trabalhadores no trabalho.

Foi usada a escala de Likert de forma a medir mais profundamente as respostas, indo a escala de 1 a 7 (1- Nada, 2- Muito pouco, 3- Pouco, 4- Mais ou menos, 5- Muito, 6- MUITÍSSIMO, 7- Completamente).

Estes questionários foram respondidos pelos trabalhadores que se mostraram disponíveis e interessados em responder, sendo que as amostras recolhidas são apenas desses trabalhadores.

Relativamente a estas respostas aos inquéritos foram calculadas a moda, média, mediana, desvio padrão, e variância de modo a comentar e compreender melhor as respostas ao inquérito e comparar e correlacionar as amostras.

3.1 Amostra

A amostra de trabalhadores que responderam ao inquérito foi aleatória, ou seja quem estivesse disponível e demonstrasse interesse em responder poderia responder.

Responderam a este inquérito um total de 58 trabalhadores da empresa NewRail, Restauração e Serviços, Lda de 101 trabalhadores no total

Este estudo foi feito na empresa NewRail, Restauração e Serviços, Lda entre os dias 14 de março e 21 de março implicando a aplicação do inquérito a 58 colaboradores. Assim partindo duma população de 101 colaboradores Foi assegurado no estudo um nível de confiança de 90% e uma margem de erro de 7%

Para a execução deste inquérito foi utilizado o google forms e para análise de resultados do mesmo foi utilizado o Excel. Para a análise dos resultados foram calculadas a média, moda, mediana, desvio padrão e variância de todas as perguntas.

3.2 Caracterização da empresa definição de estudo

A empresa escolhida para a realização das respostas destes inquéritos foi a NewRail, Restauração e Serviços, Lda.

A NewRail é uma microempresa fundada a 2018/07/30 sediada em Vila Velha De Ródão. CAE – 55201. É uma empresa de catering e serviços de alimentação dentro da empresa CP (Comboios de Portugal). O capital social da empresa é de 1000€.

Esta empresa tem mantido o seu número de trabalhadores desde a sua fundação, sem que tenha havido grandes diferenças.

A empresa vende produtos alimentares e bebidas para vários setores, especialmente setores de transportes. É uma empresa de catering, eventos e serviço de berçs.

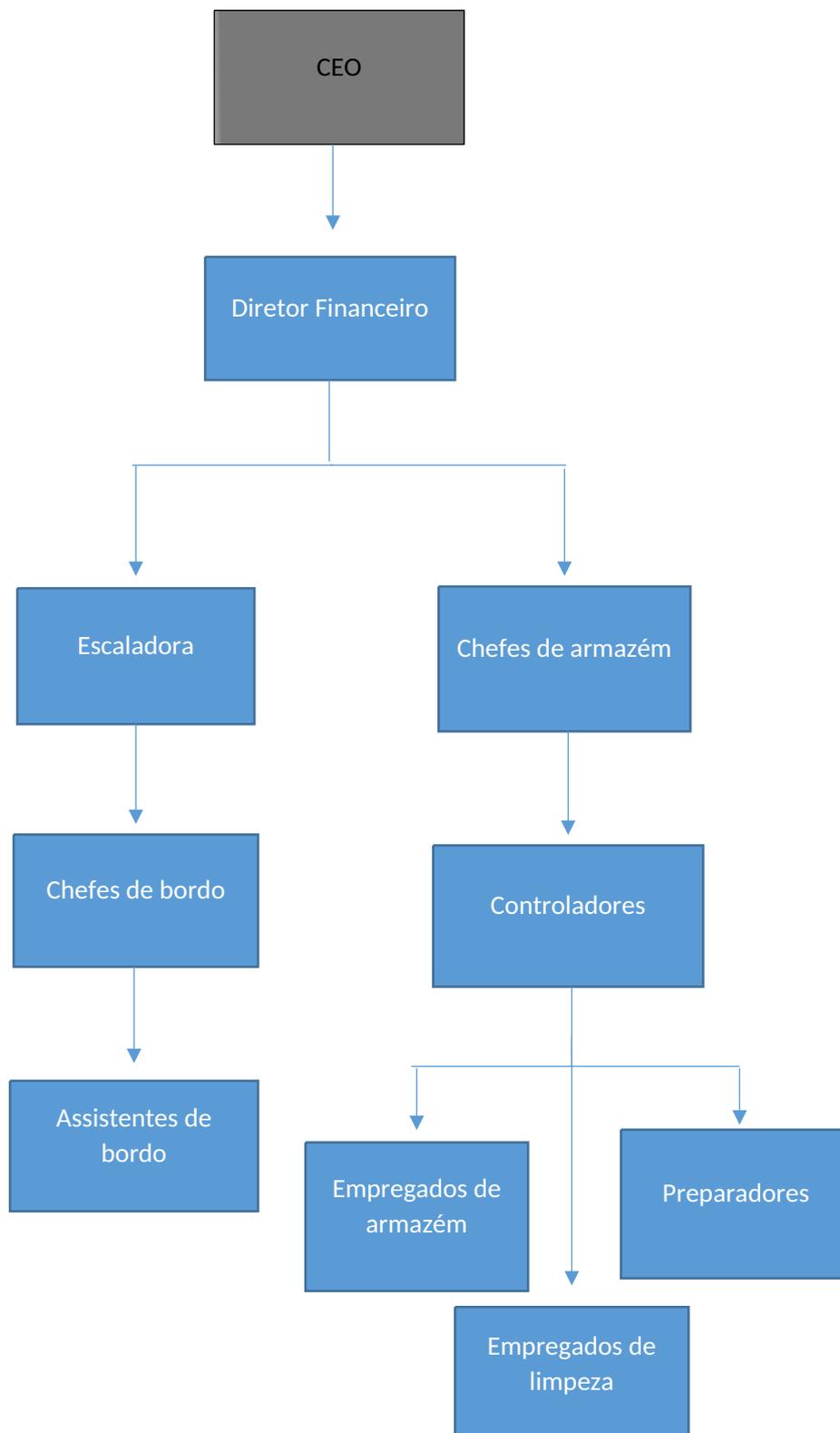
A Newrail venceu o concurso público para fornecer serviços e produtos nos berçs dos comboios alfa pendulares e intercidades da empresa CP.

Esta empresa tem trabalhadores em Lisboa, Porto, Faro, Covilhã, Guarda e Braga.

É uma empresa bastante competitiva no mercado estando entre as melhores do país dentro do mercado em que se insere e tendo em conta a dimensão que apresenta.

3.2.1 Organograma da empresa NewRail, Restauração e Serviços, Lda.

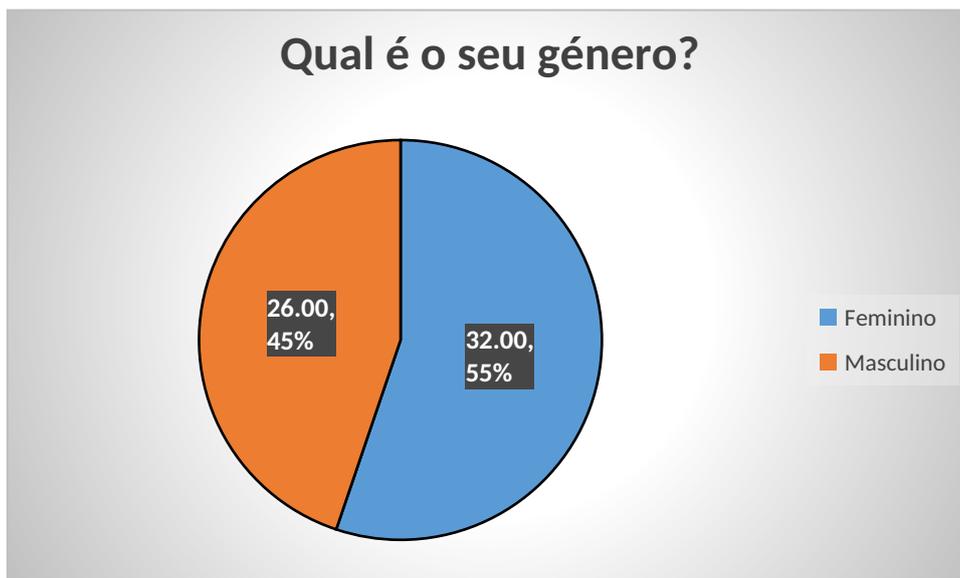
Esta empresa apresenta um organograma clássico que é o organograma que grande parte das empresas utiliza, que pode ser também conhecido como organograma vertical.



3.3 Definição da amostra

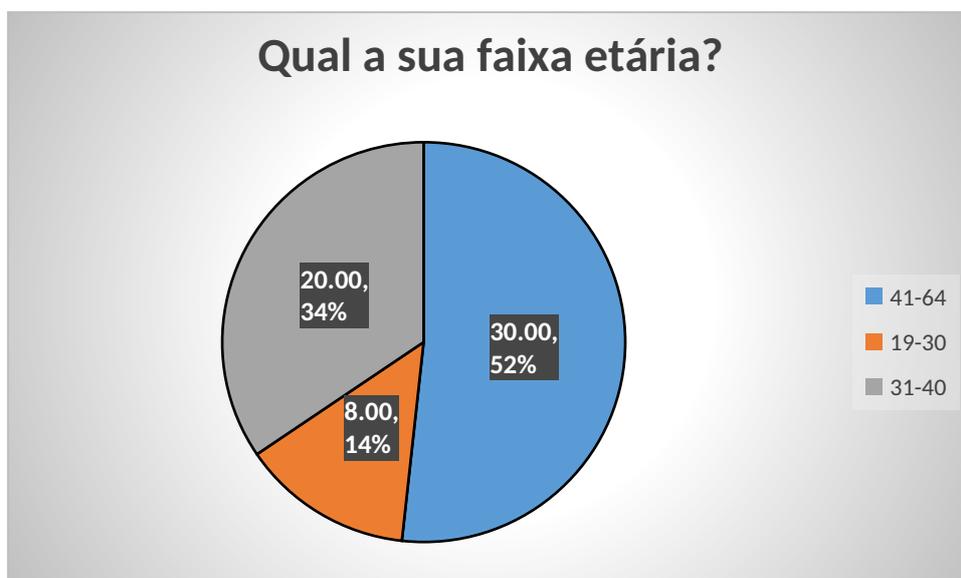
A maioria dos trabalhadores inquiridos é do sexo feminino (55%) e a minoria é do sexo masculino (45%). Sendo assim a moda desta amostra é o género feminino.

Gráfico 1



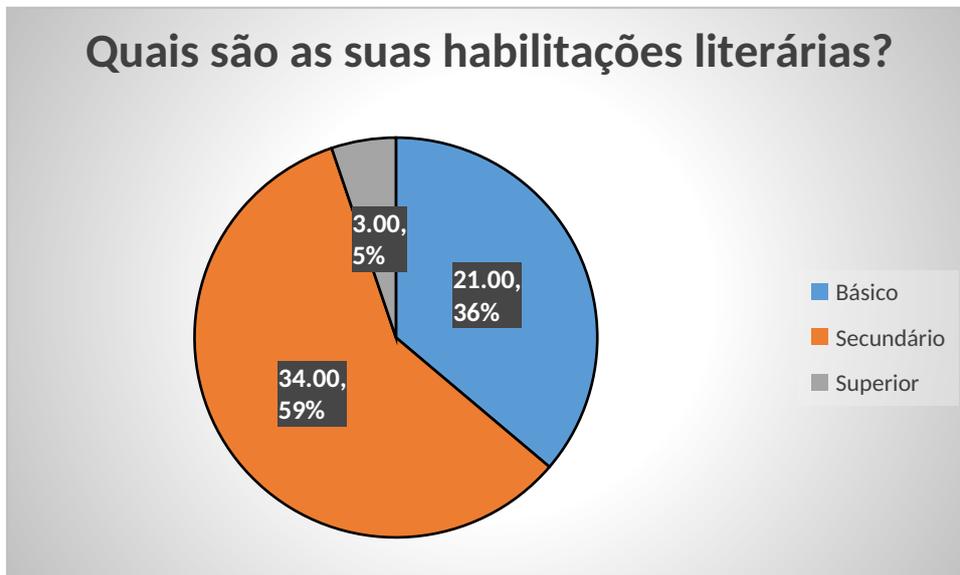
Maior parte dos trabalhadores inquiridos tem entre os 41 e os 64 anos representando 52% da amostra, 34% dos inquiridos tem entre 31 e os 40 anos e apenas 14% tem entre os 19 e os 30 anos.

Gráfico 2



A maioria dos inquiridos tem o ensino secundário (59%), 21 dos trabalhadores inquiridos tem o ensino básico (36%) e apenas 3% têm o ensino superior (5%).

Gráfico 3



Podemos então dizer que o perfil da amostra é trabalhadoras do sexo feminino entre os 41 e os 64 anos com o nível de escolaridade secundário.

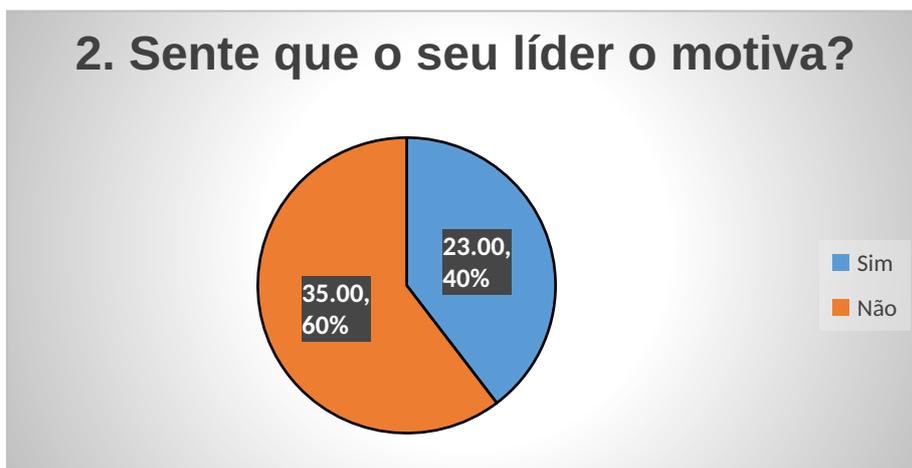
3.4 Análise dos resultados

Relativamente à 1ª e 2ª pergunta apesar de ter sido dito na revisão de literatura que o estilo de liderança democrático (45%) é o que as pessoas se sentem, em geral, mais motivadas para trabalhar, maior parte (60%) das pessoas que estão nesta empresa não se sentem motivadas pelo seu líder, isto quer dizer que o estilo democrático pode não ser o mais adequado para esta empresa.

Gráfico 4



Gráfico 5



Apesar disto na 3ª pergunta 74% das pessoas estão satisfeitas com o seu trabalho demonstrando então que o problema é a falta de motivação e não a satisfação no trabalho. Podendo comparar-se estas estatísticas com Herzberg pode-se afirmar que

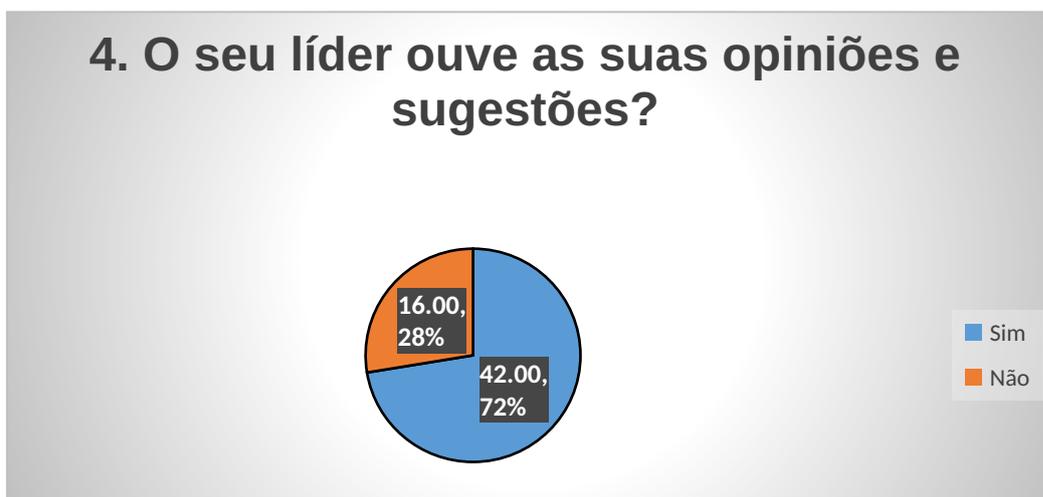
as condições de trabalho são boas mas os líderes não conseguem motivar os trabalhadores.

Gráfico 6



Na 4ª pergunta cerca de 72% dos trabalhadores dizem que o seu líder ouve as suas opiniões e sugestões indo ao encontro de que 45% dos trabalhadores responderam na 1ª pergunta, caracterizando o seu líder como democrático.

Gráfico 7



Na 5ª pergunta as opiniões estão bastante equilibradas apesar de haver uma ligeira dominância dos trabalhadores que dizem que o líder não ajusta a sua posição o que poderá ser bastante negativo para a empresa. 10 pessoas responderam que o líder ajusta pouco a sua posição e outras 10 responderam que o mesmo não ajusta nada a

sua posição quando os trabalhadores manifestam o seu descontentamento sendo 10 o número modal da amostra. Apesar disto outros 10 trabalhadores responderam que o líder ajusta muito a sua posição.

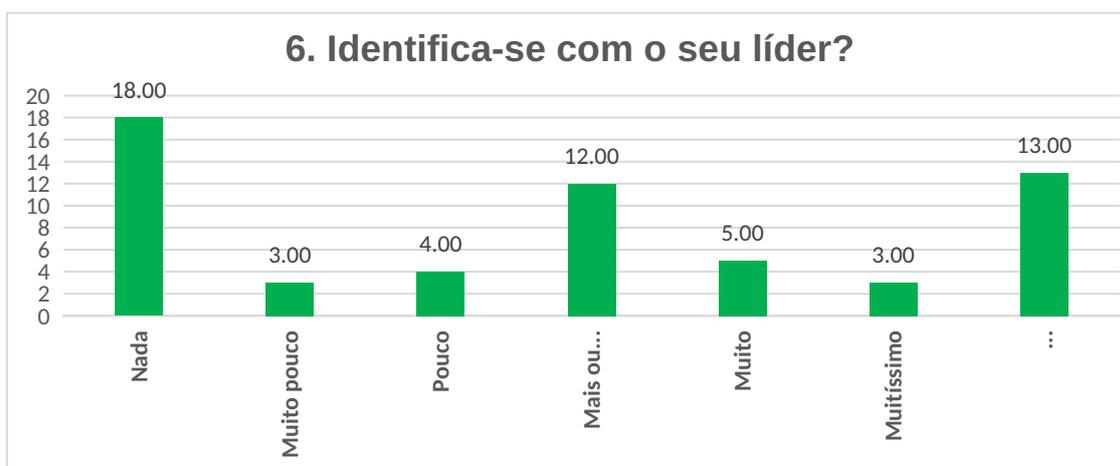
Gráfico 8



Na 6ª pergunta os trabalhadores responderam maioritariamente que não se identificam nada com o seu líder apesar de 13 trabalhadores terem respondido que se identificam totalmente com o líder.

18 pessoas (31%) responderam que nada se identificam com o seu líder e 13 (22%) responderam que se identificam completamente com o seu líder.

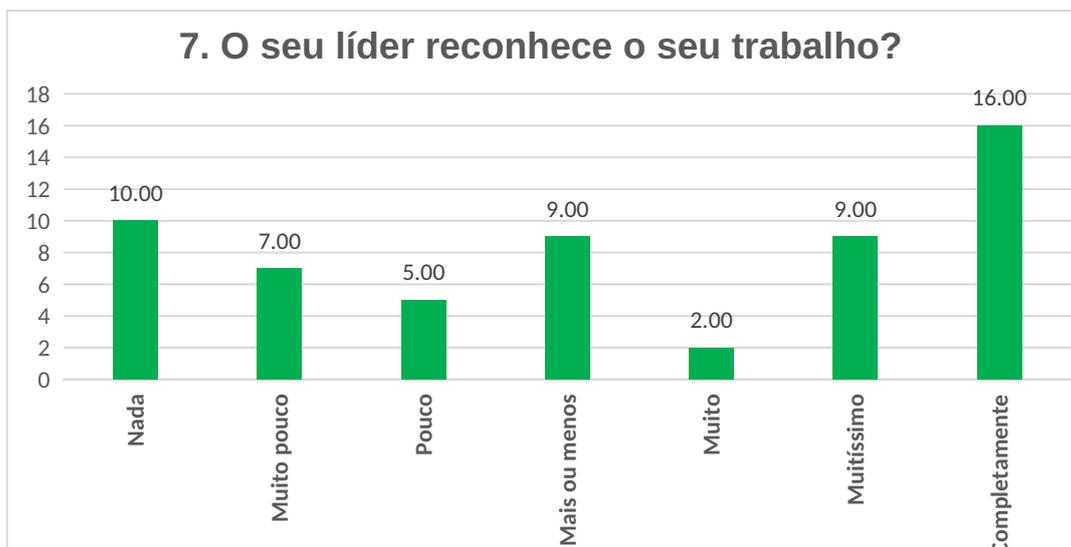
Gráfico 9



Em relação à 7ª pergunta, os trabalhadores sentem que o líder reconhece o trabalho dos mesmos o que demonstra que o líder se preocupa em motivar os trabalhadores da

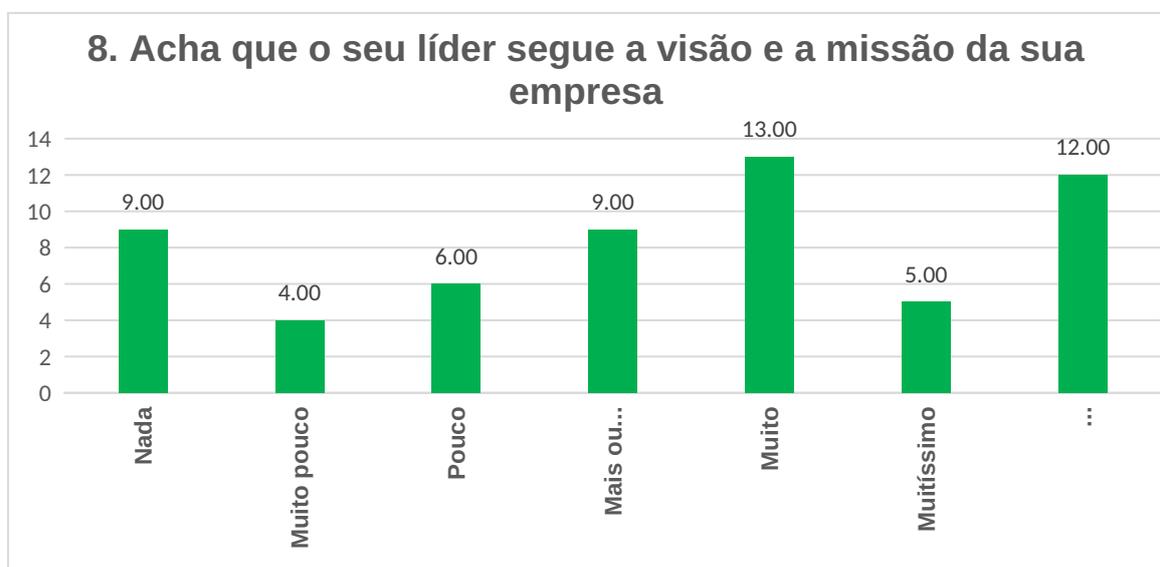
empresa. 16 (28%) pessoas responderam que o seu líder reconhece completamente o trabalho delas e apenas 10 (17%) responderam que não o reconhece de todo. Sendo o número modal da amostra o 9 e estando do lado positivo da amostra é positivo tanto para o líder como para a equipa.

Gráfico 10



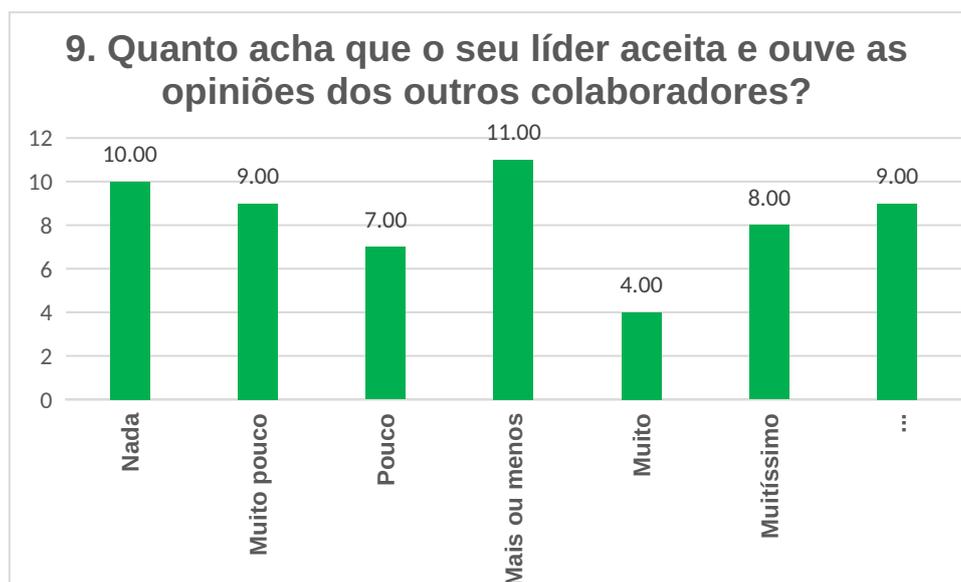
Já na 8ª pergunta percebe-se perfeitamente que o líder está preocupado com os objetivos e a visão da empresa e está focado em alcançar as metas traçadas. Cerca de 52% da equipa acha que o líder segue positivamente a visão e a missão da empresa ou seja mais de metade acredita que o seu líder tem objetivos e almeja o melhor para a organização.

Gráfico 11



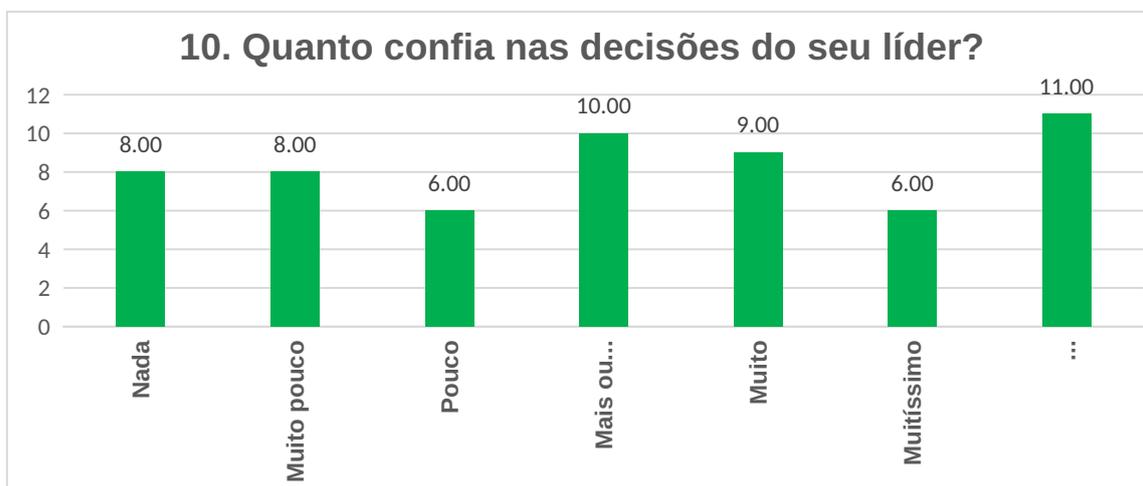
Em relação à 9ª pergunta, apesar de na 4ª questão os colaboradores dizerem que sentem ser ouvidos, isso não acontece quando vêm de fora em relação aos outros colaboradores, e portanto o líder não está a passar uma mensagem de confiança e atenção. Cerca de 17% dos trabalhadores sentem que o seu líder não aceita nem ouve as opiniões dos outros colaboradores de todo e cerca de 19% acha que ele ouve mais ou menos as os outros colaboradores.

Gráfico 12



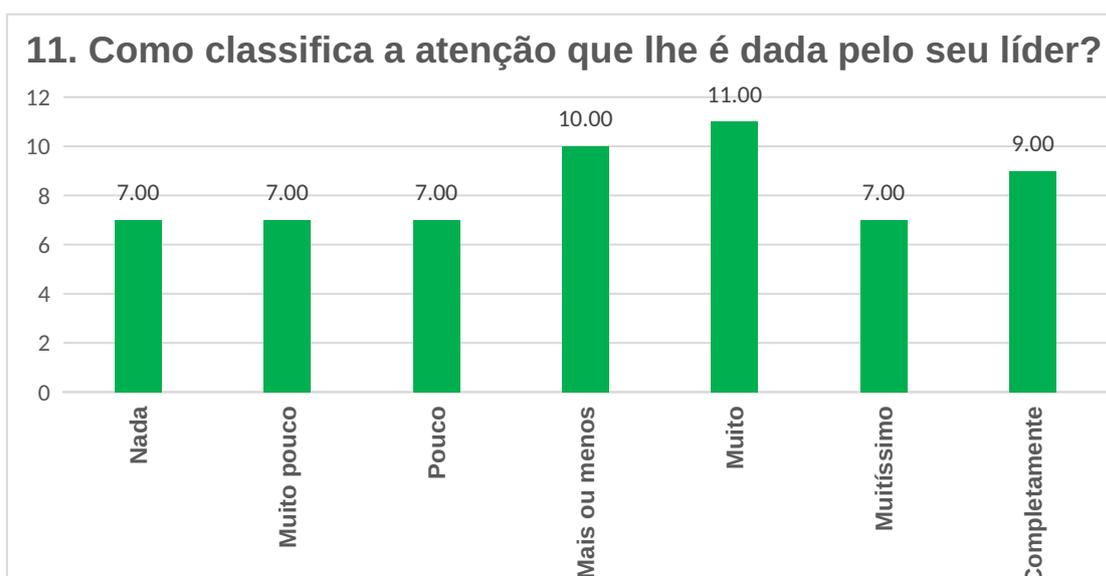
Na 10ª questão maior parte dos colaboradores confia nas decisões do seu líder o que é bastante satisfatório para a empresa. Apesar disto é necessário corrigir aqueles que não confiam nas decisões que ainda são um número decisivo, de modo a “remarem todos para o mesmo lado” . Cerca de 19% confia totalmente nas decisões do seu líder e 16% confia muito nas decisões do mesmo. Apesar disto cerca de 14% dos trabalhadores tem uma enorme dificuldade em confiar nas decisões do líder e outros 14% nem confia de todo nas decisões.

Gráfico 13



Relativamente à 11ª questão a atenção dada pelo líder é positiva apesar de alguns trabalhadores não sentirem que a atenção que lhes é dada seja suficiente. 47% dos trabalhadores, ou seja quase a maioria, acha que a atenção dada pelo líder é positiva.

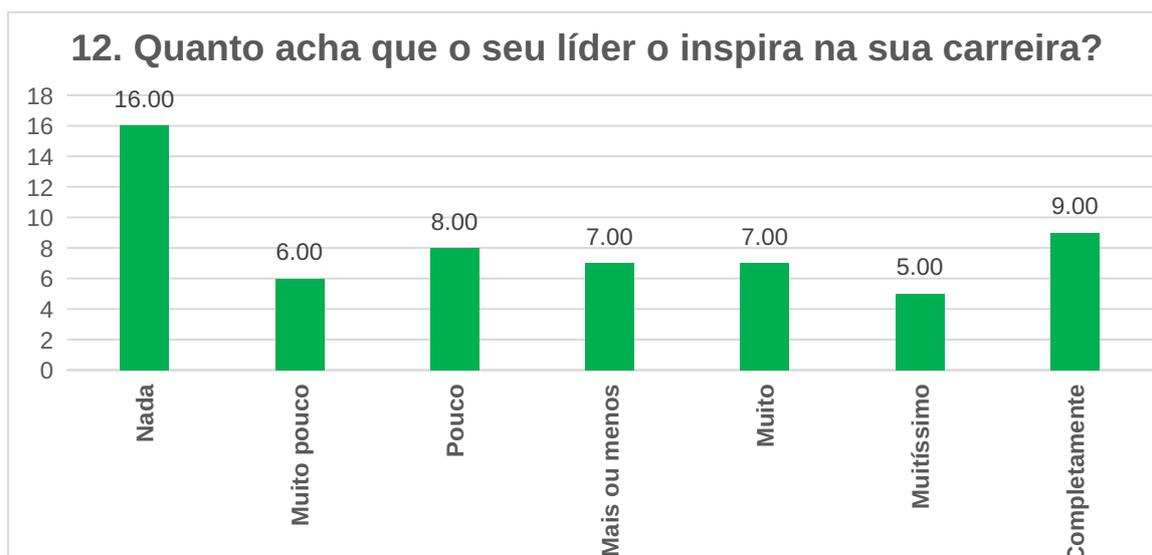
Gráfico 14



A esmagadora maioria sente que o seu líder não os inspira de todo na sua carreira profissional o que poderá ser uma das causas para o baixo nível de motivação. 12ª

pergunta. Cerca de 28% dos trabalhadores não se sente nada inspirado pelo seu líder ao nível da sua carreira o que é extremamente negativo para a organização.

Gráfico 15

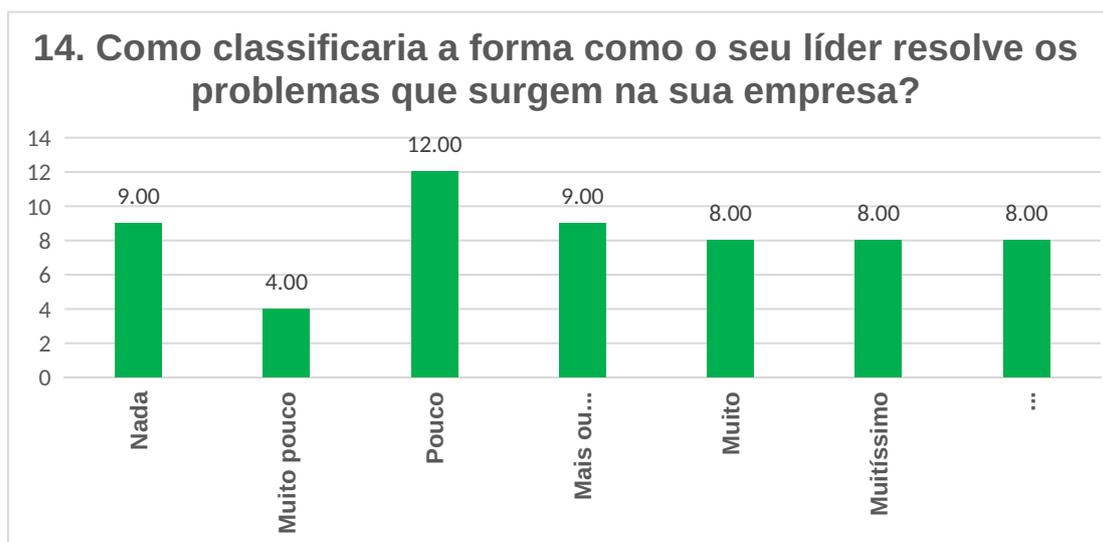


Apesar do líder lidar mais ou menos bem com o stress os trabalhadores da empresa sentem que este tem pouca capacidade de resolver os problemas da empresa. Uma solução para resolver melhor os problemas pode ser o melhor controle do stress. 13ª e 14ª pergunta. 12 trabalhadores afirmam que o líder lida mais ou menos bem com o stress, mas apesar disto a maioria dos trabalhadores acha que o líder lida bem com o stress no trabalho. Apesar disto 12 trabalhadores dizem também que o líder lida um pouco mal com os problemas que surgem na empresa e 9 dizem que não lida mesmo nada bem, pelo que há que melhorar a resolução de problemas da organização por parte do líder, segundo os trabalhadores.

Gráfico 16



Gráfico 17



Capítulo 4 – Discussões

4.1 Resultados e Discussão

Apesar de na 1ª pergunta do inquérito 45% dos trabalhadores, ou seja a maioria, ter respondido que o seu líder é um líder democrático, 74% responderam ,na 3ª pergunta deste inquérito, que se sentem satisfeitos com o seu trabalho/posto de trabalho, indo ao encontro da afirmação de Nogueira (2022), que diz que os seguidores dos líderes democráticos tendem a apresentar maiores níveis de satisfação em relação aos outros estilos de liderança.

Apesar dos resultados anteriores ,na segunda pergunta 60% dos trabalhadores ou seja 35 trabalhadores responderam que o seu líder não os motiva que vai ao encontro das teorias clássicas (Maslow, Herzberg), ou seja, os trabalhadores até podem estar satisfeitos com o seu local de trabalho e com os fatores higiénicos e básicos do seu trabalho ou posto de trabalho, mas a maioria destes trabalhadores não se sentem motivados provavelmente por não se sentirem realizados ou por não sentirem que estão a ter qualquer tipo de desenvolvimento pessoal. Apesar destes resultados 40% dos trabalhadores responderam que o seu líder os motiva e portanto há que procurar formas de motivar os outros 60% e não desmotivar os 40% que se encontram motivados neste momento.

42 trabalhadores (72%) responderam na 4ª pergunta que o seu líder ouvia as suas opiniões e sugestões o que vai ao encontro de Souba (1998) que diz que os líderes devem ouvir as pessoas e o ambiente de trabalho. Esta pode ser uma razão para a elevada satisfação no trabalho dos trabalhadores desta empresa visto que os líderes demonstrarem que estão atentos e que se preocupam com o que os trabalhadores de uma organização dizem pode causar satisfação no trabalho. O reconhecimento do seu trabalho pode também ajudar a que estes estejam mais ligados com a organização Silva et al. (2021).

13 dos 58 trabalhadores que responderam ao inquérito responderam na 5ª pergunta que o líder ajusta mais ou menos a sua posição quando eles demonstram o seu descontentamento em relação a algum tema. Com estas respostas conclui-se que o líder necessita de ajustar mais a sua posição quando os colaboradores demonstram o seu descontentamento e que necessita de ouvir com mais atenção os seus colaboradores. Este descontentamento pode tornar-se desmotivação. Naile & Selesho (2014) dizem que temos de preocupar-nos primeiro com a motivação e com os objetivos dos colaboradores do que com as dos gestores.

Identificarmo-nos com o nosso líder é um fator importante visto que pode ser o objetivo de alguns trabalhadores tornar-se no líder de uma organização no futuro. 18 trabalhadores (31%) responderam que não se identificam nada com o seu líder o que pode ser negativo pois não se sentem ligadas com a empresa através do líder e isso pode causar um lapso na motivação dos colaboradores. Blanchard (2007) afirma que para a liderança ser bem sucedida deve ser à base da influência e não tanto da autoridade. É por isso importante que os colaboradores sintam uma ligação e se identifiquem com o líder para que a liderança seja melhor. Também Péres & Perciano, (2019) dizem que o líder pode causar o sucesso ou o fracasso de uma organização, logo quanto melhor o processo de liderança for implementado nas empresas melhor será a performance da equipa de trabalho desse mesmo líder e dessa mesma empresa.

Na 7ª pergunta 16 trabalhadores (28%) responderam que o seu líder reconhece o seu trabalho o que pode justificar não só alguns dos 40% de trabalhadores que se sentem motivados na empresa (2ª pergunta) mas também alguns dos 74% de trabalhadores que se sentem satisfeitos com o seu trabalho/ posto de trabalho, visto que o reconhecimento do trabalho dos trabalhadores está positivamente ligado com a motivação e a satisfação no trabalho segundo Kljaji & Dervi, (2017), que defendem que temos de encontrar formas diferentes de motivar os trabalhadores para além de recompensas monetárias. Apesar destes factos existem sempre outros fatores que podem justificar a falta de motivação dos trabalhadores.

Ter um líder focado na visão e missão é bastante positivo visto que é uma das grandes características dos líderes carismáticos, sendo estes muito bem vistos dentro das organizações segundo Veríssimo, (2021). Os trabalhadores da NewRail responderam bastante positivamente na 8ª pergunta, isto pode ser um ponto forte e um qualidade a apontar ao líder da empresa.

Relativamente à 9ª pergunta o líder devia aceitar e ouvir mais as opiniões dos seus colaboradores pois estas podem ser mais valias para a empresa e pode também aumentar a motivação dos trabalhadores. Ouvir as opiniões pode aumentar a satisfação no trabalho dos trabalhadores e a motivação, como visto anteriormente ao longo da revisão de literatura. Loenert (2002) Refere que o empowerment pode ser uma boa solução para inovar e “ouvir” as pessoas, visto que estas detêm mais poder na tomada de decisão. O autor defende ainda que nas empresas mais desenvolvidas

o empowerment pode ser uma mais valia para a performance dos colaboradores da organização.

Analisando a pergunta 10 do inquérito conseguimos entender que a maioria dos trabalhadores confia nas decisões do líder e portanto deve-se manter ,e melhorar relativamente aos trabalhadores que não confiam, esta confiança transmitida pelo líder de forma a que os trabalhadores continuem a ver o líder como uma pessoa em que eles possam confiar. Veríssimo, (2021) refere que o líder deve orientar as pessoas para objetivos comuns não só da empresa mas objetivos pessoais. Para que haja essa orientação é necessário que haja confiança por parte dos colaboradores em relação ao líder daí a confiança ser importante.

Os trabalhadores da empresa NewRail responderam também positivamente à pergunta 11 devendo o líder manter essa atenção dada pois isso transmite um sinal de preocupação e de que este está a ouvir os trabalhadores. Isto afeta positivamente a satisfação no trabalho e a motivação dos trabalhadores da empresa. O reconhecimento e atenção que é dado aos colaboradores pode melhorar tanto a satisfação no trabalho como a motivação dos colaboradores, mas também a sua ligação com a empresa segundo Silva et al. (2021).

Analisando a pergunta 12 conseguimos entender que o líder não inspira a maioria dos trabalhadores relativamente à sua carreira. Esta pergunta pode ligar-se com a 6ª pergunta e chegamos à conclusão que os trabalhadores não se identificam com o líder e portanto este não os inspira na sua carreira o que é bastante negativo para a empresa e para o líder, visto que isto pode diminuir os níveis motivacionais dos trabalhadores piorando assim o seu desempenho e diminuindo sua vontade de crescer dentro da empresa. Belias & Koustelios (2014) dizem que os líderes bem sucedidos devem ser de confiança e ter em primeira preocupação os colaboradores. Isto pode ser uma forma de inspirar esses colaboradores.

Segundo os trabalhadores o líder lida mais ou menos bem com o stress mas tem alguns problemas a lidar com os problemas que surgem na empresa. Isto é um fator a melhorar no futuro de modo a que os colaboradores sintam uma maior confiança no seu líder e de forma a eles melhorarem a sua performance. Souba (1998) diz que uma das funções de um líder é resolver problemas, isto é mais fácil se este souber lidar com o stress.

Souba (1998) diz que para ser um bom líder é necessário aceitar melhorar e entender que não existe líderes perfeitos, portanto existe sempre espaço para melhorar não só as capacidades de liderança mas também a performance dos trabalhadores e os resultados da empresa NewRail.

Capítulo 5 – Conclusões finais

5.1 Resposta à pergunta de partida

Pergunta de partida: a liderança e os seus diferentes estilos têm impacto na motivação dos colaboradores nos trabalhadores da empresa NewRail?

Em relação à motivação dos colaboradores da empresa NewRail 35 (60%) dos 58 trabalhadores inquiridos responderam que o seu líder não os motivava, podendo haver várias razões para esta resposta sendo que as respostas mais negativas foram relativas à inspiração que os trabalhadores vêm neste líder e o quanto estes se identificam com o líder. Esta falta de motivação pode ser devida à falta de sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal que o líder transmite. Estas respostas podem ser correlacionadas com o quadro teórico pois as teorias clássicas e até as mais recentes referem que o desenvolvimento pessoal e o sentimento de auto-realização são dos principais fatores motivacionais para um trabalhador. O estilo de liderança democrático, que foi o estilo mais votado na 1ª pergunta do inquérito, pode não ser então o estilo mais adequado a adotar-se neste tipo de empresa

Apesar dos factos anteriores e conjugando com a revisão de literatura 74% dos trabalhadores votaram que se sentem satisfeitos com o seu trabalho/posto de trabalho, ou seja apesar de 60% destes não estarem motivados existe um contraste entre a motivação e a satisfação no trabalho, separando-se assim uma da outra, devendo haver uma correção nestes níveis motivacionais por parte do líder e da empresa para que a performance dos trabalhadores melhore.

Ainda assim 25 dos 58 trabalhadores responderam bastante positivamente à pergunta relativa ao reconhecimento que lhes é dado pelo líder (pergunta 7), que vai um pouco contra o quadro teórico visto que o reconhecimento por parte do líder é um dos fatores que mais motiva os trabalhadores, mas também que mais desmotiva quando não existe o que pode justificar essa falta de motivação, pois 17 pessoas responderam muito negativamente à mesma pergunta.

É possível concluir então que a liderança e os seus diferentes estilos têm impacto na motivação dos trabalhadores da empresa NewRail, neste caso um impacto negativo.

5.2 Resposta à pergunta derivada

Pergunta derivada - em que medida a atenção dada aos colaboradores da NewRail condiciona a sua motivação?

Apesar das respostas às perguntas relativas ao reconhecimento e atenção dados pelo líder serem positivas/medianas, existe uma falta de motivação por parte dos trabalhadores o que vai contra a opinião dos autores da revisão de literatura, visto que a atenção e o reconhecimento por parte do líder são bastante valorizados pelos seguidores.

Ainda assim os trabalhadores têm uma opinião negativa acerca da atenção que é dada aos seus colegas e portanto existe uma discrepância de ideias no que toca à atenção que lhes é dada a eles próprios e a atenção que é dada aos seus colegas.

Segundo 74% dos trabalhadores que responderam a este inquérito o líder ouve as suas opiniões e sugestões, mas ainda existe um elevado nível de desmotivação na organização.

Conclui-se então que a atenção dada pelo líder apesar de ser positiva não condiciona a motivação dos trabalhadores e que as duas variáveis não se encontram ligadas nesta empresa

5.3 Conclusões Finais

Através deste estudo é possível concluir que apesar de haver uma maioria satisfeita no trabalho na empresa NewRail Restauração e Serviços, Lda., existe uma maioria que não se encontra motivada neste momento, chegando à conclusão que para haver satisfação no trabalho não é necessário haver motivação, pelo menos nesta empresa em específico.

É também possível concluir que a liderança e os seus diferentes estilos têm de facto impacto na motivação e na satisfação no trabalho dos colaboradores, neste caso da empresa Newrail, apesar de a motivação e a satisfação no trabalho não se correlacionarem nesta empresa, o que terá sido uma surpresa para mim, mas que vai ao encontro da revisão de literatura, especialmente nas teorias clássicas.

Concluiu-se também que existem grandes falhas na empresa por parte dos líderes e é necessário que haja uma correção dessas falhas para aumentar a motivação dos trabalhadores de modo a que a produção e o desempenho dos mesmos melhore cada vez mais. Empresas com trabalhadores motivados são empresas competitivas no mercado.

Com base na revisão de literatura conclui-se que as 4 variáveis estudadas estão interligadas e que a satisfação no trabalho pode causar posteriormente motivação se houver uma preocupação com os aspetos pessoais e humanos que todas as pessoas procuram.

Cada vez mais os recursos humanos têm a preocupação de motivar e satisfazerem os seus trabalhadores de modo a manter os melhores na empresa, de modo que, devemos ter em especial consideração o recurso mais valioso que temos dentro das empresas, que são os recursos humanos.

Esta investigação ajuda também a confirmar que investir nas 4 variáveis estudadas trará benefícios imediatos para a organização em questão e confirma também que a liderança é um dos fatores mais determinantes do sucesso ou insucesso de uma empresa.

Deve-se então daqui em diante apresentar cada vez mais um investimento e uma preocupação no que toca à liderança e em como escolher o estilo mais eficaz para levar uma organização ao sucesso. Para isto é necessário ouvir o feedback dos trabalhadores e tentar ouvir sempre as suas opiniões e sugestões de modo a que haja inovação e de modo a que haja um sentimento de pertença por parte dos mesmos.

Em Portugal por vezes ainda é bastante complicado encontrar empresas que oiçam verdadeiramente os trabalhadores.

5.4 Limitações e desenvolvimentos futuros

A maior dificuldade que encontrei foi a dificuldade de resposta aos inquéritos por parte dos trabalhadores, ou seja, houve muitas pessoas que não se mostraram disponíveis ou interessadas em responder ao inquérito.

Houve também uma grande dificuldade em encontrar artigos específicos para realizar a revisão de literatura.

Houve também uma grande dificuldade de obtenção de resposta aos inquéritos.

Em relação a estudos futuros, pode ser essencial realizar este tipo de estudos todos os anos e a nível internacional aplicando os inquéritos noutras empresas ou até mesmo nestas para verificar se houve melhorias nestes temas. Deve-se também garantir uma maior validade estatística aumentando o valor da amostra para ter uma maior dimensão. Desta forma podem-se corrigir debilidades das empresas e dos líderes dessas mesmas empresas.

Pode também aplicar-se este inquérito um ano depois na mesma empresa para comparar a realidade vivida na empresa

Bibliografia

- Aziri, B. (2011). *JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW*. 3(4).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Beerbohm, E. (2015). Is Democratic Leadership Possible? *American Political Science Review*, 109(4), 639–652. <https://doi.org/10.1017/S0003055415000398>
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). *LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION – A REVIEW*.
- BLANCHARD, Ken. *Liderança de Alto Nível*. São Paulo: editora Bookman, 2007.
- Botelho, J. C., & Krom, V. (2020). *OS ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES*.
- Canary, H.E. & Mcphee, R.D. 2011. *Communication and organisational knowledge*. Routledge: new York
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- De Oliveira Carneiro, B. (2016). *A PERCEPÇÃO QUANTO AO ESTILO DE LIDERANÇA LIBERAL E OS REFLEXOS NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO* [BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO]. <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.30853>
- Franěk, M., & Večeřa, J. (2008). *EKONOMIKA A MANAGEMENT*.
- Haleem, F., Jehangir, M., & Khalil-Ur-Rahman, M. (2018). Job satisfaction from leadership perspective. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 363–373. <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0032>
- Kark, R. & Diji, D.V. 2007. Motivation to lead, Motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2): 500–528.
- Kljaji, M., & Dervi, Š. (2017). *Successful Leadership and Motivation Lead to Employee Satisfaction*.
- KOTTER, John. *Accelerate*. Massachusetts: Editora Harvard Business School Press, 2014.
- Loenert, M. A. (2002). MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: UM TRABALHO EM EQUIPE NAS ORGANIZAÇÕES. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 1(2), 1–8. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20020102003>
- Naile, I., & Selesho, J. M. (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n3p175>
- Nogueira, L. S. (2022). *ESTILOS DE LIDERANÇA*.
- Péres, B., & Perciano, K. C. (2019). *LÍDERES AUTORITÁRIOS: CONSEQUÊNCIAS DE SEU COMPORTAMENTO SOBRE O RENDIMENTO DOS COLABORADORES DA EMPRESA*.

Porter, L. W., & Beer, M. (1968). Leadership, Employee Needs and Motivation. *Industrial and Labor Relations Review*, 21(2), 296. <https://doi.org/10.2307/2520508>

Prayogi, M. A., & Lesmana, M. T. (2021). The Influence of Leadership Style and Motivation on the Performance of Employees: *Proceedings of the Conference on International Issues in Business and Economics Research (CIIBER 2019)*. Conference on International Issues in Business and Economics Research (CIIBER 2019), Malang, Indonesia. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210121.019>

Ramos, A. (2009). A influência da liderança na motivação: Um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp Energia. (Dissertação de Mestrado). ISCTE Business School, Lisboa.

Rukmana, I. J. (2020). The Influence of Leadership and Motivation on Employee Performance. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 190–196. <https://doi.org/10.36555/almana.v4i2.1352>

Santana, A. L. D. (2020). *LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL*.

Silva, B., Guimarães, L., & Machado, M. (2021). Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho. . . vol., 28.

Siswanto, S., Masyhuri, M., Maksum, I., & Murdiansyah, I. (2020). The role of job satisfaction as a mediating variable on leadership styles to employee performance. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 16(1), 54–65. <https://doi.org/10.21067/jem.v16i1.4796>

SMITH, Nancy E.; TIMBY, Bárbara K. *Enfermagem Médico-Cirúrgica*. São Paulo: Manole, 2005.

Souba, W. W. (1998). The Job of Leadership. *JOURNAL OF SURGICAL RESEARCH*, 80(1).

Tian, Q., and Sanchez, J. I. (2017). Does paternalistic leadership promote innovative behavior? The interaction between authoritarianism and benevolence. *J. Appl. Soc. Psychol.* 47, 235–246. doi: 10.1111/jasp.12431

Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*.

Veríssimo, V. C. C. (2021). *A Influência das Lideranças na Motivação dos Colaboradores: Aplicação num Call Center*.

Wang, H., & Guan, B. (2018). The Positive Effect of Authoritarian Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Power Distance. *Frontiers in Psychology*, 9, 357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00357>

Lista de Apêndices

Apêndice A – Questionário elaborado acerca da liderança na empresa NewRail

O presente questionário insere-se no âmbito da minha dissertação de mestrado sendo as respostas utilizadas apenas para este fim. O questionário é anónimo, podendo o inquirido desistir de responder ao mesmo caso assim o entenda.

Entende-se assim que o inquirido presta o seu consentimento informado à utilização dos dados para o fim premeditado

Agradece-se antecipadamente a sua disponibilidade e o seu contributo ao colaborar neste inquérito

1- nada

7- completamente

1. Como caracteriza ou seu líder?

autoritário (chefe tradicional)

democrático (ouve a opinião de todos e vê a equipa como um grupo)

liberal (deixa os colaboradores trabalharem como quiserem)

2. Sente que o seu líder o motiva?

sim

nao

3. Sente-se satisfeito com o seu trabalho/posto de trabalho?

sim

nao

4. O seu líder ouve as suas opiniões e sugestões?

sim

nao

5. Quando manifesta o seu descontentamento o líder ajusta a sua posição?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

6. Identifica-se com o seu líder?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

7. O seu líder reconhece o seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						



8. Acha que o seu líder segue a visão e a missão da sua empresa?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

9. Quanto acha que o seu líder aceita e ouve as opiniões dos outros colaboradores?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

10. quanto confia nas decisões do seu líder

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

11. de 1 a 7 como classifica a atenção que lhe é dada pelo seu líder?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						



12. quanto acha que o seu líder o inspira na sua carreira

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

13. como classificaria a forma de como o seu líder lida com o stress

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

14. como classificaria a forma como o seu líder resolve os problemas que surgem na sua empresa?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						