



Universidades Lusíada

Ribeiro, Neves Pinto, 1995-

Liderança e motivação : estudo de caso no Hotel Tivoli de Lisboa

<http://hdl.handle.net/11067/6988>

Metadados

Data de Publicação

2023

Resumo

No decorrer dos anos nota-se com maior precisão que o líder e os colaboradores resultam ser pontos chaves para qualquer empresa, por esta razão a liderança e a motivação estão interligadas. Sendo que o líder como o seu próprio nome indica, tem a missão de partilhar auto conhecimento e boas praticas aos seus seguidores de modo a se sentirem motivados e identificados pela empresa, fazendo com que eles proporcionem o seu máximo no cumprimento das suas funções assim como também no alcance dos objeti...

Over the years it has been noted more precisely that the leader and the collaborators turn out to be key points for any company, for this reason leadership and motivation are always intertwined. Being that the leader, as his name implies, has the mission of sharing self-knowledge and good practices with his followers so that they feel motivated and identified by the company, making them provide their maximum in the fulfillment of their duties as well as also in achieving the goals set by the c...

Palavras Chave

Hotel Tivoli Oriente Lisboa - Empregados, Liderança, Motivação do Empregado

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-28T14:25:44Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**Liderança e motivação:
estudo de caso no Hotel Tivoli de Lisboa**

Realizado por:
Neves Pinto Ribeiro

Orientado por:
Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Constituição do Júri:

Presidente: Prof.^a Doutora Maria Leonor Romão Carreiro Fernandes Ferreira da Silva
Orientador: Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes
Arguente: Prof.^a Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho

Dissertação aprovada em: 9 de junho de 2023

Dissertação corrigida e reformulada

Lisboa

2023



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Liderança e Motivação:
Estudo de caso no Hotel Tivoli de Lisboa

Neves Pinto Ribeiro

Dissertação corrigida e reformulada

Lisboa

Maior 2023



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Liderança e Motivação:
Estudo de caso no Hotel Tivoli de Lisboa

Neves Pinto Ribeiro

Dissertação corrigida e reformulada

Lisboa

Maior 2023

Neves Pinto Ribeiro

Liderança e motivação:
estudo de caso no Hotel Tivoli de Lisboa

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: Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Dissertação corrigida e reformulada

Lisboa

Maio 2023

FICHA TÉCNICA

Autor Neves Pinto Ribeiro
Orientador Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes
Título Liderança e Motivação: Estudo de caso no Hotel Tivoli de Lisboa
Local Lisboa
Ano 2023

MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

RIBEIRO, Neves Pinto, 1995-

Liderança e Motivação : Estudo de caso no Hotel Tivoli de Lisboa / Neves Pinto Ribeiro ; orientado por João Fernando de Sousa Mendes. - Lisboa: [s.n.], 2023. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I – MENDES, João Fernando de Sousa, 1964-

LCSH

1. Liderança
2. Motivação do empregado
3. Hotel Tivoli Oriente Lisboa - Empregados
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Leadership

2. Employee motivation
3. Hotel Tivoli Oriente Lisboa - Employees
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD57.7.R53 2023

DEDICATÓRIA

A todos que estiveram ao meu lado dando aquela força e coragem para não desistir dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Alcançar um objetivo muitas das vezes resulta de uma tarefa bastante complicada, porque o sucesso somente é atingido quando usamos a força, dedicação e motivação como mecanismo para alcançar o esperado.

Este trabalho é fruto, não só da dedicação do investigador, mas também do reforço e colaboração de muitas pessoas a quem desejo expressar a minha profunda gratidão:

À minha família, por ser a minha maior fonte de inspiração, aquela que tanto proporcionou motivação e carinho que me fez trabalhar um pouco mais a cada dia.

A minha querida mãe Teresa Domingos A. Pinto e ao meu irmão Wilson Ribeiro em particular pelo seu apoio incondicional.

Aos meus amigos e colegas que estiveram comigo durante todos esses anos de batalha.

Ao meu orientador Professor Doutor João Mendes que sempre soube me dar conselhos sábios, orientando-me durante esse longo período.

A todos os professores da universidade que tiveram a gentileza de compartilhar a sua sabedoria e conhecimento comigo.

A todos os trabalhadores do Hotel Tivoli de Lisboa por me ajudarem e dedicarem parte do seu tempo.

OBRIGADO A TODOS

APRESENTAÇÃO

No decorrer dos anos nota-se com maior precisão que o líder e os colaboradores resultam ser pontos-chaves para qualquer empresa, por esta razão a liderança e a motivação estão interligadas. Sendo que o líder como o seu próprio nome indica, tem a missão de partilhar auto-conhecimento e boas práticas aos seus seguidores de modo a se sentirem motivados e identificados pela empresa, fazendo com que eles proporcionem o seu máximo no cumprimento das suas funções assim como também no alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa.

A presença de um líder que vive pela empresa, aquele denominado criador de seguidores, com a capacidade de impulsionar boas vibrações aos seus seguidores de modo a criar vínculos não só de trabalho mas também em procurar saber as necessidades dos seus subordinados, proporciona uma boa comunicação e um ambiente de trabalho melhor, sendo assim, esse líder torna-se como um diamante bruto para a empresa, porque de igual modo contribui para ajudar os colaboradores a aumentarem a sua produtividade.

A presente investigação visa analisar que influência a liderança do Hotel Tivoli de Lisboa tem na motivação dos seus colaboradores.

Para dar seguimento à presente investigação aplicou-se um questionário aos colaboradores de diversas áreas do Hotel Tivoli, de modo a ter a perceção por parte dos mesmos sobre a influência da liderança na motivação dos colaboradores. Para a seleção da amostra, foi utilizada uma amostragem aleatória simples para populações finitas, tendo sido obtido 126 inquiridos de um universo de 287 trabalhadores hoteleiros.

Os resultados obtidos dos instrumentos aplicados ilustra que existe uma influência negativa da parte da liderança do Hotel Tivoli na motivação dos seus colaboradores.

Palavras-chave: Liderança, Estilos de liderança, Motivação, Hotel Tivoli.

PRESENTATION

Over the years it has been noted more precisely that the leader and the collaborators turn out to be key points for any company, for this reason leadership and motivation are always intertwined. Being that the leader, as his name implies, has the mission of sharing self-knowledge and good practices with his followers so that they feel motivated and identified by the company, making them provide their maximum in the fulfillment of their duties as well as also in achieving the goals set by the company.

The presence of a leader who lives for the company, the so-called creator of followers, with the ability to boost good vibes in his followers in order to create relationships not only for work but also for seeking to know the needs of his subordinates, provides good communication and a better work environment, so that leader becomes like a diamond in the rough for the company, because it also helps employees to increase their productivity. The present investigation aims to analyze what influence the leadership of the Hotel Tivoli de Lisboa has on the motivation of its employees.

To continue the investigation, a questionnaire with a Likert scale was applied to employees from different areas of the Hotel Tivoli, in order to have their perception of the influence of leadership on employee motivation. For sample selection, a random sampling for finite populations was used for this case of a population of 287 hotel workers, where 126 were surveyed.

The results obtained from the aforementioned instruments illustrate that there is a negative influence on the part of the leadership of the Tivoli hotel in motivating its employees.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Motivation, Hotel Tivoli.

SUMÁRIO

CAPITULO 1: INTRODUÇÃO	25
1.1 INTRODUÇÃO.....	25
1.2 ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO.....	27
1.3 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	28
1.3.1 QUESTÃO PRINCIPAL.....	28
1.3.2 QUESTÕES DERIVADA.....	28
1.4 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	28
1.5 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO.....	29
1.6 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	30
1.7 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS.....	31
CAPITULO 2: LIDERANÇA	33
2.1 INTRODUÇÃO.....	33
2.2 CONCEITOS DE LIDERANÇA.....	34
2.3 ABORDAGENS DA LIDERANÇA.....	35
2.3.1 ABORDAGEM DE TRAÇOS.....	35
2.3.2 ABORDAGEM DO COMPORTAMENTO.....	36
2.3.3 ABORDAGEM SITUACIONAL.....	37
2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	37
2.4.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	38
2.4.2 LIDERANÇA TRANSACIONAL.....	39
2.4.3 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA, DEMOCRÁTICA, LIBERAL.....	41
2.5 SÍNTESE.....	43
CAPITULO 3: MOTIVAÇÃO	45
3.1 INTRODUÇÃO.....	45
3.2 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO.....	45
3.3 CICLO MOTIVACIONAL.....	47
3.4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	47
3.4.1 TEORIA DA HIERARQUIZAÇÃO DAS NECESSIDADES.....	48
3.4.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	49
3.4.3 TEORIA X E TEORIA Y.....	50

3.4.4 A TEORIA CONTINGENCIAL DE VROOM.....	51
3.5 SÍNTESE	52
CAPITULO 4: TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS	55
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	55
4.3 METODOLOGIA.....	56
4.4 SELEÇÃO DA AMOSTRA DO INQUÉRITO	56
4.5 RESULTADOS	57
CAPITULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	85
5.1 INTRODUÇÃO.....	85
5.1 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	85
5.2 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	87
5.3 RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	87
5.4 CONCLUSÕES FINAIS	89
5.5 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	90
5.6 RECOMENDAÇÕES.....	91
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICES	101

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Ênfases dos três estilos de liderança.	42
Ilustração 2: Etapas do ciclo motivacional na satisfação de necessidade.	47
Ilustração 3: Hierarquia de necessidade de Maslow	49
Ilustração 4: Fatores Higiênico e Motivadores.	50
Ilustração 5: Comportamento dos índices por pergunta.....	80
Ilustração 6: Comportamento dos índices e pesos por questões.....	81
Ilustração 7- Comportamento das perguntas em função dos critérios dos respondentes..	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resposta da questão 1 "Género".....	58
Gráfico 2: Resposta da questão 2 "Faixa etária"	58
Gráfico 3: Resposta da questão 3 "Habilitações Literárias".....	59
Gráfico 4: Resposta a questão 4 "Antiguidade na empresa".guidade na empresa”.....	59
Gráfico 5: Resposta da questão 5 "Funções Exercida".....	60
Gráfico 7: Resposta da questão 9 "Está Satisfeito com o estilo com o estilo de liderança dos seus superiores".	63
Gráfico 8: Resposta da questão 10 "A sua chefia direta informa quão satisfeita está com o seu trabalho na organização"	64
Gráfico 9: Resposta da questão 11 "A sua chefia tem em conta o seu ponto de vista e opinião quando as decisões são tomadas".	65
Gráfico 10: Resposta da questão 12 "A sua chefia compreende os seus problemas e as necessidades no trabalho que ajudam no desempenho das suas funções".....	66
Gráfico 11: Resposta da questão 13 "A sua chefia reconhece as suas potencialidades"....	67
Gráfico 12: Resposta da questão 14 "Possui uma boa relação de trabalho com a sua chefe".	68
Gráfico 13: Resposta da questão 15 "Há possibilidade da sua chefia utilizar o poder que tem para o/a ajudar a resolver problemas no seu trabalho".	69
Gráfico 14: Resposta da questão 16 "A comunicação com o seu supervisor afeta a tua motivação".....	70
Gráfico 15: Resposta da questão 17 "O seu nível de Motivação afeta o teu desempenho".	71
Gráfico 16: Resposta da questão 18 "Sente-se suficientemente motivado pelos seus superiores".....	72

Gráfico 17: Resposta da questão 19 "Você está de acordo com o programa motivacional utilizado pela empresa para os seus colaboradores".....	73
Gráfico 18: Resposta da questão 20 "Existe uma boa comunicação com os colegas no seio do trabalho".	74
Gráfico 19: Resposta da questão 21 "Sente-se motivado no seu trabalho".....	75
Gráfico 20: Resposta da questão 22 "O seu lugar de trabalho dispõe condições suficiente que ajudam e facilitam a concretização das suas tarefas no dia a dia".....	76
Gráfico 21: Resposta a questão 23 "Existe oportunidade de crescimento ou avanço profissional dentro da empresa".	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estilos de liderança	41
Quadro 2: Resposta a questão 7 "O que entende por Liderança".	61
Quadro 3: Resposta a questão 8 "Na sua opinião qual destas características se identifica com a liderança da organização".	62
Quadro 4: Identificação das variáveis e valor da Moda.....	78
Quadro 5: Quadro de perfil das médias.	79
Quadro 6: Estatística de análise bivariada.	82
Quadro 7: Alfa de Cronbach	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise estatística da questão 9.	63
Tabela 2: Análise estatística da questão 10.	64
Tabela 3: Análise estatística da questão 11.	65
Tabela 4: Análise estatística da questão 12.	66
Tabela 5: Análise estatística da questão 13.	67
Tabela 6: Análise estatística da questão 14.	68
Tabela 7: Análise estatística da questão 15.	69
Tabela 8: Análise estatística da questão 16.	70
Tabela 9: Análise estatística da questão 17.	71
Tabela 10: Análise estatística da questão 18.	72
Tabela 11: Análise estatística da questão 19.	73
Tabela 12: Análise estatística da questão 20.	74
Tabela 13: Análise estatística da questão 21.	75
Tabela 14: Análise estatística da questão 22.	76
Tabela 15: Análise estatística da questão 23.	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SPSS - Pacote Estatístico para as Ciências Sociais¹

¹ Tradução livre do autor.

CAPITULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo referente à introdução a qual apresenta uma síntese sobre a liderança e motivação, enquadramento da investigação, questões da investigação, objetivos da investigação, hipóteses da investigação e metodologia da investigação.

As organizações passam por muitas mudanças, geralmente quando se refere ao pessoal da linha de frente, aqueles que dão a cara para o desenvolvimento da organização, isso porque é de extrema importância a organização contar com pessoal qualificado de modo a obterem vantagem quanto a competência.

Segundo Vries *in* Tezo (2021, p. 92760), afirma que liderança “é o fator primordial para a obtenção de um privilegiado posicionamento no mercado, pois o sucesso da organização depende intrinsecamente do seu líder, tal como de uma equipe motivada e produtiva”.

A liderança como instrumento fundamental na direção que afeta diretamente o desenvolvimento das atividades organizacionais, é um objeto de recursos humanos, sendo um fator estratégico e um diferencial altamente competitivo no mundo do trabalho (Santamaria & Pico, 2015). Da mesma forma, liderança e gestão formam um processo, que segundo Sousa e Valverde (2015), cada qual com funções próprias, mas ao mesmo tempo complementares. Por sua vez, a gestão, como o próprio nome indica, direciona o fator humano, tecnológico e logístico, além de planejar, organizar, controlar e liderar dentro da organização (Claro et al. 2018), sendo esta última aquela que faz a diferença.

Peláez et al. (2020), consideram complexo o tema sobre liderança devido à falta de unificação de conceitos, por isso, é importante continuar a explorar os diferentes estilos de liderança, que para além de propor ferramentas para sua mensuração em profundidade, de forma que as características de cada estilo, a partir da avaliação de atitudes e comportamento

de um indivíduo, podendo assim influenciá-lo nas decisões dentro das organizações atuais como também de amanhã.

Ainda, de acordo com Peláez et al. (2020), as tendências da liderança giram em torno da motivação e da inovação.

Motivação “é algo que tem o poder de movimentar a natureza humana, sempre que o mesmo tenta buscar por algum objetivo, e geralmente, para isso os setores da vida precisam de impulsos para alcançarem suas metas”. De certo modo grande meta motivacional de um indivíduo tem uma auto ligação com factores internos. Fazendo com que quando o indivíduo consegue lidar com essa chave maestra o mesmo consegue desenvolver uma carreira dentro de qualquer que seja a organização. (Silva et al., 2007, p. 9).

Existem diferentes tipos de personalidade dentro de uma sociedade, pessoas mais calmas, pessoas mais estressadas, pessoas mais lentas e pessoas mais rápidas. De certo modo esses diferentes tipos de personalidade na sociedade, constituem o capital humano de qualquer organização, fazendo ênfase que dentro de uma organização também é notório diferentes forma de exercer as tarefas isso de parte do capital humano sendo essas pessoas diferentes. Uns têm maior capacidade de adaptação e outros resultam serem um pouco mais lento no cumprimento das funções, sendo que muitas das vezes não se trata só de habilidades mais sim de motivação (Lopes, 1980).

A motivação refere-se ao impulso que leva um indivíduo a uma determinada ação (Hampton, 2000). Ou seja, a motivação corresponde a uma série de impulsos ou desejos, que estimulam determinado comportamento (Flores, 1996). Assim, ao se estudar a motivação partimos da premissa de que tem um impacto significativo em todas as ações que as pessoas podem realizar (Soler et al., 2010).

A motivação de um colaborador é considerada um aspeto essencial em todos os contextos de trabalho, pois permite determinar qual a atividade que será desempenhada com maior empenhamento, fator que estará diretamente ligado ao seu desempenho laboral e consequentemente na eficiência e resultados da organização em que ele trabalha (Benavides, 2017).

No entanto, quando falamos de motivação, não nos referimos apenas às pessoas, mas também ao sujeito forjador dessa motivação (Robbins & Coulter, 2005). Portanto, os tomadores de decisão devem conhecer as condições sob as quais os trabalhadores podem ser

motivados a realizar seu trabalho, ao mesmo tempo em que atendem aos objetivos organizacionais.

1.2 ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO

Tendo como objetivo de analisar que influência a liderança do Hotel Tivoli tem na motivação dos seus colaboradores realizou-se um estudo empírico junto de uma amostra de colaboradores do Hotel Tivoli de Lisboa.

Segundo Gil, (1994, p. 199) Cada vez mais se nota que “a maior parte das pessoas podem aumentar sua eficiência em papéis de liderança por meio da educação e prática”, assim como também contar com pessoal qualificado que se sinta vinculado com o tipo de liderança para atingir a eficiência de um modo geral dentro das organização.

Nas últimas décadas, evidenciou-se diversas transformações seja ela de carácter social, econômico e cultural ocorreram especificamente em sociedades industrializadas tendo forte impacto nas diferentes esferas de desenvolvimento do ser humano, afetando não apenas o modo de vida das pessoas, mas também as relações e o laço ou a identificação entre o colaborador e a organização a que pertence. São as pessoas que realizam diariamente uma série de ações, que se tornam atividades coordenadas da organização, para que ela consiga atingir seus objetivos e, em última instância, cumprir sua missão (Ramires et al., 2008).

Ainda de acordo com o mesmo autor a maioria das pesquisas realizadas sobre as organizações tem se concentrado em elementos como a estrutura, o tamanho da organização e seu design. Torna-se importante, então, levar em conta fatores dinâmicos como clima, liderança, comunicação e, também, o que está envolvido aqui: motivação.

A motivação “surge como uma forma de explicar o modo como os indivíduos agem numa organização. Ao longo do tempo foram surgindo várias teorias sobre motivação, no entanto, perceber como os indivíduos são motivados é um processo complexo” (Fraga *apud* Ribeiro et al., 2018, p. 107).

Mediante o exposto e tendo como propósito de analisar a influência da liderança na motivação dos colaboradores do Hotel Tivoli de Lisboa como já foi salientado acima, o presente estudo poderá servir de contributo para esta temática sobre Liderança e Motivação, assim como também contribuir para melhoria no que concerne as práticas de Recursos humanos exercidas no Hotel Tivoli focando sempre na motivação dos colaboradores e bem-estar no ambiente de trabalho.

1.3 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

As palavras de Gil (2002) nos permite entender que,

A experiência acumulada dos pesquisadores possibilita o desenvolvimento de certas regras e práticas para a formulação de problemas científicos, tais como: o problema deve ser formulado como pergunta: o problema deve ser claro e preciso; o problema deve ser empírico; o problema deve ser suscetível de solução; o problema deve ser delimitado a uma dimensão viável. (p. 26).

Segundo Gil (2008, p. 38) afirma que “a forma interrogativa apresenta a vantagem de ser simples e direta. As perguntas são um convite para uma resposta e ajudam a centrar a atenção do pesquisador nos dados necessários para proporcionar tal resposta”.

1.3.1 QUESTÃO PRINCIPAL

Existe uma relação direta e significativa entre o estilo de liderança praticado no hotel Tivoli de Lisboa e a motivação dos seus colaboradores?

1.3.2 QUESTÕES DERIVADA

QD 1: Até que ponto a influência da liderança na motivação dos colaboradores afeta no desempenho dos mesmos, bem como nos resultados da própria empresa?

QD 2: Qual o estilo de liderança predominante no hotel Tivoli de Lisboa?

1.4 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Os objetivos de qualquer tipo de investigação são de grande importância, porque resultam ser como fio condutor para encontrar resposta do porquê é feita uma investigação. “Visto que eles têm uma relação direta com a pergunta-problema, sendo esta consequência deles, do objetivo geral que por sua vez desdobra-se nos objetivos específicos”(Menezes et al., 2019, p. 49).

Minayo (*apud* Menezes et al., 2019, p. 49) “afirma que a formulação dos objetivos permite responder ao que é pretendido com a pesquisa, ou seja, que proposito o pesquisador espera alcançar ao término da investigação”.

Gonçalves (*apud* Menezes et al., 2019, p. 50) “define mais didaticamente o objetivo, descrevendo-o como o que você pretende atingir com a sua pesquisa e não o que você vai fazer para atingi-lo”.

Em uma investigação o objetivo resulta ser como a missão de uma empresa ou organização, pelo facto do mesmo quationar sempre o que se pretende atingir. “Os objetivos são divididos em dois grupos, eis: objetivo geral: nível mais amplo que pretende atingir a pesquisa. Objetivo específico: são metas especificas de pesquisas que auxiliam que seja atingido o objetivo geral” (Lakatos *apud* Vitorino, 2022, p. 38).

Mediante a teoria do autor foi criado o objetivo geral desta investigação que é de analisar a influência da liderança que o hotel Tivoli de Lisboa tem na motivação dos seus colaboradores.

E para lograr atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o estilo de liderança predominante na organização.
- Verificar até que ponto a influência do estilo de liderança praticado no Hotel Tivoli influencia na motivação dos colaboradores.
- Propor ações de melhoria com base nos resultados obtidos desta investigação.

1.5 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Prodanov et al. (2013) dizem-nos que,

A hipótese é uma possível resposta ao problema da pesquisa e orienta a busca de outras informações. A hipótese pode ser definida como uma suposição que antecede a constatação dos fatos. Sua função é proporcionar explicações para certos fatos e, ao mesmo tempo, orientar a em relação a área temática estudada. (p. 90).

Prodanov et al (2013, p. 90) afirma que “além de fornecer explicações provisórias, as hipóteses elaboradas funcionam como indicadores de um caminho a seguir, isto é, como guia para os procedimentos em busca da verdadeira solução”. (Prodanov et al., 2013, p. 90).

A hipótese como próprio nome já indica concerne em especulação ou atecipação de alguma coisa. “Nos estudos quantitativos pode ser colocada à prova para determinar sua validade. A

hipótese conduz a uma verificação empírica e torna-se importante para que a pesquisa apresente resultados úteis” (Rodrigues, 2007, p. 11).

Tendo em conta os objetivos traçados levantamos as seguintes hipóteses:

H1 - Existe uma relação direta e significativa entre o estilo de liderança praticado no Hotel Tivoli de Lisboa e a motivação dos seus colaboradores.

H2 - O estilo de liderança praticado no Hotel Tivoli de Lisboa provoca motivação aos colaboradores.

H3 - Existe relação direta significativa entre a motivação dos colaboradores com o alcance dos objetivos traçados pela liderança do Hotel Tivoli de Lisboa.

1.6 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A Metodologia Científica é extremamente importante para entender o debate científico. Através dela, “são adquiridas habilidades para desenvolver pesquisas, bem como elaborar trabalhos com formalização científica.” (Heerdt, et al., 2007, p. 9).

Segundo Sarmiento (2013),

A palavra método tem a sua origem no grego e significa caminho para chegar a um fim, assim o método científico é composto por um conjunto de regras básicas que visam obter novo conhecimento científico. Este caminho pode ser novo ou resultar do desenvolvimento, expansão, correção de conhecimento já existente. Na maioria das áreas científicas o método consiste em interpretar factos empíricos com base na observação sistemática, de cariz direto (do próprio) ou (através de terceiro), geralmente proveniente da pesquisa de campo (p. 4).

Ainda de acordo com a autora citada, “a investigação empírica é a recolha de dados a partir de experiências, observações diretas ou inquéritos, que o investigador ou outra pessoa experienciaram ou tem conhecimentos relevantes e fidedignos sobre o tema em análise.” (p. 4).

Constata-se ainda que,

a investigação de campo ou empírica é uma consequência da observação direta de factos e eventos, da recolha de dados, da análise e interpretação dos dados, com base no levantamento bibliográfico e numa fundamentação teórica sólida.

A pesquisa de campo pode ser classificada como de abordagem predominante qualitativa e quantitativa” (Sarmiento, 2013, p. 10).

Com base no acima exposto, utilizou-se, para esta investigação, os dois métodos acima expostos. Sendo que a abordagem qualitativa permitiu a recolha de informação, nomeadamente quanto à revisão da literatura.

A abordagem quantitativa incidiu na aplicação de um questionário aos colaboradores do Hotel Tivoli de Lisboa, com recurso à ferramenta estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para tratamento e análise das respostas obtidas dos inquiridos, referente ao questionário aplicado.

1.7 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

Neste primeiro capítulo ilustrou-se a parte introdutória especificamente o fio condutor da investigação onde se foi traçado pontos chave para poder prosseguir com a investigação. Pontos esses que são a introdução referente ao tema em questão, o enquadramento, questões de investigação, objetivos, em seguida as hipóteses e metodologia utilizada.

Mediante estado da arte feita na introdução verifica-se que o crescimento de uma empresa de modo a ganhar vantagem competitiva está em dependência daquele que estipula as ordens o líder e o capital humano existente na empresa, pois atendo a variedade de estilos de liderança muitas delas não se enquadram em qualquer ambiente de trabalho.

Quanto ao enquadramento do estudo e visando que pretendemos analisar que influência a liderança do hotel Tivoli tem na motivação dos seus colaboradores, verifica-se inúmeras transformações, sejam sociais, económicas e até mesmo culturais concernentes às sociedades industrializadas que tiveram forte impacto nas diferentes esferas de desenvolvimento do ser humano, afetando não apenas o modo de vida das pessoas, mas também as relações e laços ou mesmo identificação que os colaboradores tinham com a empresa a que pertencem, sendo que dentro das organizações muito se fala de recursos financeiros e se esquecem do primordial, aquele que faz caminhar os processos traçados pelas organizações causando assim descontentamento e falta de identidade com as organizações. Sendo assim e com o mesmo propósito criou-se o problema de investigação de forma interrogatória na qual facilitou a ter as ideias claras de modo a nortear a nossa investigação.

Em seguida foram traçados os objetivos específicos de modo a darem suporte no alcance do objetivo geral. Definiu-se as questões da investigação e criaram-se as hipóteses, como indicadores de um caminho a seguir bem como as possíveis conjeturas de respostas ao problema de investigação. Por fim, traçou-se a metodologia da investigação, que acenta numa abordagem qualitativa e quantitativa.

No segundo e terceiro capítulos fez-se a revisão da literatura por forma a perceber o estado de arte sobre os conceitos de liderança e de motivação, respetivamente.

O trabalho de campo e os resultados obtidos, fruto de um inquérito por questionário aplicado a uma amostra dos trabalhadores do Hotel Tivoli de Lisboa, constam no quarto capítulo.

No quinto e último capítulo, fala-se sobre as conclusões e recomendações, onde se verificam as hipóteses, confirmam-se os objetivos e responde-se às questões da investigação. No final deste capítulo apresentam-se as conclusões finais, as limitações que se depararam com a presente investigação e, por fim, enumeram-se algumas recomendações.

CAPITULO 2

LIDERANÇA

2.1 INTRODUÇÃO

Amorim et al (2010) diz que:

A liderança é considerada como um campo extenso no universo no que concerne a comportamento organizacional. As existências dos seus conceitos são de carácter problemáticos atendendo a delimitação do objeto de estudo que até então ainda é controversa. Nota-se que a maior parte da literatura do tema em questão é proveniente da psicologia social, enquanto a teoria política aquela que reflete sobre distintos aspectos dos fenómenos políticos é muito pouco aproveitada na elaboração de conceitos (p. 221).

O termo liderança “é um conceito sofisticado e moderno. Antigamente, as palavras que significavam chefe de estado, comandante militar, príncipes, procônsul, chefe ou rei eram comuns na maioria das sociedades; essas palavras diferenciavam o governante dos outros membros da sociedade” (Bass 1990, p. 11).

A sua terminologia é proveniente do termo inglês leader. “O termo leader já existia há vários séculos, mas a noção do leadership só surge na primeira metade do século XIX.” (Beto et al., 2013, p. 11).

Segundo Nascimento et al. (2016, p. 64) a liderança,

é uma habilidade que líderes bem-sucedidos possuem para influenciar positivamente e comandar pessoas de modo a construir uma equipa unida, motivada com intuito e visão de atingir metas e objetivos que conduz a resultados comuns. Os aspetos relativos aos processos de comunicação são essenciais, pois possibilita entendimento, troca de *Know How*, além de estabelecer empatia entre os membros.

2.2 CONCEITOS DE LIDERANÇA

Segundo as bibliografias constatadas podemos notar que existem vários pontos de vistas concernente ao conceito de liderança, pois muitos desses pontos de vistas ferem palavras chaves como trabalho em grupo, influenciar pessoas e atingir metas.

Segundo Gil (1994, p. 124), liderança é “a capacidade que um individuo quer seja a nível organizacional como na vida social tem de motivar, influenciar ou dirigir o comportamento de outras pessoas de modo a alcançar objetivos.”

Bass (1990, p. 11), alega que “a liderança é o exercício de impulsionar um comportamento particular para um individuo com o proposito de a atingir metas.”

Mogollon (2010, p. 63), “a liderança é o processo de direcionar e influenciar nas atividades laborais dos membros de um grupo e se reconhece como componente fundamental que influi na efetividade geral de uma organização”.

Para Chiavenato (*apud* Da Cunha et al., 2018, p. 3), “liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os líderes para que contribuam, voluntariamente, da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização”.

Para Bass (*apud* Barracho, 2012, p. 65) “Liderança é uma relação entre líder e seguidores na qual o primeiro influencia mais do que é influenciado. Devido ao líder, os que são liderados agem diferentemente do que fariam sem ele”.

Cartwright & Zander (1967, p. 613) “Liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados preferidos”.

Motta (*apud* Simões e Fávero 2003, p.568) “entende como um fenômeno grupal a influência de um indivíduo sobre os demais ou mesmo um processo coletivo e compartilhado entre os membros de um grupo”.

De acordo Chiavenato (1999, p. 533) a “liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional”.

Dancini (2012, p. 85) afirma que "liderança é a habilidade de influenciar pessoas a trabalhar entusiasmamente, visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum".

Fachada (*apud* Nascimento, 2012, p. 18) diz ser “um fenômeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos”.

Maximiano (*apud* Tadeucci, 2009, p. 95) diz que a “Liderança é uma característica apenas de pessoas que provocam grandes mudanças”.

Abelha (2018, p. 517) A liderança “é considerada um processo essencial para a motivação dos membros das organizações e para mobilizar recursos no sentido do cumprimento de suas missões”.

Desse modo conclui, Barracho (2012, p. 55) que os conceitos sobre a temática em questão “são variadas e ilustram diferentes pontos de vista quer sejam no âmbito pratico, científico ou sociocultural.”

O mesmo autor faz menção que “a liderança não é uma qualidade do individuo, mas sim uma relação complexa entre algumas variáveis” como: as característica dos lideres, as suas atitudes, suas necessidades e característica do pessoal e da organização” (p. 55).

2.3 ABORDAGENS DA LIDERANÇA

Segundo Vecchio (*apud* Gomes, 2007) menciona que,

Diversos estudos e modelos acerca da liderança possibilitam-nos averiguar diferentes orientações e influência considerando-se atualmente, a existência das abordagens teóricas com determinados pressuposto e premissas que as tornam distintas. Neste sentido são habitualmente aceites três paradigmas principais na conceptualização deste tema: o primeiro está centrado no estudo de traços de personalidade, segundo vela pelo Comportamento assumido pelos líderes, o terceiro que chama atenção as variáveis situacionais que influenciam na eficácia da liderança (p. 143).

2.3.1 ABORDAGEM DE TRAÇOS

Em tempos remotos para compreender a liderança procurava-se agrupá-las a disposição inatas, afirmando deste modo que as habilidades daquele que é considerado como criador de seguidores vem do berço. Essa suposição de que os líderes nascem feitos é provenirnte do sua habilidade diária visando que muitos são chefes e não lideres. “Logo, uma empresa que

opta por este padrão estará preocupada em emitir como gerentes apenas pessoas com determinados traços de liderança” (Gil, 1994, p.124).

Ainda com o mesmo autor,

Vários estudos foram realizados com vista a identificar os traços que permitem distinguir os líderes e os não líderes. Assim um levantamento a respeito de altos executivos americanos realizados pela revista Fortune catalogou quinze qualidades executivas: Julgamento, determinação, confiabilidade, estabilidade emocional, Justiça, ambição, dedicação, objetividade e cooperação. (p.124).

Sendo assim, parece não haver dúvidas entre os pesquisadores de que muitos desses traços estão associados até certo ponto como desempenho dos altos executivos. “Todavia, os resultados de diversas pesquisas vieram demonstrar que os fatores mais importantes na determinação da liderança relacionam-se à capacidade de empregar métodos de chefia adequados à situação.” (Gil, 1994, p.124).

2.3.2 ABORDAGEM DO COMPORTAMENTO

Segundo Gil (1994, p.125) “quando ficou claro que a eficiência dos líderes não estava substancialmente relacionada a características pessoais, os pesquisadores começaram a identificar comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes”.

Com base nessa nova tendência, uma das principais preocupações nos estudiosos tem sido estabelecer taxonomia relativamente aos tipos de lider, sendo que “os principais elementos que sustentam essa tarefa são as funções de liderança segundo a escala administrativa clássica e o movimento interpessoal” (Gil, 1994, p.125).

Gil (1994, p.125) alega que as escolas clássicas enfatizam o foco pela prática laboral, o contrario da dinâmica humana que foca pelas necessidades do pessoal, “portanto, reconheceu-se dois estilos: Um orientado a tarefa (o líder autoritário) e outro para as relações humanas (o líder democrático)”.

A presença de um líder focado nos funcionários proporciona um ambiente de trabalho produtivo, ameno e saudável dentro da organização, isso porque o mesmo reconhece a importância de todos os seus funcionários, desta forma levando em consideração as suas necessidades tanto dentro como fora da organização. Já outros focam somente nos resultados e muitas das vezes proporcionam um ambiente de

trabalho pesado e sem impulso motivacional por parte dos colaboradores (Gil, 1994, p.125).

2.3.3 ABORDAGEM SITUACIONAL

A abordagem comportamental, independentemente do modelo, mostra que há um grau de superioridade a ter em conta com relação as formas de liderar. “Nos olhos da gestão executiva a forma de liderar que apresenta o maior foco aos colaboradores proporcionando uma boa comunicação entre o líder e o colaborador são sempre as mais optadas pelos funcionários.” (Gil, 1994, p.128).

Ainda com o mesmo autor, esta forma de aceitar ou priorizar somente uma das formas de liderar e em contra partida dar a mínima atenção às outras, rapidamente se tornou objeto de críticas, principalmente após a realização dos primeiros estudos empíricos sobre o comportamento do líder. “As críticas ao modelo destacam simplesmente o ponto da não aceitação ou valorização dos outros indicadores proporcionado pelo líder a não ser somente conotado a identificação do mesmo como pessoa.” (p. 128).

De acordo com Stiner (1985 *apud* Gil, 1994, p. 128) os pesquisadores passaram, então, a estudar os seguintes fatores: “A personalidade, as experiências passadas e as expectativas do líder; As expectativas e comportamentos dos superiores; As características, expectativas e comportamento dos subordinados; Exigências do trabalho; Climas e políticas da organização; As expectativas e o comportamento”.

Com base nos argumentos acima expostos,

o que se denomina como abordagem situacional, que visam em ilustrar a validade e o poder de cada fator em determinadas ocorrências, assim como calcular a forma de liderar que resultaria mais produtiva com o alcance dos objetivos traçados pela organização a tempo antecipado ou a tempo estabelecido. (Gil, 1994, p.128).

2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estudos mais remotos relacionados as ciências sócias sobre liderança, “preocupavam-se predominantemente com questões teóricas de modo a identificar diferentes estilos de liderança e relacioná-los com as demandas funcionais da sociedade.” (Bass,1990, p. 6).

Existem várias formas de liderar que variam até certo ponto com o trabalho realizado pelo líder, por exemplo: a responsabilidade assumida, o comprometimento e o cumprimento das expectativas das pessoas. “O tipo de liderança apresentado pelo líder é de extrema importância para atingir os resultados traçados pela empresa, (...) é importante que o gestor saiba com que tipo de liderança seus colaboradores estão lidando, pois isso pode afetar o desempenho e rendimento dos empregados” (Mendoza, 2020, p. 34-35).

2.4.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Ao falar sobre a origem e evolução da liderança transformacional, faz-se referência a uma retrospectiva das principais teorias que surgiram em torno deste tema. “Ao longo da história, conceitos clássicos como comportamentos, liderança situacional, e transacional foram discutidos, até chegar a uma liderança integral conhecida como liderança transformacional.” (Velasco, 2011, p. 95).

Consideráveis são as evidências de que,

os líderes descritos por seus seguidores como exibindo liderança transformacional com mais frequência tendem a ser mais eficazes e satisfatórios do que aqueles que exibem outro tipo de liderança, face ao exposto, estilos e comportamentos de liderança que incluem a necessidade transformacional deve ser examinada, incluindo o contexto específico em que tal comportamento está inserido. (Avolio et al., 1995, p. 201)

Segundo Barracho (2012, p.155) por intermédio de literatura atualizadas sobre liderança organizacional, “a liderança transformacional vem ganhando popularidade atendendo os seus magníficos resultados positivos que tem proporcionado seja a nível individual, grupal ou organizacional.”

Burns (*apud* Barracho 2012, p.155) Afirma que este tipo de liderança é praticada somente por indivíduos que “introduzem profundas mudanças na sociedade, nas atitudes e comportamento dos membros das organizações, obtendo deles o compromisso e empatia necessária para o alcance dos objetivos”.

Ainda com o autor acima citado “a liderança transformacional envolve valores como a honestidade, responsabilidade, honra e reciprocidade. Refere-se ao processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus autos-interesses em favor dos objetivos da organização” (p. 156).

Segundo Bass (*apud* Dias 2015, p. 205) liderança transformacional “é definida como um processo em que um líder tenta aumentar a sensibilidade dos seguidores acerca do que era certo e importante, para motivá-los a realizar além das expectativas”.

Abelha (2018, p. 519) “Líderes transformacionais serviriam como modelo de inspiração para seus seguidores ao exercerem uma comunicação eficaz que estimula confiança, engajamento e, conseqüentemente, maior satisfação”.

Burns (*apud* Barracho 2012, p.173) Liderança transformacional “foca-se nos líderes acentuados que velam pelos valores morais positivo.”

A liderança transformacional “dispõe de quatro componentes principais tais como: componente carismática, componente inspiracional, considerações individualizadas e estimulação intelectual.” (Barracho 2012, p.158-160).

Ainda com o mesmo autor “a componente carismática representa o auge da liderança transformacional sendo que possui uma natureza socio afetiva e inspiram no subordinado sentimento de lealdade, identificação que visam ultrapassar interesses individuais.” (p. 158).

O componente inspiracional o líder “foca no encorajamento e estímulos de uma forma estratégica de modo a alcançar objetivos individual dos liderados sempre primando em uma comunicação clara.” (Godoy et al., 2020, p. 745).

Na componente individualizada o foco do líder “está direcionado as necessidades, interesse dos seguidores proporcionando a equidade, fornecendo feedback do seu desempenho, como também capacita os mesmo atendendo as necessidades.” (Barracho, 2012)

O último componente correspondente ao intelectual, “o líder se mantém focado na estratégia de estimular o revolvimento intelectual, velando na criatividade como também na inovação de pensamento independente do seu grupo.” (Godoy et al., 2020, p. 745).

2.4.2 LIDERANÇA TRANSACIONAL

Segundo Bass (1985) por um bom período pesquisas com a temática liderança focava-se crucialmente em líderes transacionais, tendo eles como fornecedores de recompensas bem delineadas a seus seguidores, funcionários, voluntario.

Morais (2016, p. 182) diz que,

a liderança transformacional está focalizada no conhecimento dos processos de desempenho do trabalhador, de modo a procurar a satisfação e reconhecimento dos

mesmos, velando prioritariamente nas necessidades e desejo dos subordinados de modo que eles desenvolvam esforço para a realização das suas tarefas com eficiência e eficácia.

Já Mascon (*apud* Pereira et al., 2022) alega que a liderança transacional se refere “ao fator retroalimentação que somente é visível ou notório quando alguma coisa sucede de forma errada. Sendo que o comportamento deste estilo de liderança inclui o estabelecimento de normas, aplicação da regra e o foco em erro.”

Bass (*apud* Mogollon, 2010, p. 66) na mesma senda refere que “geralmente este tipo de liderança transacional ocorre quando os líderes recompensam ou, pelo contrário, intervêm negativamente (sanção) em virtude de verificar desempenho ou comportamento do seguidor”.

Ainda com Bass (*apud* Lemos et al., 2022, p. 8) liderança transacional é o “modelo que se dá quando a relação está focada em termos contratuais explícitos e implícitos no qual as atribuições da função são claras e expostas juntamente com o código disciplinar e a estrutura de benefícios”.

A liderança transacional dispõe de igual modo como a liderança transformacional componentes tais como:

Recompensa contingente: baseada no esforço e reconhecimento para atingir os seus objetivos; Gestão pela exceção ativa: o líder faz a vigilância do desempenho dos seguidores aplicando sanção quando não é alcançado os objetivos estabelecidos; Gestão pela exceção passiva na qual o líder tem o posicionamento mais reservado chegando a intervir somente quando algo corre mal (Barracho 2012, p. 175-176).

A recompensa contingente como tal trata-se especificamente do acordo entre o líder e o liderado “envolvendo a designação de tarefas como também a forma de recompensa pelo intercâmbio de proatividades e satisfação no cumprimento das tarefas designadas” (Oliveira et al., 2013, p.159).

De tal forma o gerenciamento por exceção em geral está dividido em duas partes, sendo ativa e passiva. Na primeira não tem uma participação ativa, a intervenção do criador de seguidor resulta somente para evitar transtornos. “O contrário da forma ativa, na passiva ele somente dá a cara quando o erro realmente é evidente.” (Barreto et al., 2013, p. 39).

2.4.3 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA, DEMOCRÁTICA, LIBERAL

Liderança autocrática foca-se ao líder autoritário aquele que estabelece regras e determina como o fazer. “Este estilo de liderança muita das vezes faz com que os liderados mostrem tensão, frustração e agressividade mediante as atitudes do líder causando assim insatisfação.” (Chiavenato 2004, p.124).

A liderança democrática resulta totalmente o oposto da autocrática, este tipo de liderança “está focado no incentivo ao liderado, o líder dispõe-se a ajudar e tem em conta as opiniões dos colaboradores antes de tomar qualquer decisão, desenvolvendo assim uma boa comunicação entre líder e liderado de modo que alcancem os objetivos.” (Chiavenato 2004, p. 125).

A liderança liberal “é totalmente diferente relativamente a liderança autocrática e a liderança democrática, o líder liberal deixa em disposição as decisões totalmente a cargo dos liderados sem nenhuma supervisão.” (Chiavenato 2004, p. 125). Conforme se pode verificar no Quadro 1.

Quadro 1: Estilos de liderança

Autocrática	Democrático	Liberal (laissez-faire)
A chefia é o único que estabelece as diretrizes.	Os problemas são posto a mesa de modo a serem solucionado juntos da ideia de todos.	Estabelece o voto de confiança ao grupo quanto as decisões, tendo o líder uma participação mínima.
O líder impõe as regras e os objetivos, como também a forma de execução das tarefas.	O pessoal opta dar seguimento no uso de mecanismo de modo a alcançar o objetivo traçado, procurando sempre suporte de parte do líder quando o necessita. Proporcionando assim opções de escolha garantindo ideias de todos para a resolução das tarefas.	Intervenção escassa em comunicações interna, o mesmo apresenta somente matérias diversos a equipe, dando a conhecer que a sua intervenção em partilhar conhecimento somente será quando os mesmos o solicitassem.

<p>Geralmente o líder determina especificamente o trabalho que cada colaborador tem de fazer e delega o companheiro de trabalho de cada um.</p>	<p>O grupo tem a liberdade de escolher com quem trabalhar, bem como também está a seu critério a divisão das tarefas.</p>	<p>O líder não participa na determinação do trabalho dos colaboradores e nem na escolha de companheiro de trabalho deixando tudo a cargo do grupo.</p>
<p>O líder é dominador tende a ser “pessoal” no elogio e na crítica no que concerne ao trabalho prestado de cada colaborador, sendo que o mesmo não tem uma participação ativa no grupo.</p>	<p>O líder procura ter uma participação normal no grupo, seus elogios ou críticas tenta ser em espírito por ser um líder tão objetivo.</p>	<p>Os líderes dispõem de qualquer avaliação a não ser se for questionado</p>

Fonte: Adaptado de Cartwright e Zander (1967, p. 658).

Segundo Chiavenato (2004):

O líder até um certo ponto pode exercer as característica dos demais estilos de liderança atendendo o momento, pessoa ou pela complexidade na execução das tarefas, ele delega como também consulta os seus liderados antes de tomar qualquer decisão, o desafio está em saber quando e qual circunstância e atividade usar as ênfases de cada estilo. (p.125). Como se pode ver na ilustração 1.



Ilustração 1: Ênfases dos três estilos de liderança.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 126).

2.5 SÍNTESE

O segundo capítulo ilustra os conceitos de liderança, abordagens de liderança assim com os estilos de liderança mais predominantes nas organizações. Perante as literaturas consultadas para a elaboração deste capítulo constatou-se que existem vários conceitos de liderança entre as quais foi possível constatar uma correlação quanto a sua finalidade nas definições dos espertos estudados, sendo que muitos deles partilham em suas definições que a liderança resulta da pacidade influenciadora de um líder para um individuo com objetivo de atingir metas.

Relativamente as abordagens de liderança constatou-se a existencia de três abordagens principais tais como: abordagem de traços, abordagem de comportamento e abordagem situacional. Essas abordagens visam em averiguar diferentes orientações e eficiencias dos líderes, sendo que cada abordagem com o nome faz referencia, indica determinada característica dos líderes.

A abordagem de traços enfoca-se em distinguir o líder do não líder. A abordagem de comportamento foca-se em identificar comportamento que tornariam os líderes mais eficazes, esses comportamento estão relacionados como a comunicação do líder com os funcionarios, reconhecendo seu potencial e suas nessecidade individuais, o oposto deste comportamento é referente ao líder orintado somente as tarefas sem importar-se com as nessecidades dos trabalhadores. A abordagem situacional visa em ponderar a validade de cada fator em um terminado aglomerado de situações prevendo que característica de cada tipo de liderança resultaria mais eficaz para atingir os objetivos de uma empresa.

Quanto aos estilos de liderança de igual modo verifica-se que existem vários estilos de liderança tais como: transformacional, transacional, autocrática, *laissez-faire* e democrática, entre os quais constatou-se mediante as literaturas estudadas que o estilo de liderança mais rígido é o autocrático aquele estilo baseado na autoridade acabado assim não deixando o colaborador a desenvolver habilidades ou a serem criativos. E o mais liberal é o estilo *laissez-faire* na qual faz a oposição do estilo autocrático, sendo que o estilo *laissez-faire* delega as tarefas à sua equipa com pouca ou nenhuma supervisão, causando assim uma alta confiança de parte dos seus colaboradores para poderem desenvolverem habilidades e sentirem-se motivado e confiantes na execução das tarefas delegadas.

Em suma verifica-se que toda organização necessita de uma liderança, por ser o líder aquele que traça as metas e cria os processos para alcançar as mesmas.

CAPITULO 3

MOTIVAÇÃO

3.1 INTRODUÇÃO

Dos “fatores internos que influenciam o comportamento humano, daremos atenção especial à motivação. É difícil entender o comportamento das pessoas sem ter um conhecimento mínimo do que o motiva. Não é fácil definir exatamente o conceito de motivação, pois é usado de diferentes maneiras.” (Chiavenato, 2011 p. 41).

Não obstante o declínio do interesse pelos modelos motivacionais clássicos, “o estudo da motivação tem sido uma das áreas em que mais investigação têm sido desenvolvidas, tendo por isso atingido um proeminente estatuto teórico.” (Neves, 1998, p. 11)

O motivo “é tudo o que leva uma pessoa a agir de uma determinada maneira ou que dá origem, pelo menos, a uma tendência específica, a um comportamento específico.” (Chiavenato 2011, p. 41).

Muita das vezes o estado motivacional de uma pessoa é “dependente fortemente da intensidade da necessidade, desejo até mesmo impulso proveniente do subconsciente de um indivíduo.” (Gil, 1994. p. 120).

A motivação nos dias de hoje resulta de grande importância nas organizações, pelo facto de “ser um elemento fundamental para que todos os funcionários dentro de qualquer empresas tenham um bom desempenho no trabalho, a fim de atingir os objetivos e contar com uma equipa que realiza suas atividades com maior produtividade.” (Mazariego, 2015, p. 1).

3.2 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Mediante as diversas bibliografias consultadas sobre a motivação, verificou-se que vários autores partilham palavras-chaves nos seus conceitos sobre motivação como: comportamento, impulso, alcançar/atingir objetivo, como se pode ver nos conceitos que se seguem.

Segundo Muchinsky (1990 *apud* Neves, 1998, p. 11), “a motivação é um campo teórico que atravessa transversalmente toda as correntes psicológicas e sobre ele converge a atenção da psicologia da personalidade da psicologia social, da psicologia clínica e, sobretudo, da psicologia organizacional”.

Vroom (1964 *apud* Neves, 1998, p.12), faz referência que a motivação “pode ser definida como a variedade de comportamento intra e interindividual devida não só a diferenças individuais e competências no controlo das exigências do meio ambiente que a ação exige”.

Segundo Dias (2016, p. 43), “a motivação é uma força interna que impele ativamente o indivíduo para um comportamento, uma ação, visando alcançar uma necessidade não satisfeita.”

Segundo Nérici (1993, p. 75), a motivação define-se como “o processo que cresce e desenvolve dentro de uma pessoa na qual gera impulso para agir quer seja física ou mentalmente com o proposito de alcançar algo.”

Chiavenato (2004, p. 116), diz que “a motivação explica porque as pessoas têm determinados comportamentos.”

Para Bueno (2002), a motivação entende-se como uma energia ou força que gera impulso interno aos individuo, levando a cada um agindo de forma espontânea de modo a alcançar objetivos.

Nas palavras de Deese (1964 *apud* Todorov et al., 2005, p. 122), “o termo geral da motivação descreve o comportamento regulado por necessidade e instintocom respeito a objetivos”.

Para Pelayo e Rodríguez (2015, p. 19), a motivação “constitui os estímulos que movem pessoas a realizar certas ações e a persistir nelas para sua culminação.”

Gil (1994, p. 120), arrebatada que o “exercício da liderança implica a realização de objetivos através da ação das pessoas, por tanto o líder precisa preocupar-se fundamentalmente com o que fazer para que as pessoas se comportem de maneira adequada implicando assim a conhecer o papel da motivação no comportamento”.

3.3 CICLO MOTIVACIONAL

A ação humana é proporcionada por um motivo, “o mesmo motivo que gera o impulso de uma pessoa exercer qualquer tipo de atividade satisfatoriamente. Logo ciclo motivacional consiste na forma e trajetória do desenvolvimento da tensão que deriva o impulso do comportamento de um indivíduo.” (Chiavenato, 2004, p.119).

Ainda, segundo Chiavenato (2011) o ciclo motivacional,

Começa com o surgimento de uma necessidade, uma força dinâmica e persistente que causa o comportamento. Cada vez que surge uma necessidade, ela rompe o estado de equilíbrio do organismo e produz um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento ou ação capaz de aliviar a tensão ou libertá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação de sua necessidade e, portanto, a descarga da tensão produzida por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao seu estado anterior de equilíbrio, à sua adaptação ao meio (p. 42).

Ainda com o mesmo autor, “nesse ciclo a necessidade é satisfeita. À medida que o ciclo se repete, devido ao aprendizado e à repetição (reforço), os comportamentos tornam-se mais eficazes na satisfação de determinadas necessidades. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de motivar o comportamento, pois não causa tensão ou desconforto” (p.42). Conforme Ilustração 2.

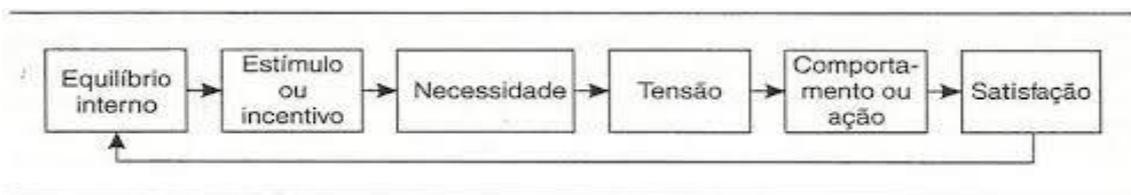


Ilustração 2: Etapas do ciclo motivacional na satisfação de necessidade.
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011, p. 42)

3.4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Tempos como 1940,1950 e 1960 resultou ser notórios no que concerne ao índice de maior produção no processo de alavancar as tiorias motivacionais. Nessas alturas foram criadas

inúmeras teorias tais como: “a teoria das necessidades de Maslow, teoria de McClelland , teoria de Eric de Alderfer, teoria Bifatorial de Herzberg” (Godin et al., 2024, p. 176) .

No entanto, na presente investigação são analisadas somente as seguintes teorias: teorias de Maslow, McClelland e Herzberg, teoria X e teoria Y de McGregor e a teoria de contingência de Vroom.

3.4.1 TEORIA DA HIERARQUIZAÇÃO DAS NECESSIDADES

O fundamento da teoria em questão aborda que o motivo de certas ações do homem é proveniente de si mesmo, porque a sua motivação para agir e se comportar vem de forças que existem dentro dele. “Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não. Face ao exposto se afirma que a teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow, baseada na hierarquia das necessidades humanas” (Chiavenato, 2011, p. 43).

Segundo Neves (1998, p.17) diz que as “hierarquia das necessidades propostas por Maslow estabelece que as necessidades humanas não têm todas a mesma força e que a sua emergência obedece a uma prioridade”.

Na sequência Gil (1994, p. 122) acresce que as necessidades humanas “apresentam níveis de força”, e que o psicólogo americano Abraham Maslow estabeleceu uma hierarquia de necessidade.

Neves (1998, p.17) diz que “os postulados básicos da teoria são certos motivos ou necessidades que combinam com factores biológicos, culturas e situacionais que determinam o comportamento e caracterizam o ser humanos em geral, as necessidades e os cinco níveis propostos por Maslow” segundo o autor citado são: Necessidade fisiológica, Necessidade de liderança, Necessidade sociais, Necessidade do ego e estima e a necessidade de auto atualização.

Segundo Maslow (*apud* Gil 1994,) nos faz entender os níveis da seguinte forma:

Necessidades fisiológicas referem-se as necessidades básicas do cotidiano para a manutenção da vida humana, como por exemplo: alimentação, vestimenta e abrigo. Sendo essas a necessidade primária da vida de um ser humano é primordial serem satisfeitas, caso assim não suceda as pessoas provavelmente darão pouca atenção nos demais níveis. Necessidades de segurança fazem ênfases à necessidade de estar livre de perigos, de abusos e maltratos e como também de privação das necessidades fisiológicas básicas (alimentação, vestimenta e abrigo), têm foco no futuro, na

manutenção do trabalho e da propriedade, e somente manifestam quando a quando as necessidades básicas forem satisfazidas (p.122)

Ainda com o autor a necessidade sociais uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e a necessidade de segurança as pessoas passam a sentir “necessidade de se relacionar com os outros, participar de vários grupos e de serem aceites por estes.” As pessoas passam a querer estima, tanta em termos de amor próprio quanto a de reconhecimento pelos outros. Necessidade de estima inclui fatores internos, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção. (p. 122-123).

Necessidade de autorrealização referem-se à realização máxima de potencial individual. “Neste nível as pessoas desejam se tornar aquilo que são capazes de fazer, sendo que naturalmente esse varia de pessoa a pessoa.” (p.123) . Conforme Ilustração 3.



Ilustração 3: Hierarquia de necessidade de Maslow
Fonte: Adaptado a partir de Chiavenato (2011, p. 43).

3.4.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

“Refere-se como uma das contribuições relevante a temática motivacional a teoria de motivação – higiene que foi abordada por Frederick Herzberg.” (Gil, 1994, p. 123).

Essa contribuição caracterizadas por estudos impiricos que permitiu Herzberg constatar que “quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com o seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando. E que quando se sentia satisfeitas isso se devia ao trabalho propriamente dito.” (Gil 1994, p.123).

Segundo Herzberg (apud Gil 1994, p.123), o homem tem duas categorias de necessidades denominadas como fator higiênico e a outro fator motivador. A primeira categoria apresentam denominados da seguinte forma: “segurança e condições de trabalho, não motivam os empregados, apenas impedem que estes tenham sua capacidade produtiva inibida”.

Ainda com o mesmo autor a segunda categoria (intrínsecos), refere-se aos : “sentimento de realização, reconhecimento e desafio, são capazes de proporcionar efeitos produtivos na satisfação no trabalho, resultando no aumento de capacidade produtiva das pessoas. Estes fatores quando ótimos levam a satisfação por outro lado quando são péssimos provocam insatisfação” (p. 123). Conforme Ilustração 4.

Factores Higiênicos	Factores de Motivação
Programa e administração;	Realização;
Supervisão;	Trabalho desafiador;
Condições de trabalho;	Responsabilidade;
Relações Interpessoais;	Crecimento.
Dinheiro, Status, Segurança.	

Ilustração 4: Fatores Higiênico e Motivadores.

Fonte: Adaptado a partir de Gil (2020, p. 123)

3.4.3 TEORIA X E TEORIA Y

Aproximadamente nos anos 60 Douglas McGregor elaborou uma importante contribuição para o estudo da motivacional denominada teoria X e teoria Y (Gil, 1994, p. 123).

As teorias X e Y foram as primeiras a serem abordadas por McGregor, sendo que apresentam três princípios fundameis: “O homenm tem o foco no trabalho; Existencia de control e ponição de modo que haja esforço no cumprimento dos objetivos organizacionais; Evita responsabilidade, velando somente na sua seguraça pessoal e financeira.” (Gondim et al., 2004, p. 179).

A teoria X faz mensão que a “maoir parte das pessoas não são apoligista do exercicio de trabalho, fazendo referencia que há pouco poder de criatividade do pessoal na resolução de

problemas eminentes dentro das organizações, precisando assim o auto controlo da administração e o foco na segurança como prioridade.” (Gil 1994, p. 123).

Atendendo as essas características “os líderes que optam pela teoria X velam primeiramente em focar-se no auxílio do desenvolvimeto dos trabalhadores para que assim haja autodominio de modo a facilitar os empregados na obtenção de satisfação no emambiente de trabalho, atendo que a teoria não vela no controlo direto dos seus subordinados quanto ao exercicios das suas funções.” (Gil 1994, p. 123).

McGregor (*apud* Gondim et al., 2004, p. 179), denominou de teoria Y, cujos princípios seriam: “o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou punição, dependendo do contexto; o homem está disposto a se autodirigir, a aprender a aceitar responsabilidades e também a colocar em prática seu potencial criativo.” A teoria Y nos fez entender que o desenvolvimento do homem quanto ao cumprimento das suas tarefas dentro de uma organização é meramente de natureza gerencial do que motivacional.

Gil (1994, p. 123) acresce que “a teoria Y corresponde as pessoas que por natureza que têm força para trabalhar com dedicação e empenho. Admitindo que que o homem é motivado sempre quando há preseça de uma admistracão apoiando e impulsionando a alto criatividade dos trabalhadores.”

Por fim McGregor (1960 *apud* Gondim et al., 2004, p. 179) conclui que as práticas sustentadas pela teoria X “não levam em consideração o estudo desenvolvido por Maslow, inerente ao fato de que a motivação originava da emergencia das necessidades humanas representadas por níveis.”

3.4.4 A TEORIA CONTINGENCIAL DE VROOM

Mediante os estudos feitos verificou-se que a “teoria de Maslow é fundamentada por uma estrutura uniforme e níveis hierárquico de necessidades, e a de Herzberg em duas classes de fatores. Ambas partilha a ideia de que existe uma melhor forma de motivar as pessoas,” podendo ser pelos niveis de hierarquia apresenatada na piramede ou pela aplicação dos factores motivacionais do trabalho. Sendo assim os factos evidenciam que as pessoas têm diferentes comportamentos atendo o ponto de situação (Chiavenato, 2011, p. 47).

Ainda com mesmo autor a teoria “limita-se à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais”. Na mesma senda a teoria identifica há

existência de factores determinantes que impulsionam a motivação de produção de cada indivíduo, sendo que esses factores donominam-se por:

Os bjetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir metas; A relação que o indivíduo percebe entre a produtividade e o alcance de seus objetivos individuais; A capacidade do indivíduo de influenciar seu próprio nível de produtividade, na medida em que acredita influenciá-lo. (p. 47).

Vroom (*apud* Bueno, 2002) faz menção que esses factores influenciam na motivação dos colaboradores no exercicio das suas fuções, sendo que na ausência de um dos elementos o nivel motivacional dos colaboradores declina-se. O oposto evidencia-se quando se faz presente os três fatores tornando o nivel motivacional mais alto, fazendo com que as organizações usufruem o máximo desempenho dos seus empregados.

3.5 SÍNTESE

Feito o estudo bibliográfico de modo a extruturar os conceitos expostos no capítulo três se pode compreender que a motivação tem sido de interesse para muitos estudiosos desde os tempos remotos, em que na qual as primeiras tentativas de explicar a natureza da motivação humana deriva dos pensadores gregos.

Verifica-se também que até então já existem várias definições de motivação, sendo que mediante as diversas bibliografias consultadas sobre a motivação, verificou-se que vários autores partilham palavras-chaves nos seus conceitos sobre motivação como: comportamento, impulso, alcançar/atingir objetivo, como se pode ver nos conceitos que se seguem.

Em concordância com Dias, (2016, p. 43) “A motivação é uma força interna que impele ativamente o indivíduo para um comportamento, uma ação, visando alcançar uma necessidade não satisfeita”.

Quanto ao ciclo motivacional verifica-se que o seu principio é proveniente de um desejo, força, que genera a ação do comportamento de um indivíduo. Cada vez que aparece um desejo automaticamente quebra todas as forças do corpo de um indivíduo e produz agustia, ansiedade e apreensões.

Verifica-se também a existência de várias teorias da motivação entre as quais teoria de necessidade de Maslow, teoria X e teoria Y de MC Gregor, teoria dos dois fatores Herberg

e a teoria de contingência de Vroom. sendo que essas teorias procuram compreender como se desencadeia determinados comportamentos por parte das pessoas, visão a compreensão acerca de quais motivos direcionam a uma ação de um indivíduo.

De um modo geral e atendendo à literatura abordada, verifica-se que estas teorias se inserem nos estudos de satisfação e de motivação das pessoas focando-se nas suas necessidades e inspirações.

CAPITULO 4

TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

4.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentamos o trabalho de campo, onde se fez a recolha de informação mediante questionário aplicado a uma amostra representativa dos colaboradores do Hotel Tivoli de Lisboa e posterior análise dos resultados obtidos mediante instrumentos metodológicos utilizados.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A Tivoli Hotels & Resorts foi fundada em 1933, com a abertura do Tivoli Avenida Liberdade Lisboa, um dos hotéis mais emblemáticos da cidade de Lisboa, Portugal.

O Hotel Tivoli de Lisboa pertence ao grupo Minor Hotels operadora e investidora hoteleira de quatro e cinco estrelas com um portfólio de mais de 75.000 quartos em mais de 520 hotéis, resorts e suítes. Hoje, o portfólio de hotéis da Minor Hotels abrange 56 países na Ásia-Pacífico, Oriente Médio, África, Oceano Índico, Europa e Américas. Além disso, a Minor Hotels também opera negócios de uso misto, incluindo shopping centers e entretenimento, propriedades residenciais e um clube de férias baseado em pontos.

O Hotel Tivoli é um hotel com mais de 80 anos de história. Assume-se como um dos principais pontos de encontro da elite nacional e internacional. É, indubitavelmente, o local to see and to be seen da vibrante capital portuguesa, oferecendo as mais requintadas experiências de restaurantes e bares e as opções de lazer e diversão do momento. Uma outra pista ainda: foi a casa da reconhecida atriz portuguesa Beatriz Costa durante mais de três décadas.

4.3 METODOLOGIA

Segundo Sarmento (2013, p.4) na sua obra de metodologia científica faz menção que “a maioria das áreas científicas o método consiste em interpretar factos empíricos com base na observação sistemática, de cariz direto (do próprio) ou (através de terceiro), geralmente proveniente da pesquisa de campo”.

Ainda de acordo com a autora citada:

A investigação empírica é a recolha de dados a partir de experiências, observações diretas ou inquéritos, que o investigador ou outra pessoa experienciaram ou tem conhecimentos relevantes e fidedignos sobre o tema em análise. A investigação de campo ou empírica é uma consequência da observação direta de factos e eventos, da recolha de dados, da análise e interpretação dos dados, com base no levantamento bibliográfico e numa fundamentação teórica sólida (p.10).

Segundo Sarmento (2013, p.10) “a pesquisa de campo pode ser classificada como de abordagem predominante qualitativa e quantitativa”. Com base nas teorias acima expostas, se utilizou para esta investigação o método qualitativo e o método quantitativo.

Sendo que a abordagem qualitativa permitiu a recolha de informação, nomeadamente quanto à revisão da literatura, por forma a obter o estado de arte sobre esta temática.

A abordagem quantitativa com recurso à aplicação de um questionário aos colaboradores do Hotel Tivoli de Lisboa, e o uso de ferramentas estatística, como o SPSS, que permitiram fazer o tratamento e a análise das respostas do questionário.

4.4 SELEÇÃO DA AMOSTRA DO INQUÉRITO

Para a seleção da amostra, foi utilizada uma amostragem aleatória para populações finitas para este caso de uma população de 287 trabalhadores hoteleiros, 126 foram pesquisados; O cálculo levou em consideração uma margem de erro para a seleção de turistas de 5% com um nível de confiança de 95%. Para isso, foi aplicada a fórmula (1) utilizada nas Ciências Sociais por Moráquez (2011) e está detalhada a seguir:

$$n_0 = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2} \quad n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad (1)$$

Onde:

n_0 : tamanho da amostra preliminar,

N : tamanho da população,

n : tamanho da amostra corrigido para população finita,

p : proporção de sucesso na análise realizada,

q : proporção de não sucesso na análise realizada, uma vez que p e q são desconhecidos, assumiu-se o valor máximo de 0,50 (50%) para ambos, na amostragem aleatória simples para variáveis categóricas, que fornecem a maior variância ($pq=0.25$) e maximiza o tamanho da amostra.

d : margem de erro ou erro máximo admissível, considerou-se adequada uma margem de erro de 5%, levando em consideração as reais possibilidades de execução da investigação.

$Z_{1-\alpha/2}$: valor da variável Z da Distribuição Normal padronizada (assumiu-se um nível de confiança de 0,95, com $Z_{1-\alpha/2} = Z_{0,975} \approx 1,96$).

4.5 RESULTADOS

Como já mencionado anteriormente, torna-se útil recapitular que os resultados abaixo expostos foram derivados das respostas do questionário aplicado (abordagem quantitativa) aos colaboradores do Hotel Tivoli de Lisboa.

O questionário antes de ser aplicado foi analisado e revisado por um painel de dois docentes doutores ligados à temática em questão, nomeadamente o orientador e o Professor Yassel Vazquez, as respostas foram obtidas e analisadas com recurso à utilização de ferramentas estatísticas, como o SPSS (*Statistical Package for the Social Science* - versão 28).

Atendendo as variáveis em causa (qualitativa) se fez em primeiro lugar a análise descritiva uni variada através de gráficos circulares, que nos possibilitou obter a frequência assim como a percentagem das respostas dos questionados e a moda de cada pergunta mediante tabelas, Posteriormente se fez a análise descritiva bivariada mediante as tabelas de Qui- quadrado que nos permitiu saber a correlação dependência das variáveis, se fez também a Análises Multivariadas por meio da Análise de Correspondência Múltipla para ver as questões que tiveram mais importância nos critérios dos respondentes; se fez a análise de cluster para

agrupar os respondentes em relação aos critérios dados na pesquisa, foi feita uma Análise Discriminante para validar a classificação dos grupos de respondentes.

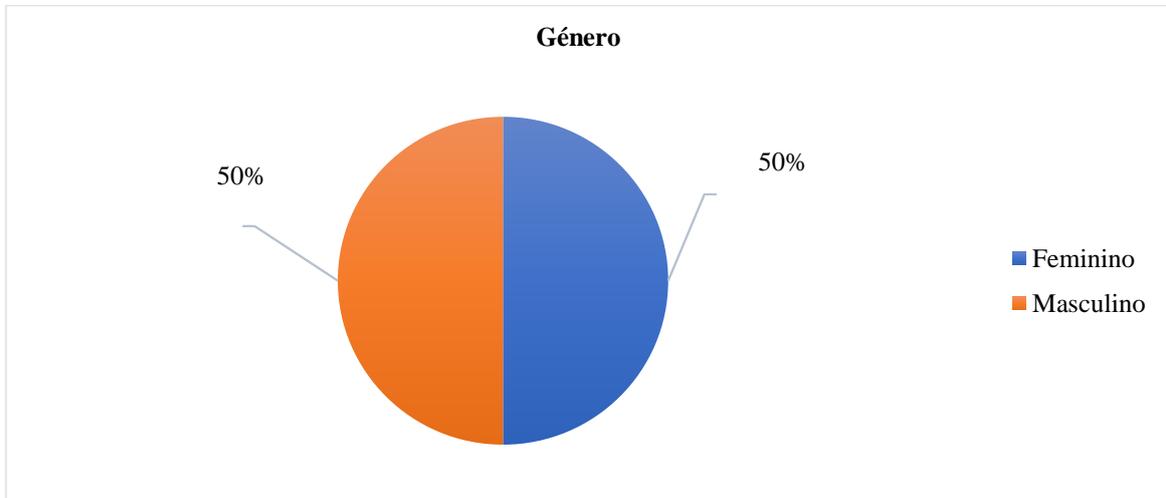


Gráfico 1: Resposta da questão 1 "Género".

Mediante o gráfico 1, relacionado com a caracterização quanto ao gênero dos colaboradores que fizeram parte da amostra, notou-se uma frequência de 63 respondentes para ambos, correspondendo uma percentagem de 50% para o sexo Feminino e 50% no sexo Masculino, o que dá a entender que existe um equilíbrio quanto ao gênero dos colaboradores que fizeram parte da amostra.

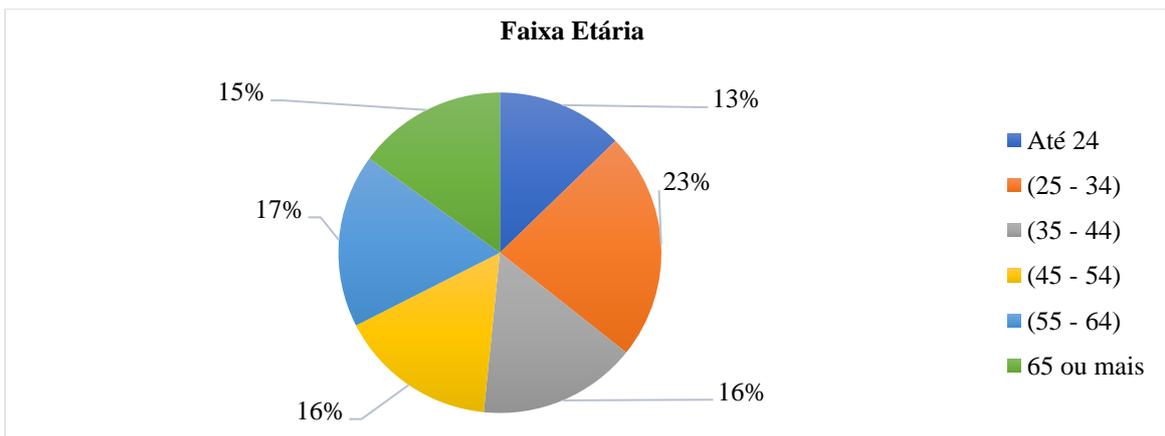


Gráfico 2: Resposta da questão 2" Faixa etária.

Verifica-se no gráfico 2 , com uma frequência de 16 resposta que corresponde a 13% dos colaboradores questionados têm até 24 anos, com uma frequência de 29 resposta que corresponde a 23% dos colaboradores que têm 25-34 anos, uma frequência de 20 resposta que corresponde a 16% dos que têm 35-44 anos, outros 20 resposta que corresponde a 16%

têm 45-54 anos, com um frequência de 22 respota correspondendo a 17% variam dos 55-64 anos, e 15% têm 65 ou mis anos de idade com uma frequência de 19 resposta. O que quer dizer que com uma percentagem 23% a maior parte dos questionados são jovens de 25-34 anos.

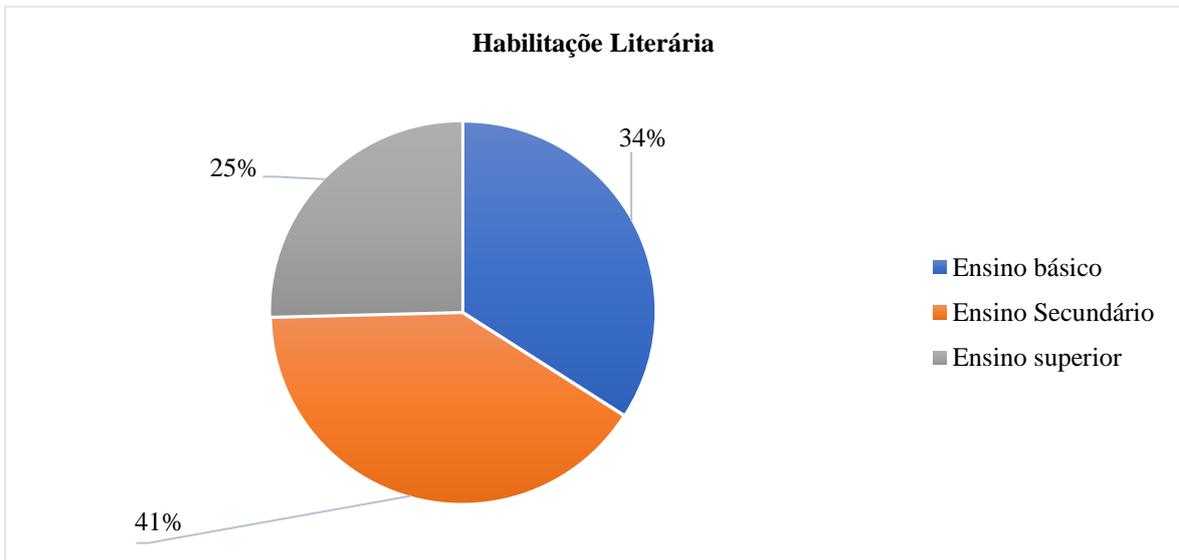


Gráfico 3: Resposta da questão 3 "Habilitações Literárias".

No gráfico 3, podemos observar que com uma frequência de 43 resposta correspondendo a uma percentagem de 34% dos colaboradores questionados que têm ensino básico, 41% têm o ensino secundário correspondendo uma frequência de 51 resposta e 25% tem o ensino superior coma frequência de 32 resposta. O que quer dizer que a maior parte dos questionados têm ensino secundário.

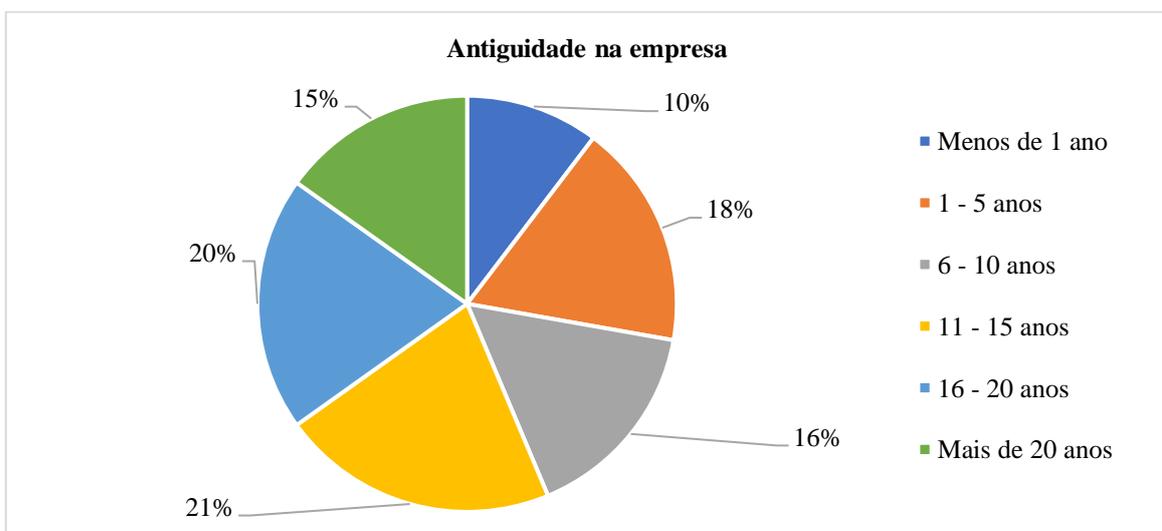


Gráfico 4: Resposta a questão 4 "Antiguidade na empresa".guidade na empresa".

No gráfico 4, no que concerne ao tempo de trabalho pode-se constatar que a amostra é maioritariamente constituída por pessoas com 11 a 15 anos de trabalho correspondendo uma percentagem de 21% e uma frequência de 27 resposta, com uma frequência de 25 resposta correspondendo a 20% dos questionado que estão de 16 a 20 anos, com uma frequência de 22 resposta correspondendo a 18% dos questionados que estão a 1-5 anos, 16% estão a 6 - 10 anos com uma frequência de 20 resposta, 15% estão mais de 20 anos com uma percentagem de 19 resposta. O que demostra que as organizações dispõem de um pessoal fiel e com bastante experiência acarretada durante este longo percurso dentro da empresa.

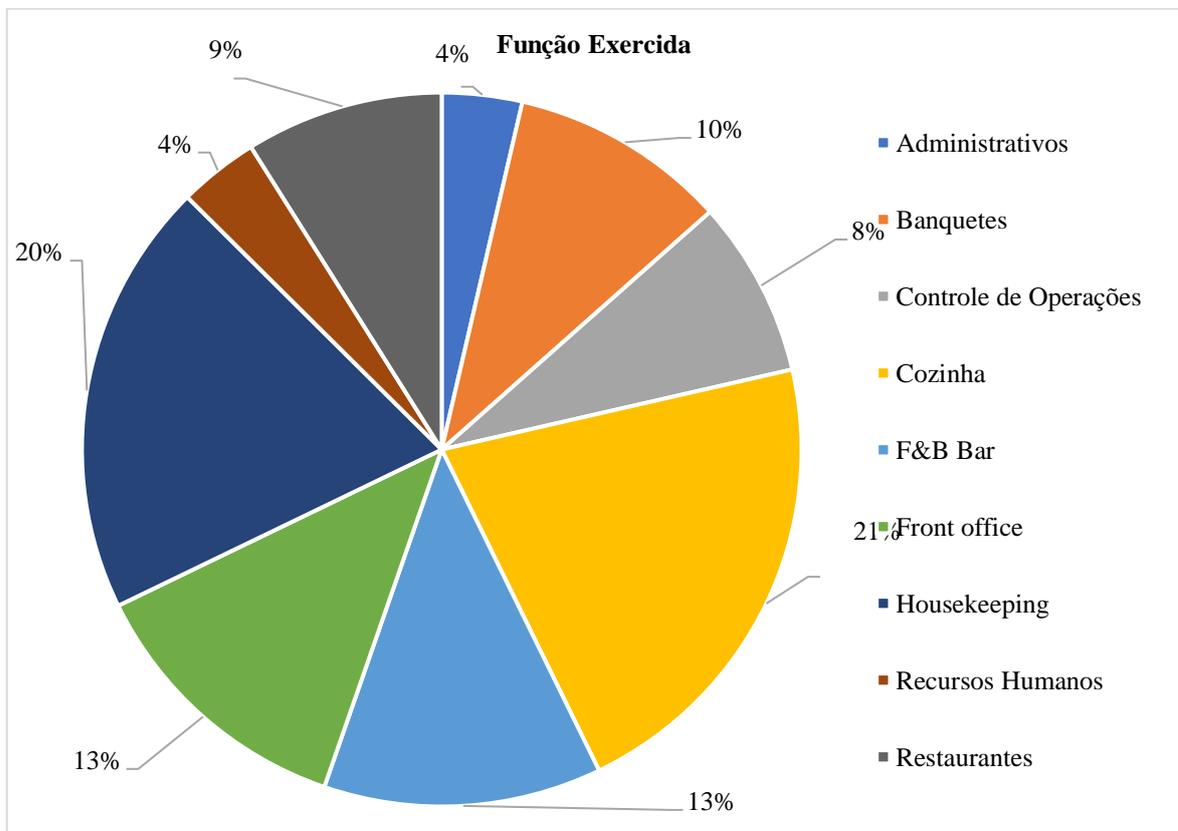


Gráfico 5: Resposta da questão 5 " Funções Exercida".

No gráfico 5, podemos observar que a cozinha representa uma percentagem maioritária de 21% dos questionados com uma frequência de 24 resposta , em seguida housekeeping com 20%, com uma frequência de 22 resposta, segue o front office e o F&B com 13%, com uma frequência de 14 resposta a cada, Banquetes com 10% com uma frequência de 11 resposta Restaurante com 9% e uma frequência de 10 resposta, o Controle de Operações com 8% com uma frequência de 9 resposta e com a percentagem mais baixa segue o Recursos Humanos e Administrativo com 4% cada com uma percentagem de 4 pessoas.



Gráfico 6: Resposta da questão 6 “Situação profissional com a organização”.

No gráfico 6, referente a situação profissional dos colaboradores podemos observar que com uma frequência de 50 resposta, correspondendo 40% dos questionados que são prestador de serviço, 32% têm contrato a prazo com uma frequência de 40 e 28% são efetivos com uma frequência de 36 resposta.

No quadro 2, podemos observar que 23% dos questionados concordam que a liderança é a capacidade que alguém tem para influenciar um grupo a alcançar certos e determinados objetivos. O que quer dizer que a maior parte dos questionados têm noção do conceito de liderança o que facilita a eles a identificar se estão a ser coordenados por um chefe ou por um líder.

Quadro 2: Resposta a questão 7 "O que entende por Liderança”.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	A capacidade que alguém tem para influenciar um grupo a alcançar certos e determinados objetivos	29	23,0	23,0	23,0
	Exercer poder dentro da organização com o objetivo de obter a obediência dos trabalhadores	28	22,2	22,2	45,2
	Fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana	19	15,1	15,1	60,3

	Habilidade de influenciar pessoas a trabalhar entusiasticamente, visando a atingir os objetivos	25	19,8	19,8	80,2
	O processo de mudar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.	25	19,8	19,8	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

No quadro 3, podemos observar que 24,6% dos questionados formando a maior percentagem da tabela afirmam que a característica que se identifica com a liderança da organização espera que sua equipe faça exatamente o que é determinado, seguindo processos tradicionais e bem estabelecidos. O que quer dizer que a organização mediante a característica indicada pelos questionados apresenta um estilo de liderança autocrática.

Quadro 3: Resposta a questão 8 " Na sua opinião qual destas características se identifica com a liderança da organização".

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	A relação baseada na troca, como uma transação. O líder dá as instruções à equipe.	24	19,0	19,0	19,0
	Consulta e pede informações à equipe, considerando o feedback.	24	19,0	19,0	38,1
	Delega tarefas à equipe com pouca ou nenhuma supervisão, apenas fornecendo as ideias.	21	16,7	16,7	54,8
	Espera que sua equipe faça exatamente o que é determinado, seguindo processos tradicionais e bem estabelecidos.	31	24,6	24,6	79,4
	Está relacionado com a iniciativa de mudanças e transformação dentro das organizações e grupos	26	20,6	20,6	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

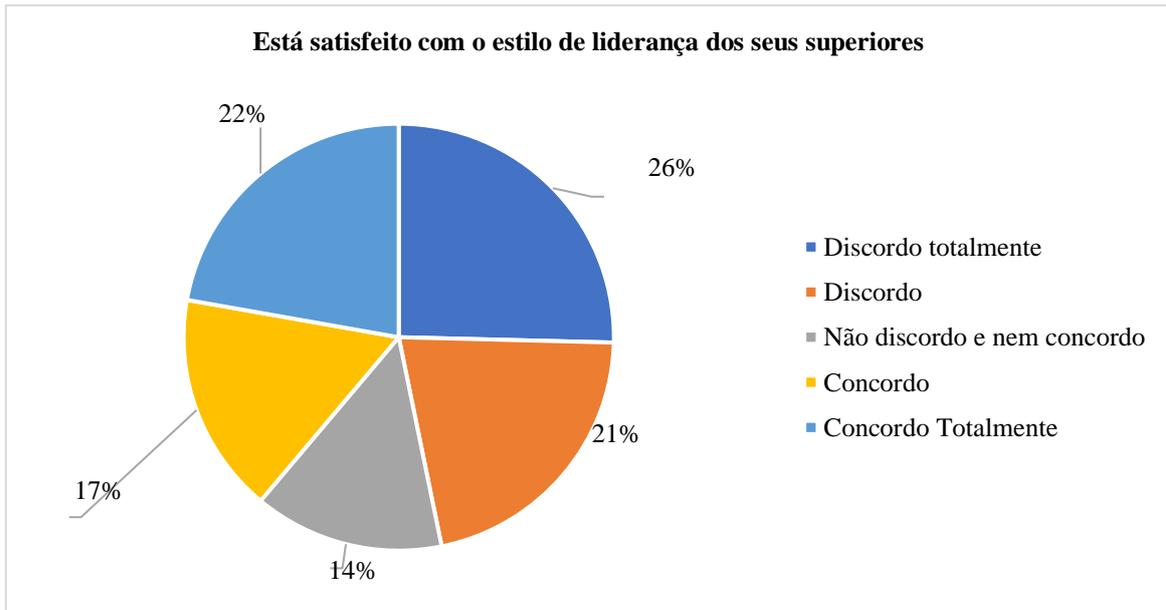


Gráfico 6: Resposta da questão 9 " Está Satisfeito com o estilo com o estilo de liderança dos seus superiores".

No gráfico 7, observa-se com uma frequência de 32 respostas correspondendo a percentagem maioritária de 26% dos questionados que discordam totalmente estar satisfeitos com o estilo de liderança dos seus superiores, em seguida com uma quequencia de 27 respostas correspondendo 21% discordam, 17% concordam estar satisfeitos com uma frequência de 21 resposta e 22% discordam totalmente com uma frequência de 28 respostas, e por fim podemos ver que 14% são neutros não discordam e nem concordam com uma frequência de 18 respostas.

Na análise análise estatística da tabela 1, a media da resposta tendeu para discordo ($M = 2,89$; $DP = 1,514$) e a moda é discordo totalmente.

Tabela 1: Análise estatística da questão 9.

Média	2,89 (~3)
Mediana	3,00
Moda	1 (Discordo totalmente)
Desvio Padrão	1,514
Mínimo	1(Discordo totalmente)
Máximo	5(Concordo totalmente)

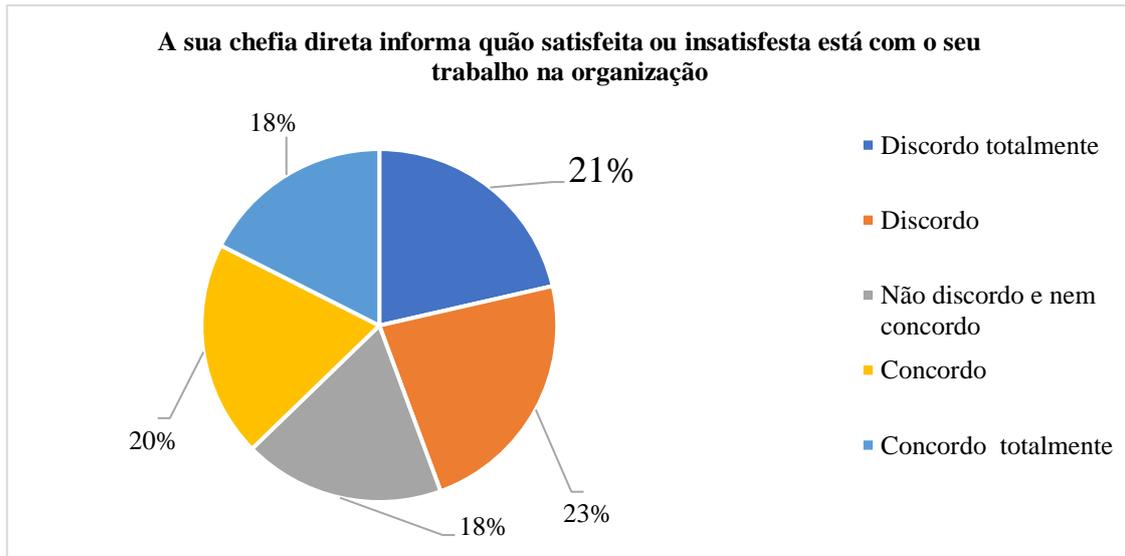


Gráfico 7: Resposta da questão 10 " A sua chefia direta informa quão satisfeita está com o seu trabalho na organização".

No gráfico 8, referente a décima pergunta do questionário aplicado aos colaboradores relacionado com o feedback dado pela chefia sobre a satisfação ou insatisfação pelos serviços prestados dos seus colaboradores, resulta que 23,0 % discordam a pergunta com uma frequência de 29 respostas, 21% discorda totalmente com uma frequência de 27 resposta, 20% concorda com uma frequência de 25 resposta, 18% concordam totalmente com uma frequências de 22 resposta e os neutros com 18% que são os que não discordam e não concordam com uma frequência de 23 resposta. O que quer dizer que a chefia não informa quão satisfeita ou insatisfeita está com o trabalho dos seus colaboradores na organização. Acabando assim desmotivando o colaborador e limitando o colaborador a procurar se superar no caso de um feedback negativo.

Na análise estatística da tabela 2, a media da resposta tendeu para discordo ($M = 2,89$; $DP = 1,400$) e a moda é Discordo.

Tabela 2: Análise estatística da questão 10.

Média	2,89 (~3)
Mediana	3,00
Moda	2(Discordo)
Desvio Padrão	1,400
Mínimo	1(Discordo totalmente)
Máximo	5(Concordo totalmente)

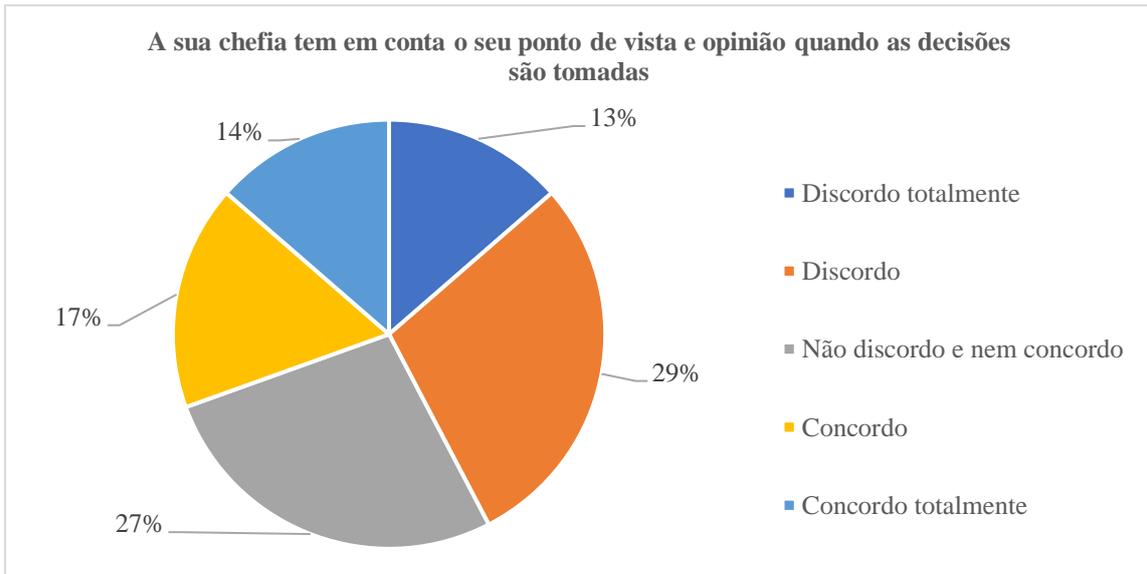


Gráfico 8: Resposta da questão 11 " A sua chefia tem em conta o seu ponto de vista e opinião quando as decisões são tomadas".

No gráfico 9, podemos observar com uma frequência de 34 respostas correspondente a percentagem maioritária de 29% dos questionados que discordam que a chefia tem em conta o seu ponto de vista e opinião quando as decisões são tomadas, 13% Discorda totalmente com uma frequência de 16 resposta, 16% concorda com uma frequência de 20 resposta, 14% concorda totalmente com uma frequência de 24 resposta, e por ultimo os neutros com 27% com uma frequência de 32. O que quer dizer que as chefias não têm em conta o ponto de vista e opiniões dos colaboradores quando as decisões são tomadas.

Na análise estatística da tabela 3, a média da resposta tendeu para discordo ($M = 3,02$; $DP = 1,308$) e a moda é Discordo.

Tabela 3: Análise estatística da questão 11.

Média	3,02 (~3)
Mediana	3,00
Moda	2(Discordo)
Desvio Padrão	1,308
Mínimo	1(Discordo totalmente)
Máximo	5(Concordo totalmente)

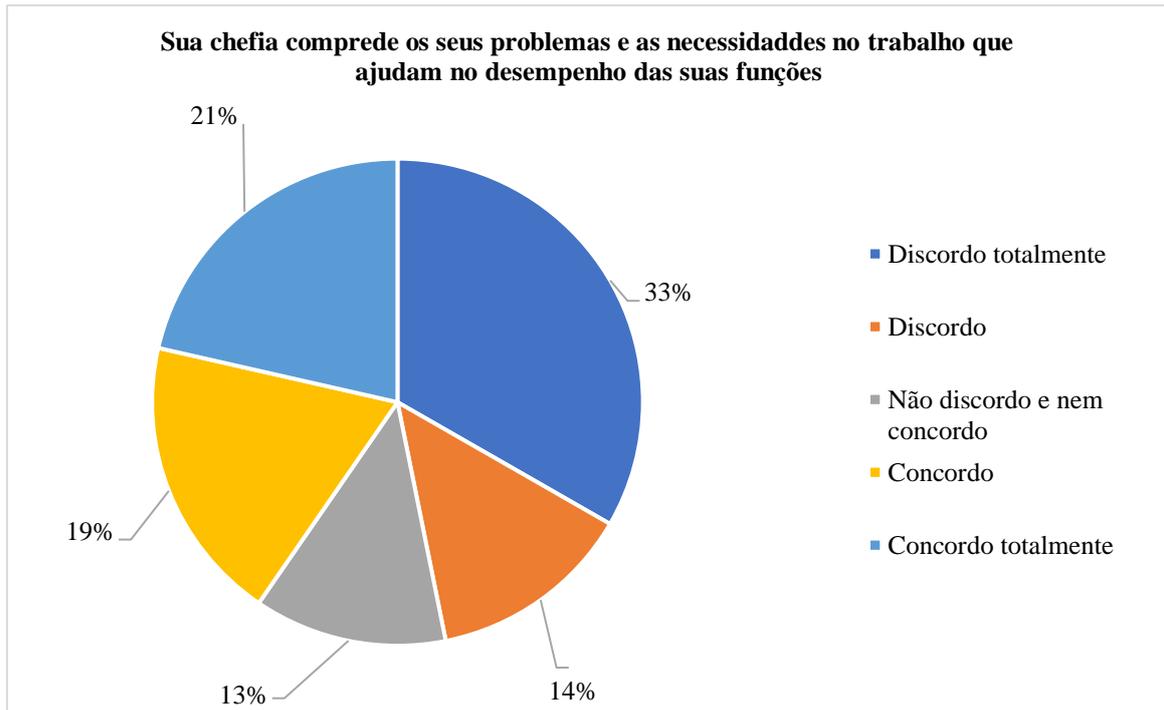


Gráfico 9: Resposta da questão 12 "A sua chefia compreende os seus problemas e as necessidades no trabalho que ajudam no desempenho das suas funções".

No gráfico 10, podemos observar com uma frequência de 42 questionado correspondendo a percentagem maioritária de 33% discordam totalmente que não há compreensão dos problemas e as necessidades no trabalho que ajudam no desempenho das suas funções. 14% discorda com uma frequência de 17 resposta, 19% concorda com uma frequência de 24 resposta, 21% concorda totalmente com afrequncia de 27 resposta e 13% são neutros não discordam e nem concordam com uma frequência de 16 resposta.

Na análise estatística da tabela 4, a média da resposta tendeu para discordo totalmente ($M = 2,82$; $DP = 1,582$) e a moda é Discordo Totalmente.

Tabela 4: Análise estatística da questão 12.

Média	2,82 (~3)
Mediana	3,00
Moda	1(Discordo Totalmente)
Desvio Padrão	1,582
Mínimo	1(Discordo totalmente)
Máximo	5(Concordo totalmente)

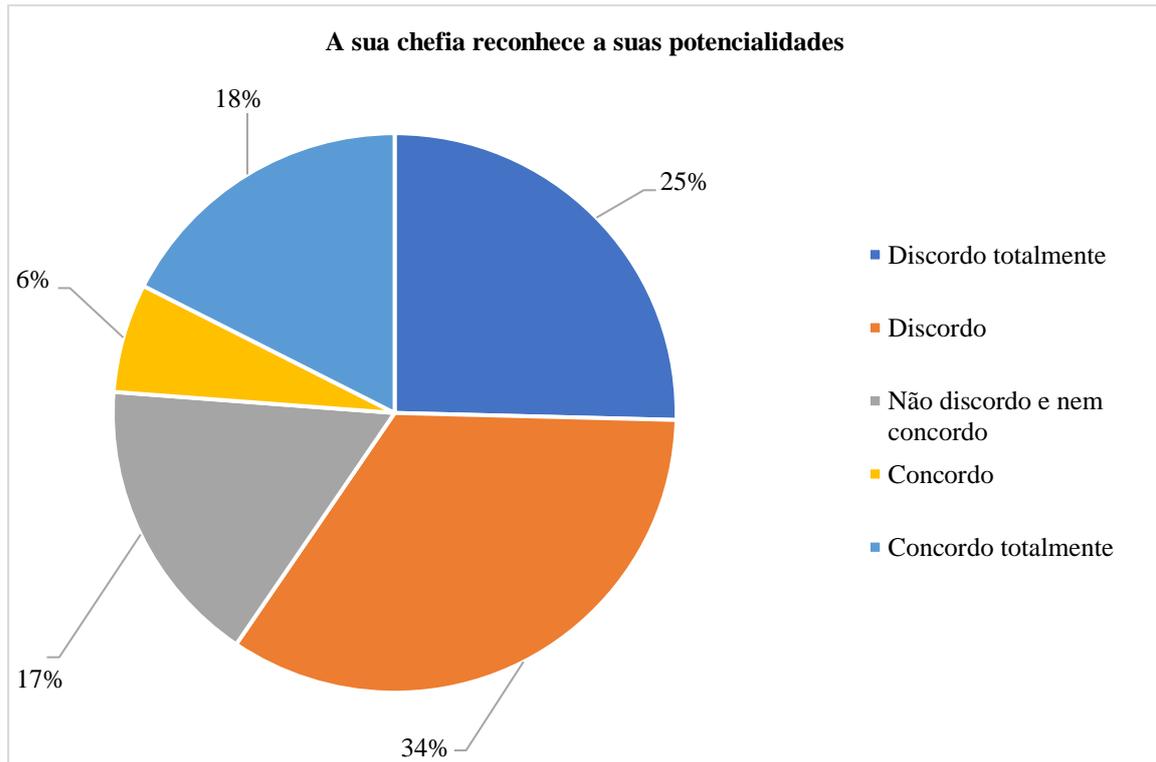


Gráfico 10: Resposta da questão 13 "A sua chefia reconhece as suas potencialidades".

No gráfico 11, podemos observar que com frequência de 43 resposta correspondendo a maior percentagem de 34% representam os questionados que discordam que a sua chefia reconhece as suas potencialidades, 25% discordam totalmente com uma frequência de 32 resposta, 17% não discorda e nem concorda com uma percentagem 21 resposta, 6% representando a menor percegem concorda com uma frequência de 8 respostas e 18% concorda totalmente com uma frequência 22 resposta.

Na análise estatística da tabela 5, a média da resposta tendeu para discordo totalmente ($M = 2,56$; $DP = 1,394$) e a moda é Discordo.

Tabela 5: Análise estatística da questão 13.

Média	2,56(~3)
Mediana	2,00
Moda	2(Discordo)
Desvio Padrão	1,394
Mínimo	1(Discordo totalmente)
Máximo	5(Concordo totalmente)

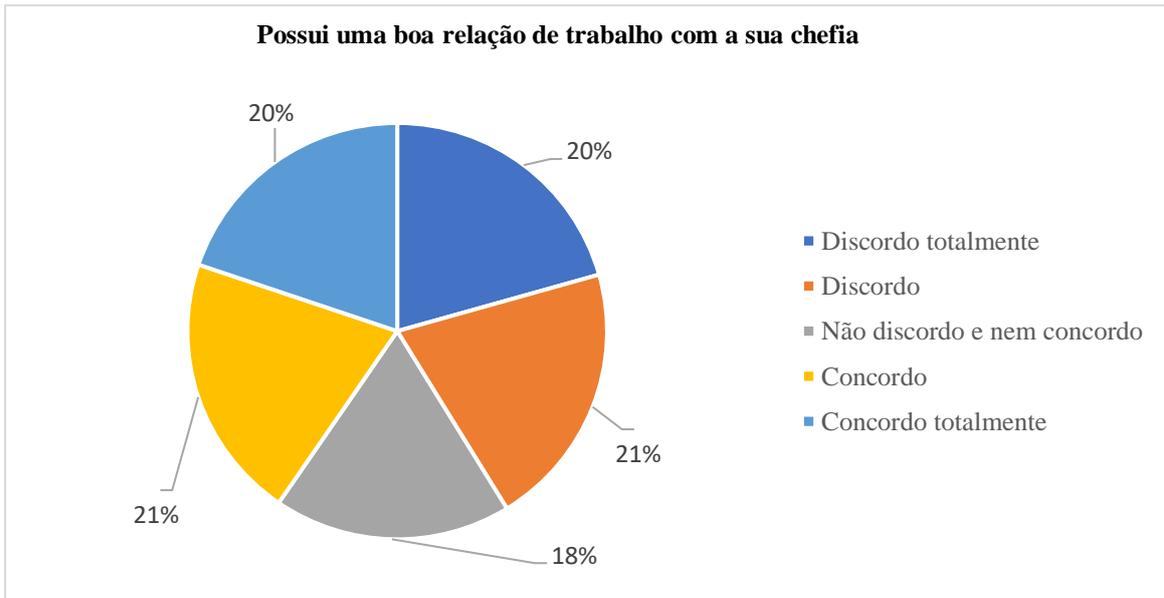


Gráfico 11: Resposta da questão 14 " Possui uma boa relação de trabalho com a sua chefe".

No gráfico12, observamos que há equilíbrio de 21% dos questionados que discordam totalmente ter uma boa relação com a sua chefia, aos que discordam com uma frequência de 26 resposta para cada, 18% não concorda e nem discorda com uma frequência de 23 resposta, e vemos novamente um equilíbrio de 20% entra a opção concordo e concordo totalmente. Neste caso é importante velar pelo ponto negativo concernente aos que discordam e discordam tolamente e criar mecanismo de modo haver interações entre colaborador e chefia a fim de criar um ambiente de trabalho agradável.

Na análise estatística da tabela 6, a média da resposta tendeu para discordo ($M = 2,98$; $DP = 1,431$) e a moda é uma plurimodal ou multimodal porque a frequência de quatro categoria são iguais.

Tabela 6: Análise estatística da questão 14.

Média	2,98(~3)
Mediana	3,00
Moda	1;2;4;5(Discordo totalmente);(Discordo; (concordo);(concordo totalmente)
Desvio Padrão	1,431
Mínimo	1(Discordo totalmente)
Máximo	5(Concordo totalmente)

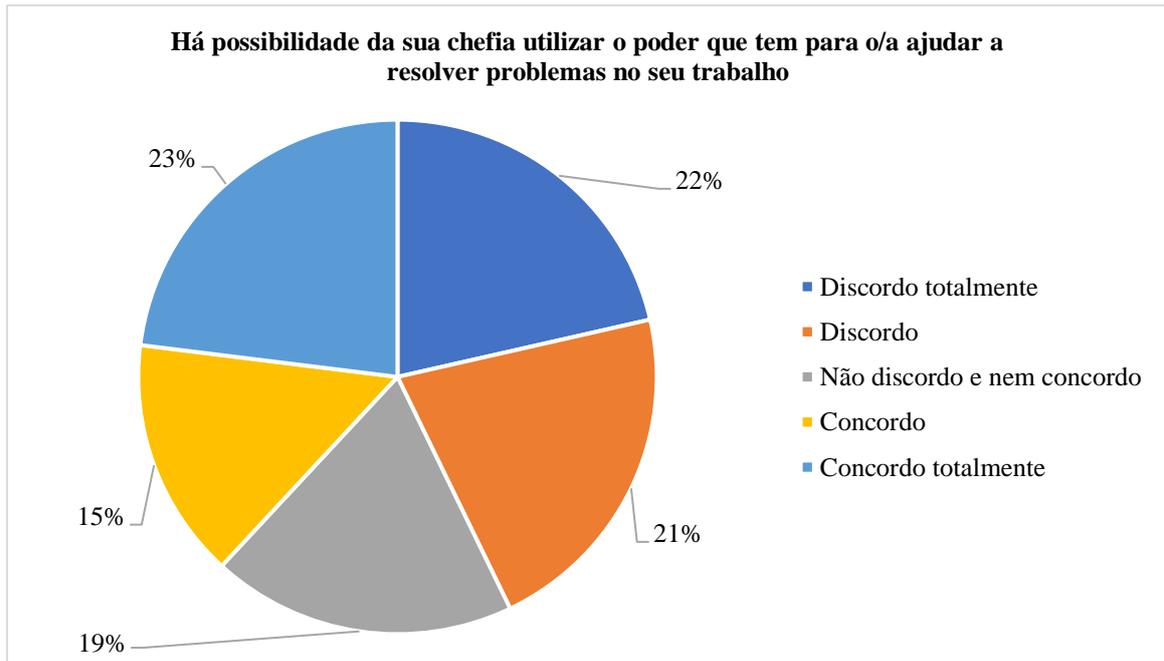


Gráfico 12: Resposta da questão 15 "Há possibilidade da sua chefia utilizar o poder que tem para o/a ajudar a resolver problemas no seu trabalho".

No gráfico 13, podemos observar que com uma frequência de 29 resposta, correspondendo uma percentagem de 23% dos questionados que concordam totalmente que há possibilidade da sua chefia utilizar o poder que tem para o/a ajudar a resolver problemas no seu trabalho, e 15% concordam com uma frequência de 19 resposta, sendo que o percentagem dos colaboradores que discordam totalmente é de 22% com uma frequência de 27 resposta e 21% discordam, não se afastando muito da percentagem maioritária, em seguida vemos que 19% não concorda e nem discorda com uma frequência de 24 resposta.

Na análise estatística da tabela 7, a média da resposta tendeu para discordo ($M = 2,97$; $DP = 1,469$) e a moda é concordo totalmente.

Tabela 7: Análise estatística da questão 15.

Média	2,97(~3)
Mediana	3,00
Moda	5(concordo totalmente)
Desvio Padrão	1,469
Mínimo	1(Discordo totalmente)
Máximo	5(Concordo totalmente)

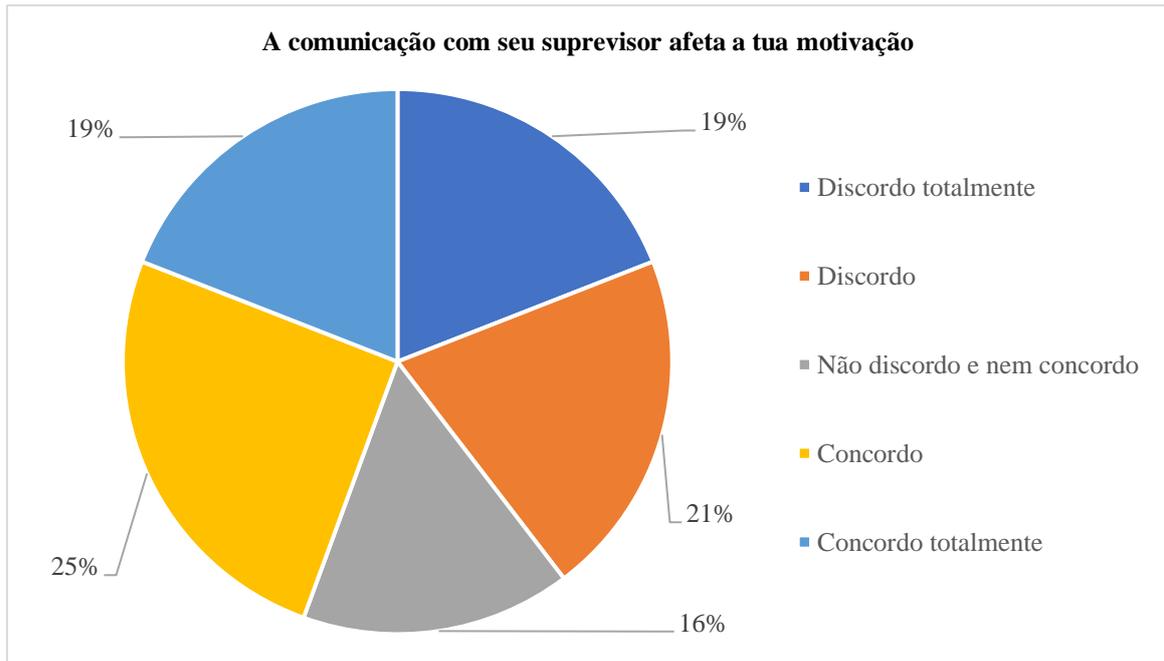


Gráfico 13: Resposta da questão 16 " A comunicação com o seu supervisor afeta a tua motivação".

No gráfico 14, podemos observar que com uma frequência de 32 resposta , apresentando a percentagem maioritária 25% dos colaboradores concordam que a comunicação com o seu supervisor afeta a sua motivação, 19% concorda totalmente com uma frequência de 24 resposta, 16% não discorda e nem concorda com uma frequência de 20 resposta, na sequencia temos 21% que discorda com uma frequência de 26 resposta e 21% que discordam totalmente com uma frequência de 24 respostas.

Na análise estatística da tabela 8, a média da resposta tendeu para concordo ($M = 3,5$; $DP = 1,413$) e a moda é bimodal,sendo que houve duas opções que tiveram maior frequência nomeadamente discordo totalmente e concordo totalmente.

Tabela 8: Análise estatística da questão 16.

Média	3,5(~3)
Mediana	3,00
Moda	1(Discordo totalmente), 5(Concordo totalmente)
Desvio Padrão	1,413
Mínimo	1(Discordo totalmente)
Máximo	5(Concordo totalmente)

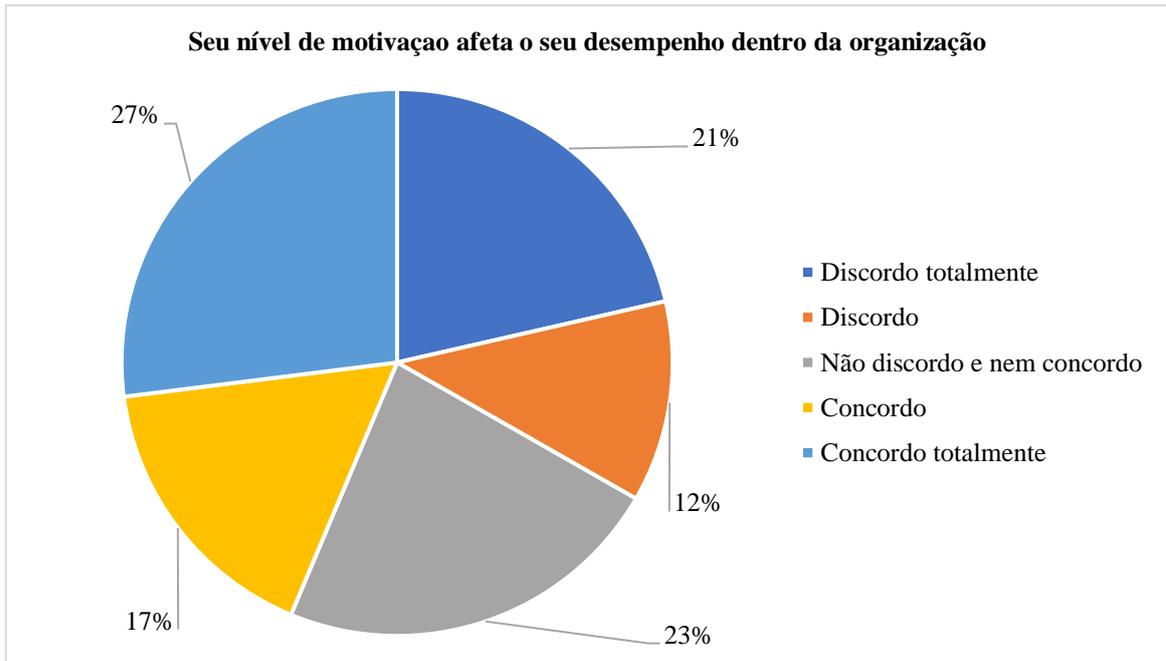


Gráfico 14: Resposta da questão 17 "O seu nível de Motivação afeta o teu desempenho".

No gráfico 15, com uma frequência de 34 questionados correspondendo a percentagem maioritária de 27% dos questionados que concordam totalmente que o seu nível de motivação afeta o seu desempenho dentro da organização, em seguida pode observar que 17% concorda com uma frequência de 24 resposta, 23% não concorda e nem discorda com uma frequência de 29 resposta, 12% discorda que seu nível motivacional afeta o desempenho dentro da organização com uma frequência de 15 resposta e 21% discorda totalmente com uma frequência de 27 resposta.

Na análise estatística da tabela 9, a média da resposta tendeu para concordo ($M = 3,16$; $DP = 1,488$) e a moda é concordo totalmente.

Tabela 9: Análise estatística da questão 17.

Média	3,16(~3)
Mediana	3,00
Moda	5(Concorde totalmente)
Desvio Padrão	1,488
Mínimo	1(Discordo totalmente)
Máximo	5(Concorde totalmente)

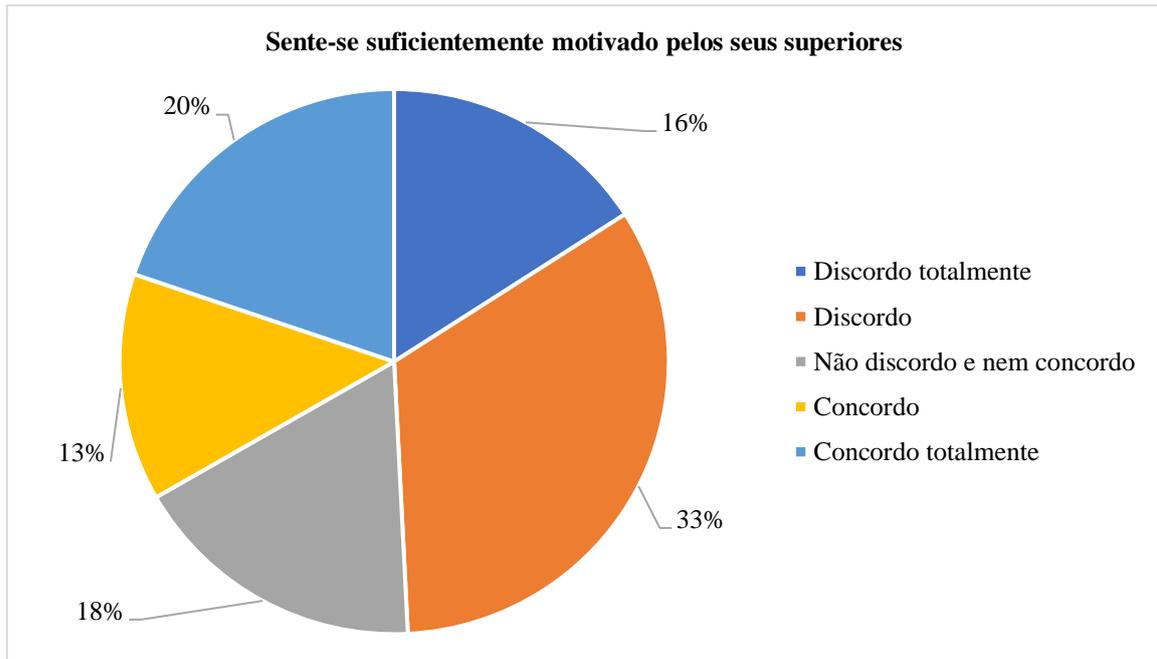


Gráfico 15: Resposta da questão 18 "Sente-se suficientemente motivado pelos seus superiores".

No gráfico 16, podemos observar que com uma frequência de 42 resposta correspondendo a maior percentagem de 33% aos que discordam que se sentem motivados pelos seus superiores, em seguida se pode ver que 16% discorda totalmente com uma frequência de 20 resposta, 20% concorda totalmente com a frequência de 25 resposta e 13% concorda com a frequência 17 resposta, 18% que não concorda e não discorda com a frequência 22 resposta. Mostrando assim, que os colaboradores não se sentem suficientemente motivados pelos seus superiores.

Na análise estatística da tabela 10, a média da resposta tendeu para discordo ($M = 2,88$; $DP = 1,378$) e a moda é concordo totalmente.

Tabela 10: Análise estatística da questão 18.

Média	2,88(~3)
Mediana	3,00
Moda	2(Discordo)
Desvio Padrão	1,378
Mínimo	1(Discordo totalmente)
Máximo	5(Concordo totalmente)

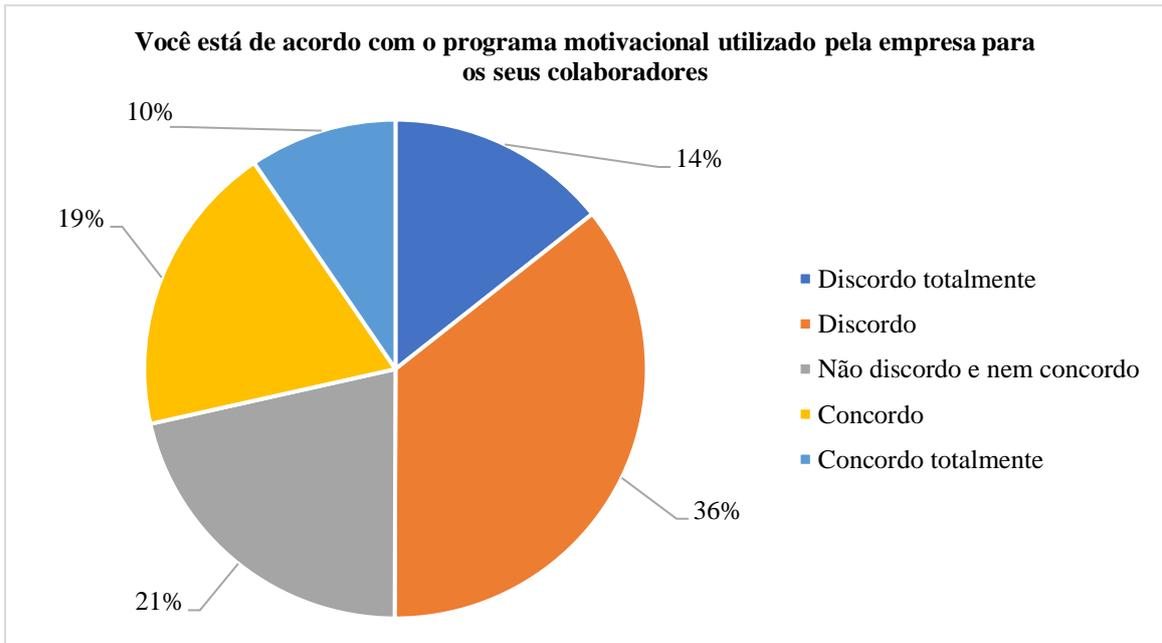


Gráfico 16: Resposta da questão 19 "Você está de acordo com o programa motivacional utilizado pela empresa para os seus colaboradores".

No gráfico 17, podemos constatar que com uma frequência de 45 resposta, correspondendo a percentagem maioritária de 36% representando os questionados que não estão de acordo com o programa motivacional utilizado pela empresa, 14% discorda totalmente com uma frequências 18 resposta, 19% está de acordo com o programa motivacional com uma frequência de 24 resposta, 10% concorda totalmente com a frequência 12 resposta e os neutros com 21% com a frequência de 27 resposta.

Na análise estatística da tabela 11, a média da resposta tendeu para discordo ($M = 2,74$; $DP = 1,201$) e a moda é Discordo.

Tabela 11: Análise estatística da questão 19.

Média	2,74(~3)
Mediana	2,50
Moda	2(Discordo)
Desvio Padrão	1,201
Mínimo	1(Discordo totalmente)
Máximo	5(Concordo totalmente)

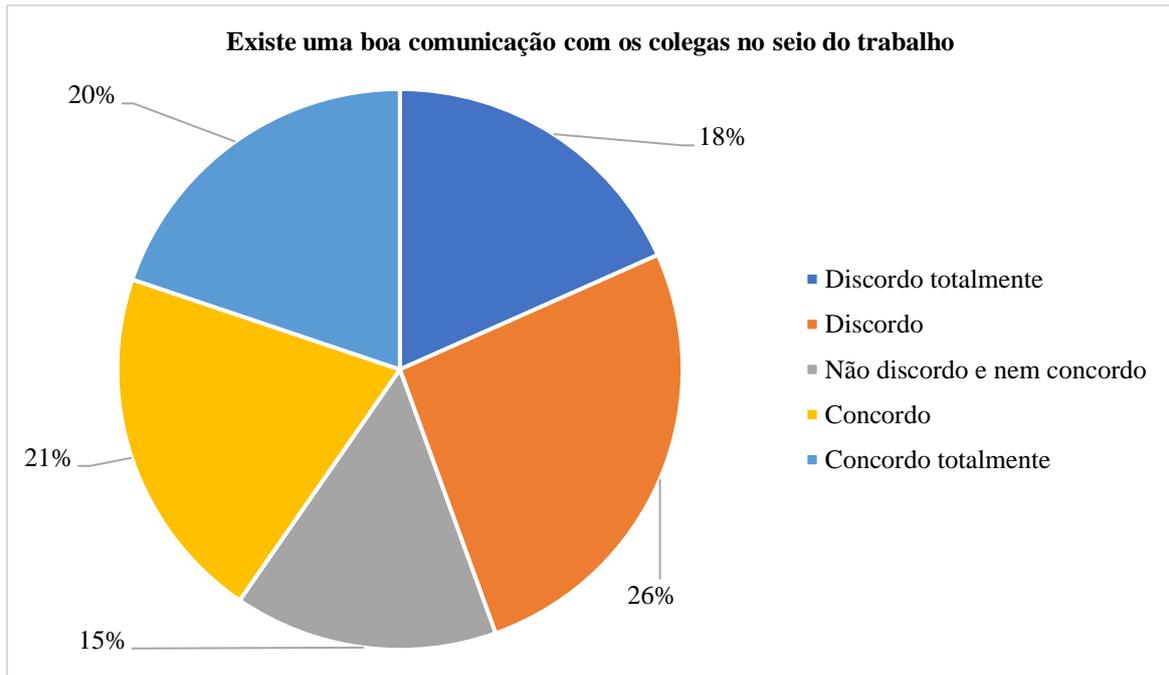


Gráfico 17: Resposta da questão 20 "Existe uma boa comunicação com os colegas no seio do trabalho".

No gráfico 18, referente a boa comunicação com os colegas no seio do trabalho com uma frequência de 33 resposta correspondente a percentagem maioritária de, 26% dos questionados que discordam com a pergunta, 18% discorda totalmente com uma frequência 23 perguntas , 20% concorda totalmente com a existência de uma boa comunicação com os colegas no seio do trabalho com a frequência de 25 resposta, 21% concorda com a frequência 26% e 15% é neutro não concorda e nem discordam. O que quer dizer que não existe uma boa comunicação entre os colegas no seio do trabalho, necessitando assim uma intervenção com brevidade dos superiores.

Na análise a análise estatística da tabela 12, a média da resposta tendeu para discordo ($M = 2,98$; $DP = 1,417$) e a moda é Discordo.

Tabela 12: Análise estatística da questão 20.

Média	2,98(~3)
Mediana	3,00
Moda	2(Discordo)
Desvio Padrão	1,417
Mínimo	1(Discordo totalmente)
Máximo	5(Concordo totalmente)

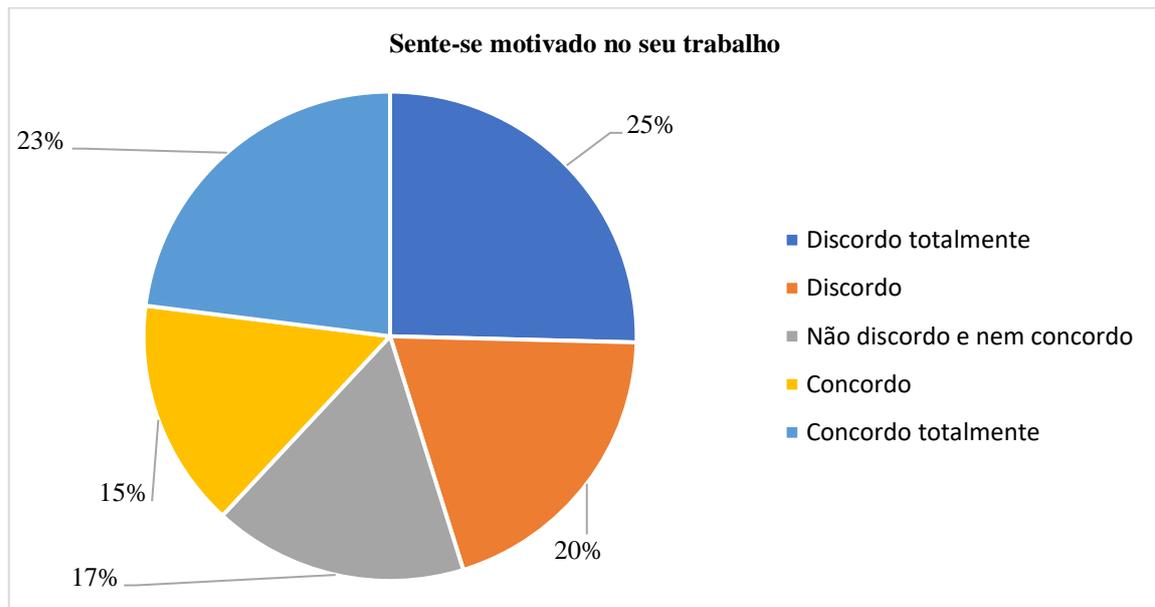


Gráfico 18: Resposta da questão 21 "Sente-se motivado no seu trabalho".

No gráfico 19, referente a motivação dos colaboradores, podemos observar que com uma frequência de 32 resposta correspondendo a percentagem maioritária de 25% dos questionados discordam totalmente quando procura-se saber se os mesmos se sentem motivados no seu trabalho, 20% discordam estar motivados com uma frequência de 25 resposta, 15% concordam estar motivados com uma frequência de 19 resposta, 23% concorda totalmente com uma frequência de 29 resposta e 17% não concordam e nem discordam com uma frequência de 21 resposta. Sendo 25% a maior percentagem ilustrada no gráfico nos confirma que a maior parte dos colaboradores não se sentem motivados no complemento das suas tarefas diárias no seu trabalho.

Na análise estatística da tabela 13, a média da resposta tendeu para discordo totalmente ($M = 2,90$; $DP = 1,515$) e a moda é Discordo totalmente.

Tabela 13: Análise estatística da questão 21.

Média	2,98(~3)
Mediana	3,00
Moda	1(Discordo totalmente)
Desvio Padrão	1,515
Mínimo	1(Discordo totalmente)
Máximo	5(Concordo totalmente)

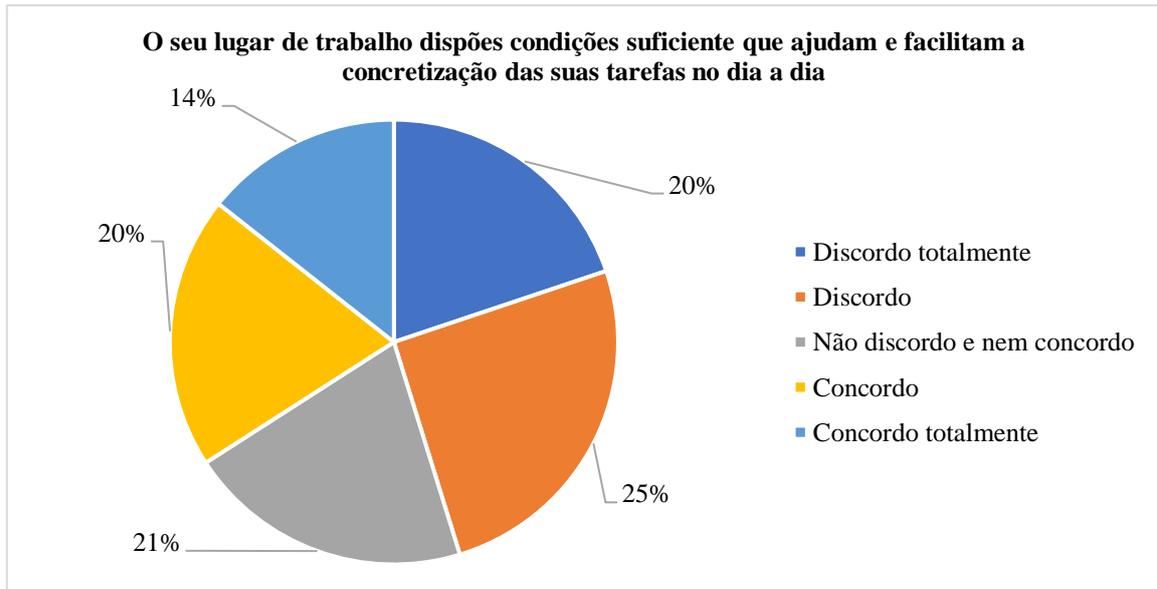


Gráfico 19: Resposta da questão 22 "O seu lugar de trabalho dispõe condições suficiente que ajudam e facilitam a concretização das suas tarefas no dia a dia".

No gráfico 20, podemos observar que a maior parte dos questionados correspondendo uma frequência de 32 resposta representado a percentagem de 25% dos quais discordaram ter um lugar que dispõe de condições suficiente que favorecesse na concretização das tarefas, 20% discordam totalmente com uma frequência de 25 resposta, 20% concordam com uma frequência de 25 resposta, 14% concorda totalmente com uma frequência de 18 resposta e os neutros com 21% com uma percentagem de 26 resposta. O que quer dizer que o lugar de trabalho não dispõe de condições.

Na análise estatística da tabela 14, a média da resposta tendeu para discordo ($M = 2,83$; $DP = 1,343$) e a moda é bimodal, sendo que houve 2 opções que tiveram mesmo número.

Tabela 14: Análise estatística da questão 22.

Média	2,83(~3)
Mediana	3,00
Moda	2(Discordo); 4(concordo)
Desvio Padrão	1,343
Mínimo	1(Discordo totalmente)
Máximo	5(Concordo totalmente)

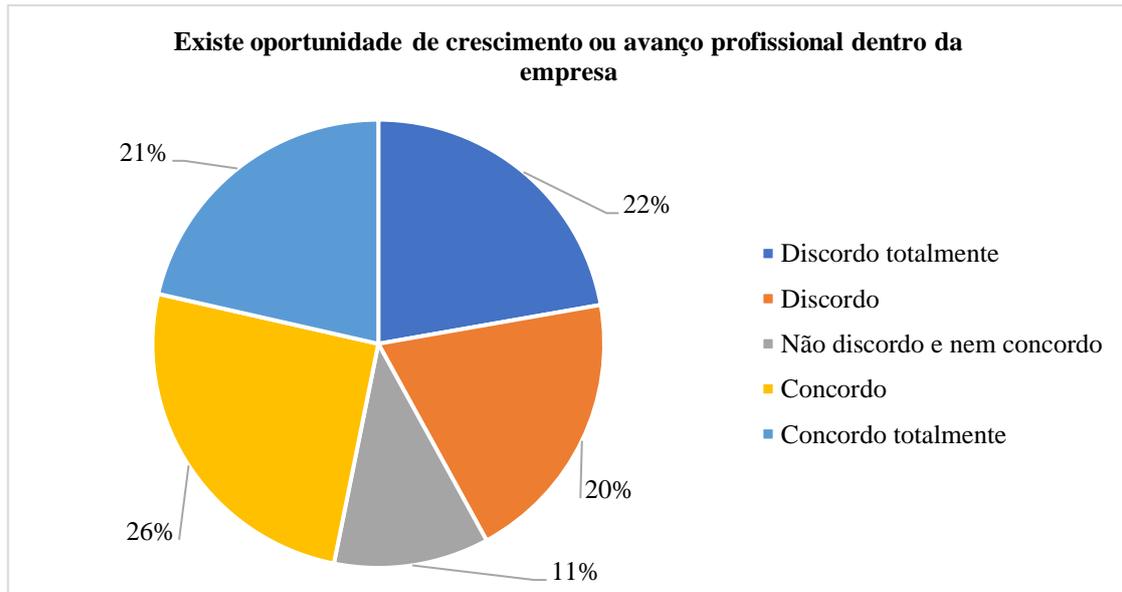


Gráfico 20: Resposta a questão 23 "Existe oportunidade de crescimento ou avanço profissional dentro da empresa".

No gráfico 21 podemos observar que 26% dos questionados concordam que existe oportunidade de crescimento ou avanço profissional dentro da organização com uma frequência de 32 resposta, e 21% concordam totalmente com uma frequência de 28 resposta, 22% discordam totalmente com uma frequência de 28 respostas, 20% discorda com uma percentagem de e 11% faz referencia aos neutros aqueles que nem discordam e nem concordam. Face ao exposto se pode dizer que até um certo ponto a empresa tem criado mecanismo de modo a proporcionar reconhecimento do esforço e capacidade demonstrada pelos seus colaboradores dando-lhe a oportunidade de crescimento na empresa. Essas práticas são benéficas para a organização porque geram uma competitividade saudável no ambiente de trabalho, e gerando essa competitividade saudável fazendo que os colaborar dão mais de si e aumenta até um certo pronto a produtividade da empresa.

Na análise estatística da tabela 15, a média da resposta tendeu para discordo ($M = 3,04$; $DP = 1,488$) e a moda é concordo.

Tabela 15: Análise estatística da questão 23.

Média	3,04(~3)
Mediana	3,00
Moda	4(concordo)
Desvio Padrão	1,488
Mínimo	1(Discordo totalmente)
Máximo	5(Concordo totalmente)

O conceito de moda é particularmente útil em estatística quando se estuda uma variável qualitativa, sendo ela o conjunto de valores de uma variável estatística corresponde ao valor que é mais vezes observado num determinado estudo, por outras palavras, é o efetivo com maior frequência absoluta. Sendo assim na tabela abaixo podemos observar as categorias que mais se repetem por critérios dos questionados em cada pergunta do questionário. Desta forma, se uma dada distribuição só tiver uma moda recebe a designação de uni modal, se tiver duas modas é chamada bimodal e se tiver mais que duas modas se designam por plurimodal ou multimodal.

No quadro 4, os números que aparecem em moda representam as categorias de cada variável do questionário (p1 a p23) com mais frequência.

Quadro 4: Identificação das variáveis e valor da Moda.

Item	Variável	Moda
p1	Género	Bimodal
p2	Faixa etária	Bimodal
p3	Habilitações Literárias	2
p4	Antiguidade na empresa	2
p5	Função exercida	4
p6	Situação profissional com a organização	3
p7	O que entende por Liderança	1
p8	Na sua opinião qual destas características se identifica com a liderança da Organização	5
p9	Está satisfeito com o estilo de liderança dos seus superiores	1
p10	A sua chefia direta informa quão satisfeita ou insatisfeita está com o seu trabalho na organização	Bimodal
p11	A sua chefia tem em conta o seu ponto de vista e opinião quando as decisões são tomadas	2
p12	A sua chefia compreende os seus problemas e as necessidades no trabalho que ajudam no desempenho das suas funções	1
p13	A sua chefia reconhece as suas potencialidades	2
p14	Possui uma boa relação de trabalho com a sua chefia	Plurimodal
p15	Há possibilidade da sua chefia utilizar o poder que tem para o/a ajudar a resolver problemas no seu trabalho	5
p16	A comunicação com seu supervisor afeta a tua motivação	Bimodal
p17	O seu nível de motivação afeta o seu desempenho dentro da organização	5
p18	Sente-se suficientemente motivado pelos seus superiores	2
p19	Você está de acordo com o programa motivacional utilizado pela empresa para os seus colaboradores	2
p20	Existe uma boa comunicação com os colegas no seio do trabalho	2
p21	Sente-se motivado no seu trabalho	1
p22	O seu lugar de trabalho dispõe condições suficiente que ajudam e facilitam a concretização das suas tarefas no dia a dia	2
p23	Existe oportunidade de crescimento ou avanço profissional dentro da empresa	2

4.6 ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA UNIVARIADA

Analisando as variáveis demográficas do questionário aplicado foi possível verificar que há um equilíbrio quanto ao género dentro da organização de 50%, e a faixa etária mais frequente é dos 25 aos 34 anos, 41% dos inquiridos possuem o ensino secundário, 21% dos trabalhadores inquiridos têm mais de 11-15 anos na empresa, aproximadamente 40% dos trabalhadores estão prestando serviços.

A categoria que mais se repete na questão 7 é: A capacidade que alguém tem de influenciar um grupo para atingir determinados e determinados objetivos, representando 23%, na questão 8 a categoria mais frequente está relacionada à iniciativa de mudanças e transformação dentro das organizações e grupos.

Na sequência da descrição das variáveis em estudo abaixo apresenta-se o quadro perfil das médias das variáveis aleatórias onde podemos observar o valor médio encontrado. O valor médio resulta ser a medida de localização do centro da distribuição de probabilidades da variável aleatória. Nesse caso o valor médio encontrado das variáveis estudada é de 2,91, como se pode ver no quadro quadro 5.

Quadro 5: Quadro de perfil das médias.

Item	Variáveis	Média
p13	A sua chefia reconhece as suas potencialidades	2,56
p19	Você está de acordo com o programa motivacional utilizado pela empresa para os seus colaboradores	2,74
p12	A sua chefia compreende os seus problemas e as necessidades no trabalho que ajudam no desempenho das suas funções	2,82
p22	O seu lugar de trabalho dispõe condições suficiente que ajudam e facilitam a concretização das suas tarefas no dia a dia	2,83
p18	Sente-se suficientemente motivado pelos seus superiores	2,88
p10	A sua chefia direta informa quão satisfeita ou insatisfeita está com o seu trabalho na organização	2,89
p9	Está satisfeito com o estilo de liderança dos seus superiores	2,89
p21	Sente-se motivado no seu trabalho	2,90
Valor Médio		2,91
p15	Há possibilidade da sua chefia utilizar o poder que tem para o/a ajudar a resolver problemas no seu trabalho	2,97
p20	Existe uma boa comunicação com os colegas no seio do trabalho	2,98
p14	Possui uma boa relação de trabalho com a sua chefia	2,98
p11	A sua chefia tem em conta o seu ponto de vista e opinião quando as decisões são tomadas	3,02
p23	Existe oportunidade de crescimento ou avanço profissional dentro da empresa	3,04
p16	A comunicação com seu supervisor afeta a tua motivação	3,05
p17	O seu nível de motivação afeta o seu desempenho dentro da organização	3,16

A ilustração 5 mostra o comportamento do índice de valor percebido para cada questão, sendo que a questão com maior índice é a questão 9 em relação às demais questões.

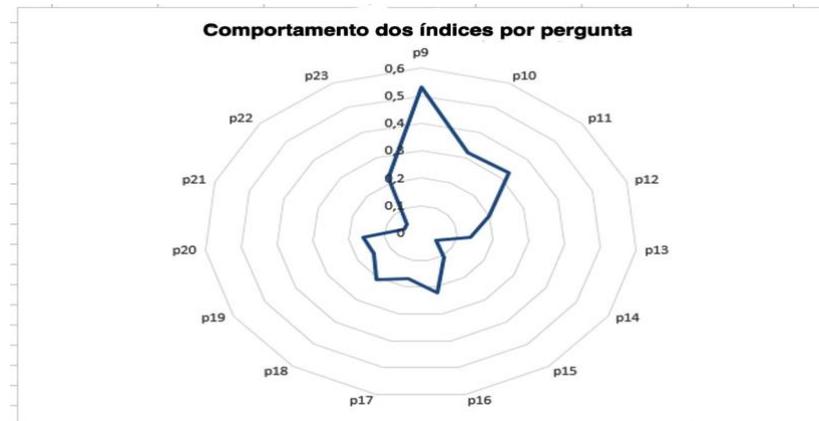


Ilustração 5: Comportamento dos índices por pergunta.

A ilustração 6, mostra como o índice é compartilhado em relação ao valor de ponderação, indicando que as questões P9 (está satisfeito com estilo de liderança dos seus superiores), p10 (a sua chefia direta informa quão ou insatisfeita está com o seu trabalho na organização), p11 (a sua chefia tem em conta o seu ponto de vista e opinião quando as decisões são tomadas), estão localizadas no quadrante 1, o que indica que tem maior peso e maior índice das outras variáveis, a questão p12 (a sua chefia compreende os seus problemas e as necessidades no trabalho que ajudam no desempenho das suas funções) está no quadrante 2 indicando que tem o maior peso e menor índice, as questões p13 (a sua chefia reconhece as suas potencialidades), p14 (possui uma boa relação de trabalho com a sua chefia), p15 (há possibilidade da sua chefia utilizar o poder que tem para o/ a ajudar a resolver problemas no seu trabalho), p16 (a comunicação com seu supervisor afeta a tua motivação), p17 (o seu nível de motivação afeta o seu desempenho dentro da organização), p19 (você está de acordo com o programa motivacional utilizado pela empresa para os seus colaboradores), p20 (existe uma boa comunicação com os colegas no seio do trabalho), p21 (sente-se motivado no seu trabalho) e p22 (o seu lugar de trabalho dispõe condições suficientes que ajudam e facilitam a concretização das suas tarefas no dia a dia) estão no quadrante 3 que indicam que as variáveis têm menor peso e menor índice, as questões p18 (sente-se suficientemente motivado pelos seus superiores) e p23 (existe oportunidade de crescimento ou avanço

profissional dentro da empresa) estão no quadrante 4, o que indica que tem menor peso e maior índice.

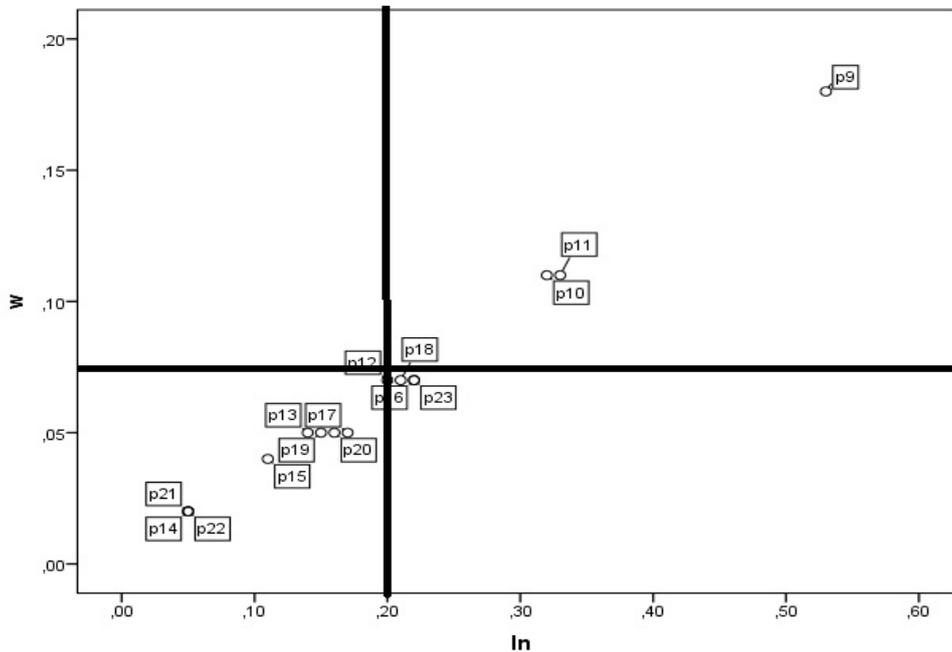


Ilustração 6: Comportamento dos índices e pesos por questões.

4.7 ANÁLISE ESTATÍSTICA BIVARIADA

Uma vez realizada a análise estatística univariada, realiza-se o estudo bivariado com o objetivo de encontrar relações entre os critérios dados pelos respondentes para cada questão. A razão pela qual usou-se o Qui-quadrado foi para ver o grau de relação entre as variáveis de pesquisa, já que se trata de estatística de relação entre duas variáveis qualitativas.

Uma vez que esta análise é aplicada, as seguintes relações significativas que aparecem na tabela 1 são descobertas, como p1 (género) está relacionado a p10 (a sua chefia direta informa quão satisfeita ou insatisfeita está com o seu trabalho na organização), p3 (habilitação literária) está relacionado a p17 (o seu nível de motivação afeta o seu desempenho dentro da organização), p4 (antiguidade na empresa) está relacionado a p15 (há possibilidade da sua chefia utilizar o poder que tem para o/ a ajudar a resolver problemas no seu trabalho), p5 (área de trabalho) está relacionado a p19 (você está de acordo com o programa motivacional utilizado pela empresa para os seus colaboradores) e p5 (área de trabalho) está relacionado para p21 (sente-se motivado no seu trabalho). Como se pode ver na quadro 6.

Quadro 6: Estatística de análise bivariada.

Perguntas que se relacionam	Estatística Qui-Quadrado	valor p
p1 com p10	16.695	0,002
p3 com p17	16.007	0,042
p4 com p15	42.386	0,002
p5 com p19	66.062	0,006
p5 com p21	59.782	0,023

4.8 ANÁLISE ESTATÍSTICA MULTIVARIADA

No quadro 7, retira-se o valor do Alfa de Cronbach, que é 0,932, o que significa que a confiabilidade dos critérios dos respondentes é muito boa, pois seu valor é próximo de 1.

Quadro 7: Alfa de Cronbach

Dimensão	Alfa de Cronbach	Variância contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inércia	% de variância
1	,934	12,761	,170	17,015
2	,930	12,106	,161	16,141
Total		24,867	,332	
Media	,932 ^a	12,433	,166	16,578

A ilustração 7, mostra a importância de cada questão atendendo aos critérios dos respondentes o qual pode-se comentar que a questão com maior peso é p23 (existe oportunidade de crescimento ou avanço profissional dentro da empresa) seguida de p8 (na sua opinião qual destas características se identifica com a liderança da Organização), p20 (existe uma boa comunicação com os colegas no seio do trabalho) e p7 (o seu nível de motivação afeta o seu desempenho dentro da organização).

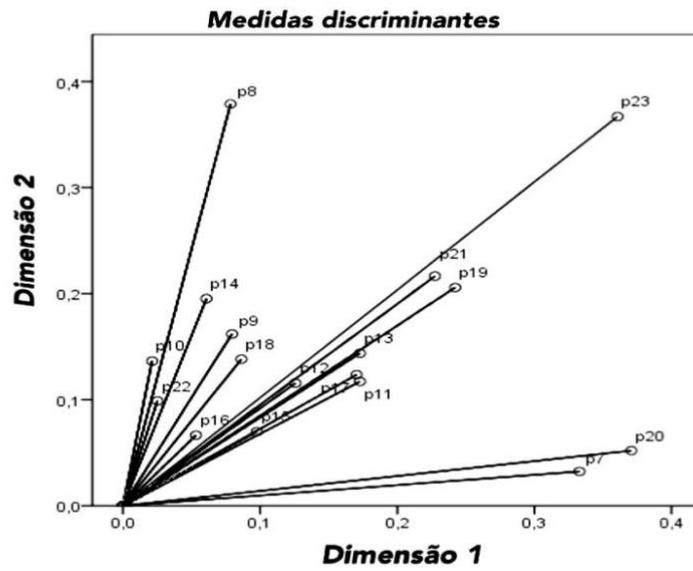


Ilustração 7- Comportamento das perguntas em função dos critérios dos respondentes.

CAPITULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 INTRODUÇÃO

O quinto e último capítulo que se deu lugar às conclusões e recomendações, onde se apresenta o atingimento dos objetivos da investigação, a confirmação das hipóteses, resposta às questões de investigação. Refere-se também as limitações, as recomendações e sugestões para eventuais investigações futuras.

5.1. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Tínhamos como hipóteses de investigação as seguintes hipóteses:

H1 - Existe uma relação direta e significativa entre o estilo de liderança praticado no hotel Tivoli de Lisboa e a motivação dos seus colaboradores.

H2 - O estilo de liderança praticado no hotel Tivoli provoca motivação aos colaboradores.

H3 - Existe relação direta significativa entre a motivação dos colaboradores com o alcance dos objetivos traçados pela liderança do hotel Tivoli de Lisboa.

A primeira hipótese (H1), dizer que independentemente do estilo de liderança (caraterística) existirá sempre uma relação direta entre o estilo de liderança e a motivação dos colaboradores seja ela positiva ou negativa. No caso do hotel Tivoli constatou-se que existe uma relação direta negativa quanto a relação do estilo de liderança e a motivação dos seus colaboradores, algo não esperado, isso porque segundo a análise estatística feita anteriormente constatou-se que com uma frequência máxima de 32 questionados representando uma percentagem maioritária de 25,4% dos questionados com relação a P9 (está satisfeito com o estilo de liderança dos seus superiores), afirmam que não se sente satisfeito com o estilo de liderança praticado pelos seus superiores no hotel Tivoli. Constatou-se também que com uma frequência de 32 questionados correspondente a P22 (o seu lugar de trabalho dispõe condições suficientes que ajudam e facilitam a concretização das suas tarefas) representando

uma percentagem maioritária de 25% alegam que a liderança não dispõe condições suficientes no seu lugar de trabalho que ajuda na concretização das suas tarefas diárias. A outra variável em causa está relacionada a comunicação existente entre os supervisores e os colaboradores visto que de igual forma 25% concorda que a comunicação com seus supervisores afeta a sua motivação, podendo assim considerar uma má comunicação entre os mesmos. Assim sendo podemos afirmar que a hipóteses acima exposta não se confirma.

Relativamente à segunda hipótese (H2), resulta o contrário ao que era esperado, neste caso não se confirma.

O que nos deixou extremadamente surpreendido porque a hipóteses em causa foi remetida atendendo a categoria da organização (cinco atrelas). Sendo assim e por ser de tão grande porte a organização e um dos melhores de Lisboa, claramente que requer o cumprimento dos padrões estabelecidos para permanecer com a categoria que ostenta por essa razão não era de se esperar o resultado que com uma frequência de 42 questionados correspondente a P18 (sente-se suficientemente motivados pelos seus superiores), representando uma maior percentagem de 33% dos colaboradores que não se sente motivados pelos seus superiores. Uma outra variável tomada em relação a afirmação acima exposta está relacionada ao programa motivacional utilizado pela empresa sendo que 36% correspondendo a maior percentagem dos questionados quanto a P19 não estão de acordo com o programa, e a outra já mencionada no anteriormente trata-se que 33% dos questionados não se sentem motivados pelos seus superiores.

Quanto a terceira hipótese (H3): Constatou-se mediante a análise feita que há muitas variáveis como as mencionadas nas hipóteses anteriores na qual demonstram um elevado descontentamento da parte dos colaboradores, pelo que a hipótese não se confirma.

Não deixa de ser preocupante que 33% não se sentem motivados com estilo de liderança predominante na organização assim como também 25% alegam que o local de trabalho não dispõe de condições suficientes que facilitam na concretização das suas atividades, e 25% não se sentem motivado no seu trabalho. Para maior claridade verificou-se, também na literatura para deixar mais claro que quando existe uma boa relação direta e significativa entre líder e colaborador, reina motivação de parte dos colaboradores, e essa motivação reina empenho e aumento de produtividade proporcionando assim cumprimento de objetivos traçados com eficiência.

5.2. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Tínhamos como objetivos deste trabalho os seguintes:

Objetivo Geral:

- Analisar que influencia a liderança do hotel Tivoli de Lisboa tem na motivação dos seus colaboradores.

Objetivos Específicos:

- Identificar o estilo de liderança predominante na organização.
- Verificar até que ponto a influencia do estilo de liderança praticado no Hotel Tivoli influencia na motivação dos colaboradores.

Primeiro objetivo específico que era de identificar o estilo de liderança predominante na organização, o qual foi atingido com êxito porque logrou-se identificar com uma percentagem maioritárias de 24,6% dos trabalhadores questionados demonstrando que o estilo de liderança predominante na organização assenta em esperar que sua equipe faça exatamente o que é determinado, seguindo processos tradicionais e bem estabelecidos. De acordo com a literatura estudadas o estilo de liderança predominante na organização é autocrática.

O segundo objetivo específico era de verificar até que ponto a influencia do estilo de liderança praticado no Hotel Tivoli influencia na motivação dos colaboradores.

Segundo Nérici, (1993, p. 75) A motivação define-se como o processo que cresce e desenvolve dentro de uma pessoa na qual gera impulso para agir quer seja física ou mentalmente com o proposito de alcançar algo.

Mediante as variáveis qualitativas utilizadas no questionário verificou-se que o estilo de liderança (já identificado anteriormente) praticado no Hotel Tivoli vem influenciando negativamente na motivação dos colaboradores atendo que com uma percentagem maioritária 33% não se sentem motivados pelos seus superiores.

5.3 RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Relativamente à pergunta de partida (QP), mediante as variáveis analisadas nesta investigação pode-se afirmar que existe uma relação direita negativa entre o estilo de

liderança do Hotel Tivoli de Lisboa e a motivação dos seus colaboradores, sendo que quando se questiona sobre a satisfação do estilo de liderança predominante na organização 25% alegam insatisfação com o estilo, e não só essa variável que demonstra insatisfação como também constatou-se que há descontentamento quanto a comunicação superiores para os colaboradores visando que 34% dos colaboradores afirmam que os seus superiores não reconhecem o potencial dos colaboradores acabando por não darem feedback quer seja positivo ou negativo sobre o trabalho prestado. A outra variável em questão esta relacionada com as condições de trabalho oferecida pela organização o que também resulta insatisfatório por parte dos colaboradores porque não ajuda na concretização das suas tarefas diárias causando um esforço a multiplicar. Com esses descontentamentos e outros acima expostos permite afirmar a existência de uma relação direta negativa entre o estilo de liderança e a motivação dos colaboradores.

A primeira pergunta derivada (QD1), na qualidade de serem analisadas muitas variáveis de modo a se ter em conta a perceção dos colaboradores quanto ao estilo de liderança predominante na organização, a p21 do questionário possibilitou ter a perceção que 25% dos colaboradores questionados não sente-se motivados no seu trabalho, e questionou-se também se a motivação dos colaboradores afetava no desempenho das suas tarefas diárias dentro da organização sendo que com uma frequência maioritária 34 questionados correspondendo a percentagem maioritária de 27% dos colaboradores que concordam totalmente que a o seu nível de motivação afeta o seu desempenho dentro da organização. Sendo constatada essas informações e mediante a literatura estudada nesta investigação que possibilitou constatar que a motivação resulta a força matriz primordial para alcançar objetivos traçados quer seja a curto medio ou a longo prazo. Neste caso cabe ressaltar que a liderança de uma organização tem um papel crucial na motivação dos seus colaboradores, porque o líder cria seguidores, cria estratégia para brindar um ambiente de trabalho comunicativo e estável causando assim uma relação direta significativa positiva para com seus colaboradores. Quando nos deparamos com um estilo de liderança dentro de uma organização em que na qual os superiores não velam pelo bem estar dos seu colaborador e trata-os somente como alguém que presta serviço demonstrando somente a sua autoridade e rigidez mediante os seu colaboradores, esse tipo de liderar causa um desconforto no ambiente de trabalho proporcionando medo no colaborador pela sua forma autoritária de liderar e automaticamente acaba bloqueando os colaboradores de expressar em momentos oportunos criando assim desmotivação que acaba afetando no desempenho dos colaboradores, e um

trabalhador desmotivado nunca dá 100% de si para alcançar os objetivos traçados, desta feita acaba por afetar os resultados da própria empresa. Sendo essas últimas características evidentes na liderança do Hotel Tivoli.

Quanto à segunda pergunta derivada (QD2), podemos identificar mediante análises feitas que 24,6% correspondente a percentagem maioria dos questionados que afirmam que a característica que se identifica com o estilo de liderança do Hotel Tivoli de Lisboa é aquele baseado na autoridade, a chefia espera que a sua equipe faça exatamente o que é determinado, seguindo processos tradicionais e bem estabelecidos. Mediante o estado da arte feito podemos afirmar que o estilo de liderança do hotel é autocrata.

5.4 CONCLUSÕES FINAIS

Quando se iniciou o trabalho de investigação constatou-se que nas últimas décadas, uma série de mudanças sociais, econômicas e culturais ocorreram nas sociedades industrializadas que tiveram forte impacto nas diferentes esferas de desenvolvimento do ser humano, afetando não apenas os modos de vida das pessoas, mas também as relações e o vínculo que o indivíduo estabelece com a organização a que pertence. São as pessoas que realizam diariamente uma série de ações, que se tornam atividades coordenadas da organização, para que ela consiga atingir seus objetivos e, em última instância, cumprir sua missão. Por essa razão era de grande importância estudar sobre Liderança e Motivação.

Diante do acima exposto podemos afirmar que com os resultados obtidos foi possível alcançar todos os objetivos traçados anteriormente desde o geral aos específicos para o complemento desta investigação.

A pesquisa partiu de três hipóteses em que na qual foram remetidas, atendendo a categoria que ostenta o Hotel Tivoli de Lisboa (cinco estrelas), sendo assim e por ser de tão grande porte e um dos melhores de Lisboa os resultados deixaram extremadamente surpreendido porque as hipóteses em causa não se confirmaram.

Quanto as questões da investigação foram protagonizadas uma pergunta principal e duas perguntas derivadas. Em relação questão principal e mediante as variáveis analisadas nesta investigação pode-se afirmar que existe uma relação direta negativa entre o estilo de liderança do Hotel Tivoli de Lisboa quanto a motivação dos seus colaboradores, motivo pela

qual a maior parte dos colaboradores não estão de acordo (Insatisfeitos) com o estilo de liderança praticado no hotel.

Quanto a primeira pergunta derivada, as literaturas estudadas nesta investigação possibilitaram constatar que a motivação resulta a força matriz primordial para alcançar objetivos traçados quer seja a curto médio ou a longo prazo. Neste caso cabe ressaltar que a liderança de uma organização tem um papel crucial na motivação dos seus colaboradores, porque o líder cria seguidores, cria estratégia para brindar um ambiente de trabalho comunicativo e estável causando assim uma relação direta significativa positiva para com seus colaboradores. Quando nos deparamos com um estilo de liderança dentro de uma organização em que na qual os superiores não velam pelo bem estar dos seu colaborador e trata-os somente como alguém que presta serviço demonstrando somente a sua autoridade e rigidez mediante os seu colaboradores, esse tipo de liderar causa um desconforto no ambiente de trabalho proporciona medo no colaborador pela sua forma autoritária de liderar e automaticamente acaba bloqueando os colaboradores de expressar em momentos oportunos criando assim desmotivação que acaba afetando no desempenho dos colaboradores, e um trabalhador desmotivado nunca dá 100% de si para alcançar os objetivos traçados desta feita acaba por afetar os resultados da própria empresa. Sendo essas últimas características é evidente na liderança do Hotel Tivoli.

Relativamente à última pergunta derivada podemos identificar mediante análises feitas que o estilo de liderança predominante no Hotel Tivoli de Lisboa é aquele baseado na autoridade a chefia espera que a sua equipe faça exatamente o que é determinado, seguindo processos tradicionais e bem estabelecidos. Sendo assim foi possível afirmar que o estilo de liderança do hotel é autocrata.

Os instrumentos de recolha de dados utilizados nesta investigação tais como o questionário e revisão bibliográfica assim como spss utilizado para o processamento dos dados permitiram a apuração de informação relevante para comprovar a problemática levantada.

5.5 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Durante a elaboração do trabalho surgiram algumas limitações. A primeira limitação foi em obter a autorização para fazer a investigação no Hotel Tivoli de Lisboa mesmo na qualidade

de ser prestador de serviço do hotel, o pedido teve de ser submetido a análise pelo Diretor Geral do Hotel e só me foi permitido após três meses da data que foi solicitada.

Outra limitação foi a impossibilidade de aplicar entrevistas às chefias (gerentes) porque os mesmos alegavam a falta de disponibilidade para responder.

5.6 RECOMENDAÇÕES

Considera-se útil mencionar, de antemão, algumas recomendações sobre futuras investigações ligadas a mesma temática e para a gestão do Hotel Tivoli.

Durante a investigação, como também o tempo que o autor do trabalho vem prestando serviço ao Hotel Tivoli de Lisboa por intermédio de uma empresa temporária denominada LAÇAROT, constatou-se que há um número significativo de prestadores de serviço de terminadas empresas temporárias em determinadas áreas do Hotel Tivoli, exercendo funções.

Sendo que esses empregados, prestadores de serviços, ajudam a suprir a demanda em temporadas altas, e não só, mas em muitos casos e alturas sofrem preconceitos muitas das vezes porque a maior parte dos colaboradores dessas empresas são estrangeiros e como tal não possuem um contrato de trabalho fixo com o Hotel, acabando assim por se sentirem como filhos adotados da organização mediante aqueles que ostentam o contrato.

Assim sendo, para um futuro estudo de investigação seria interessante perceber as vantagens e desvantagens da contratação de prestadores de serviço e todos os custos associados a esta política de contratação.

Outra proposta de investigação seria aplicar o presente estudo a todos os hotéis deste grupo hoteleiro.

Face ao exposto lembrar que o processo de liderança é resultado das grandes mudanças nas práticas de gestão desenvolvidas ao longo dos últimos anos, tomando o lugar do modelo antigo de comando e controle de dirigir uma organização. A liderança parte das premissas de propósitos, visão e valores e não se trata apenas de uma qualidade que possa ser racionada ou controlada, pois os propósitos estabelecem o destino, a visão é para ver onde se está indo e os valores são guias que movem em direção a um futuro de sucesso sustentável e de longo prazo. Sendo assim, a motivação e a qualidade de vida no trabalho são assuntos que não podem ser esquecidos pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Com base nos resultados obtidos ressaltam algumas propostas de melhorias a ter em consideração:

A gestão geral do hotel e em particular os recursos humanos, atendendo o estado motivacional dos seus colaboradores, deve ter em consideração as teorias nas quais se incluem, não só uma, mas todas as práticas de liderança na sua globalidade, de modo que a organização desenvolva colaboradores mais comprometidos, empenhados e satisfeitos com o estilo de liderança, como também no relacionamento com os clientes, os colegas de trabalho, e a equipa de um modo geral.

Realização de ações de formação especializada para chefias sobre praticas de liderança. Isso permitirá aumentar o conhecimento relacionado às técnicas e métodos para gerenciar a comunicação e a motivação sendo essas duas variáveis de grande importância para um ambiente de trabalho agradável e produtivo.

Os recursos humanos resultam ser o coração de uma organização, aquele com a capacidade de gerir pessoas solucionando assim problemas internos dentro de uma empresa. Assim sendo e de modo a ter um acompanhamento continuo do ambiente de trabalho cabe necessariamente que os recursos humanos do Hotel Tivoli de Lisboa realize estudos de clima, sistemáticos, por forma a avaliar a gestão e a comunicação do gestor com os colaboradores, de modo a estar sempre a par da perceção dos colaboradores e fazer com que eles se sintam mais ligados com a organização.

REFERÊNCIAS

- Amorim, M. & Perez, R. (2010). Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. *Revista de Ciências da Administração*, 12(26), 221-243.
- Argyris, C. (1957). *Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Renes.
- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 516-532
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- BASS, Bernard M.; STOGDILL, Ralph Melvin. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster, 1990. 3rd ed.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Escolar Editora.
- Barreto, L. M. T., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34-52.
- Benavides Paz, O. (2017). Os graduados de motivação do trabalho do programa de administração de empresa da Universidade de Nariño. *Tendencias*, 18(1), 41-45.
- Bento, A. & Ribeiro, M. (2013). *A liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos*. ISBN 978-989-97490-0-9.

- Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, 6. Recuperado de http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10529as_teobias_de_motivayyo_humana_e_sua_contbibuuiyyo_paba_a_empbesa_humanizada_pdf.pdf
- Cartwright & Zander (1967). *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. Helder Editora São Paulo.
- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o Trabalho*. 1.ª Edição. Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução a Teoria Geral Da Administração Compact*. Elsevier Brasil
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos* (2.ª edição, totalmente revista e atualizada). Ed. Campus.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- Claro Ramírez, A., Pérez Velázquez, A., Hernández Santiesteban, I. & Laguna Aguilera, O. (2018). Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos. Visión teórico práctico en el sector empresarial /strategic approach to the planning of human resources. theoretical and practical vision in the business sector. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(1), 133-144. <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/230>.
- Da Cunha, C. J., & De Matteu, D. O. U. G. L. A. S. (2018). Um estudo sobre a relevância da liderança nas organizações. *Revista eletrônica Anima Terra, Mogi das Cruzes-SP*. 6, p. 1-14
- Dancini, W. (2012). *Sucesso em dose dupla*. Tatuí, SP: Casa Publicadora Brasileira.
- Dias, M. (2016). *Vender um sonho: o processo de compra e venda de um evento corporativo vocacionado para a ativação do capital humano*. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21, 200-221.
- Flores, C. (1994). *Motivação. Uma alternativa para o sucesso*. Caracas: Fundo Editorial, Universidade Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL), p .19.
- Flores, C. (1996). *Motivar outros. Uma experiência fascinante*. Fundo Editorial da UPEL.
- Fraga, L. (2005). Motivação nas organizações. *Revista da Católica*, 3(5), 1-45. Citado em Ribeiro, M., Passos, C., & Pereira, P. (2018). *Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador*. *Gestão e Desenvolvimento*, (26), 105-131. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>
- García Rubiano, M., Aguilar Bustamante, M. C., Payan Wilson, E. & Forero Duran, D. M. (2015). Investigación bibliométrica de los trabajos de grado sobre liderazgo en las facultades de psicología de la ciudad de Bogotá. *Universidad & Empresa*, 18(28).
- García, S. (2010). *Liderazgo en las micro, pequeñas y medianas empresas*. [Tesis de licenciatura] Veracruz: Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana.
- Gil, A. (2002). *Como elaborar projeto de pesquisa* (4.^a ed.). Atlas.
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.^a ed.). Atlas.
- GIL, A. C. (1994). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.
- Gondim, S. & Silva, N. (2004). Motivação no trabalho. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 145-176). Artmed. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6618104/mod_resource/content/0/Texto%207%20-%20MOTIVA%C3%87%C3%83O%20NO%20TRABALHO%20.pdf

- GODOY, M. T. T. D., & Mendonça, H. (2020). Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. *Cadernos EBAPE. BR*, 18, 742-756.
- Gomes, A. R., & Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia USP*, 18, 143-161
- Graziosi, M., Liebano, R., & Nahas, F. (2010). *Elaboração da pergunta norteadora de pesquisa*. UNIFESP. P. 8.
- Hampton, R. (2000). *Administração* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Heerdt, M., & Leonel, V. (2007). *Metodologia científica e da pesquisa: livro didático*. Palhoça: UnisulVirtual.
- Hering, S. (1996). *Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional*. Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção- PPGEP, UFSC. <https://fineprint.com/>
- Lemos, S. C., dos Santos, A. S., Laurini, M. M., & Blulm, L. F. M. (2022). Relação dos Estilos de Liderança dos Gestores e o Desempenho Individual no Trabalho dos Colaboradores/Relationship of Leadership Styles of Managers and Individual Performance in the Work of Employees. *Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)*, 19(10), 3-24.
- Lobato, L., Rodrigues, L., & Almeida, R. (2020). *A Importância da Motivação do Líder como diferencial para o Desenvolvimento dos Colaboradores*.
- Lopes, T. (1980). *Motivação no trabalho*. FGV, Instituto de Documentação, Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Tadeucci, M. D. S. R. (2009). *Motivação e liderança*. IESDE BRASIL SA.
- Mazariego (2015). *Motivação e desempenho laborar*. Tesis de Grado. P. 1.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGrall-Hill.
- McGregor, D. (1996). *El lado humano de las empresas: aplique la teoría*. McGrall-Hill.

- Mendoza Ponce, H. (2020). *Liderazgo efectivo y la satisfacción de los clientes en los hoteles de 3 estrellas de la zona 4 del Ecuador, periodo 2014-2017*. Disponível em <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16508>
- Menezes, A. H. N., Duarte, F. R., Carvalho, L. O. R., & Souza, T. E. S. (2019). *Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância*. Petrolina-PE: Universidade Federal do Vale do São Francisco. Recuperado de: <https://portais.univasf.edu.br/dacc/noticias/livro-univasf/metodologia-cientifica-teoria-e-aplicacao-na-educacao-a-distancia.pdf>
- Moráguez, D. (2011). *Turismo, cultura y desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).
- Morais, F. L., & Goulart, I. B. (2016). O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. *Revista Stricto Sensu*, 1(1).
- Mogollon, S. M., & Gonzalez, M. (2010). Liderança transacional e transformacional. *Avances en enfermería*, 28(2), 62-72. Revista académica
- Nascimento, C. (2012). *Estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores*. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas. Recuperado de https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8470/1/Nascimento_Cristiana.pdf
- Nascimento, M., Costa, T., & Azevedo, J. (2016). Os desafios da liderança: como atingir resultados significativos. *Revista Científica Interdisciplinar*. ISSN 2358-8411, 64-155.
- NÉRICI, Imídeo Giuseppe. Didática: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1993.
- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o Trabalho*. 1.ª Edição. Lisboa: Editora RH.
- Oliveira Fonseca, A. M., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166.

- Peláez, P., Jimenez, A., Gómez, D. & Rendón, J. (2020). Revisão da liderança, seus estilos e modelos de medição na última década. *Magazine. Humanismo. Soc (RHS)*, 8(1), 81-98.
- Pelayo González, J. & Rodríguez Laguía, F. (2015). *Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial (ESO)*. Ediciones Paraninfo.
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicología USP*, 1(2), 127-140. <https://doi.org/10.1590/S1678-51771990000200004>
- Pereira, J., Schaurich S. & Machado L. (2022). relação dos estilos de liderança dos gestores com o engajamento no trabalho dos colaboradores de uma empresa do segmento de bebidas. *Administração de Empresas em Revista*, 4(30). P. 88 a 128
- Pintrich, P. (2000). The role of goal orientation in self-regulated learning. Em: M. Boekaerts, P.R. Pintrich, M. Zeidner (Eds.). *Handbook of self-regulation* (pp. 451-502). San Diego, CA: Academic Press.
- Prodanov, C., Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2.ª ed.). Feevale.
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).
- Ribeiro, M., Passos, C., & Pereira, P. (2018). *Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador*. *Gestão e Desenvolvimento*, (26), 105-131. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administração* (8.ª ed.) Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, W. (2007). *Metodologia científica*. *Faetec/IST. Paracambi*, 2-20.
- Santamaría, E. & Pico, F. (2015). Sucessão em empresas familiares: Análise dos fatores estratégicos que influenciam a dinâmica das empresas familiares. *Revista Politécnica*, 35(2).

- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Universidade Lusíada editora.
- Silva, D. (2020). *Incentivo não é o mesmo que motivação*. Recuperado de <https://balaiocaotico.com/2020/10/19/incentivo-nao-e-o-mesmo-que-motivacao/>.
- SILVA, W. R. D. (2007). RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Altas.
- Simões, A., & Fávero, N. (2003). O desafio da liderança para o enfermeiro. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 11, 567-573. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692003000500002>
- Soler, A., & Chiralde, R. (2010). Motivação e desempenho docente em estudantes bolivianos do novo programa de Treinamento médico. *Educação Médica Superior*, 24(1), 42-51.
- Sousa, M., & Valverde, J. (2015). A equipa de gestão e Competent e a sua liderança no processo de integração das TIC nos centros educativos. *Revista Ibero-americana de Avaliação Educacional*, 8(2), 77-103.
- Tezo, L., Queiros, M., Galans, S., & Júnior, M. (2021). Estilos de liderança e como eles impactam na motivação dos colaboradores. *Brazilian Journal of Development*, 7(9), 92759-92774. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n9-441>
- Todorov, J., & Moreira, M. (2005). O conceito de motivação na psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 7(1), 119-132. <https://doi.org/10.31505/rbtcc.v7i1.47>
- Velasco, M.A.G., Ospina, M.A.P., & Salazar, L.I.D. (2011). Liderança transformacional nas organizações: uma análise descritiva. *Teuken Bidikay-Latin American Journal of Research in Organizations, Environment and Society*, 2(2), 94-110.
- Vitorino, S. (2022). Como elaborar projetos de pesquisa: um guia prático para o estudante. *Aularia: Revista Digital de Comunicación*, 11(1), 37-

Apêndice A - Questionário: Liderança e motivação: Caso de estudo Hotel Tivoli de Lisboa.

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: Caso de estudo Hotel Tivoli.

O presente questionário serve-se para uma investigação de dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional. Com o objectivo de analisar a influência da liderança na motivação dos colaboradores do Hotel Tivoli de Lisboa.

Os resultados da investigação serão partilhados com a direção do Hotel de modo a terem a percepção do estado motivacional dos seus colaboradores, e mediante os resultados obtidos serão posto em pratica as ações de melhoria que serão criadas.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Agradeço a disponibilidade.

Informação socioprofissional

1. Género *

- Feminino
- Masculino

2. Faixa Etária *

- Até 24
- (25 - 34)
- (35 - 44)
- (45 - 54)
- (55 - 64)
- 65 ou mais

3. Habilitações Literárias *

- Ensino básico
- Ensino Secundário
- Ensino superior

4. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano
- 1 - 5 anos
- 6 - 10 anos
- 11 - 15 anos
- 16 - 20 anos
- Mais de 20 anos

5. Função exercida ?

A sua resposta

6. Situação profissional com a organização

- Efectivo
- Contrato a prazo
- Prestação de serviço

Liderança

7. O que entende por Liderança ? *

- A capacidade que alguém tem para influenciar um grupo a alcançar certos e determinados objetivos .
- O processo de mudar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.
- Exercer poder dentro da organização com o objetivo de obter a obediência dos trabalhadores.
- Habilidade de influenciar pessoas a trabalhar entusiasticamente, visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum
- Fenômeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos.
- Outra: _____

19. Você está de acordo com o programa motivacional utilizado pela empresa para os seus colaboradores? *

1-1- Discordo totalmente 2- Discordo 3- Não discordo e nem concordo 4- Concordo 5- Concordo totalmente .

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

20. Existe uma boa comunicação com os colegas no seio do trabalho? *

1- Discordo totalmente, 2- Discordo, 3- Neutro , 4- Concordo , 5- Concordo totalmente.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmete

21. Sente-se motivado no seu trabalho ? *

1- Discordo totalmente 2- Discordo 3- Não discordo e nem concordo 4- Concordo 5- Concordo totalmente .

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

22- O seu lugar de trabalho dispõe condições suficiente que ajudam e facilitam a concretização das suas tarefas no dia a dia ? *

1- Discordo totalmente 2- Discordo 3- Não discordo e nem concordo 4- Concordo 5- Concordo totalmente .

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

23- Existe oportunidade de crescimento ou avanço profissional dentro da empresa ? *

1- Discordo totalmente 2- Discordo 3- Não discordo e nem concordo 4- Concordo 5- Concordo totalmente .

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				