

Universidades Lusíada

Oliveira, André Miguel Cravo de, 1998-

**A liderança e motivação como fatores de
influência no desempenho dos trabalhadores -
Estudo de caso : Decskill**

<http://hdl.handle.net/11067/8099>

Metadados

Data de Publicação

2024

Resumo

A presente Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, analisa a liderança como um dos fatores fundamentais para o sucesso das organizações, sobretudo o papel que exerce sobre a motivação humana para o trabalho. Com este estudo pretende-se analisar e compreender a forma como a liderança influencia a cultura organizacional. No mercado de trabalho cada vez mais competitivo as empresas necessitam de colaboradores competentes e dedicados. Essas características são...

This Master's Thesis in Human Resource Management and Organizational Analysis analyzes leadership as one of the fundamental factors for the success of organizations, especially the role it plays on human motivation for work. This study aims to analyze and understand how leadership influences organizational culture. In the increasingly competitive labor market, companies need competent and dedicated employees. These characteristics are extremely important in a leader. The great importance of lea...

Palavras Chave

Liderança, Motivação do Empregado, Comportamento organizacional, Decskill (Firma)

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2026-10-29T23:02:53Z com
informação proveniente do Repositório



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

**A liderança e motivação como fatores de influência
no desempenho dos trabalhadores - Estudo de caso:
Decskill**

Realizado por:

André Miguel Cravo de Oliveira

Orientado por:

Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Constituição do Júri:

Presidente:	Professor Doutor Álvaro António Calado Afonso Matias
Orientador:	Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Arguente:	Professora Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Dissertação aprovada em: 29 de abril de 2025

Lisboa

2024



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

A liderança e motivação como fatores de influência
no desempenho dos trabalhadores - Estudo de caso:
Decskill

André Miguel Cravo de Oliveira

Lisboa

Agosto 2024



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

**A liderança e motivação como fatores de influência
no desempenho dos trabalhadores - Estudo de caso:
Decskill**

André Miguel Cravo de Oliveira

Lisboa

Agosto 2024

André Miguel Cravo de Oliveira

A liderança e motivação como fatores de influência no desempenho dos trabalhadores - Estudo de caso: Decskill

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 Mário Alexandre Guerreiro Antão

Lisboa

Agosto 2024

FICHA TÉCNICA

Autor André Miguel Cravo de Oliveira
Orientador Prof.º Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Título A liderança e motivação como fatores de influência no desempenho dos trabalhadores - Estudo de caso: Decskill
Local Lisboa
Ano 2024

CASA DO CONHECIMENTO DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

OLIVEIRA, André Miguel Cravo de, 1998-

A liderança e motivação como fatores de influência no desempenho dos trabalhadores: estudo de caso: Decskill / André Miguel Cravo de Oliveira ; orientado por Mário Alexandre Guerreiro Antão. - Lisboa : [s.n.], 2024. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I – ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro, 1965-

LCSH

1. Liderança
2. Motivação do empregado
3. Comportamento organizacional
4. Decskill (Firma)
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Leadership

2. Employee motivation

3. Organizational behavior

4. Decskill (Firm)

5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD57.7.O45 2024

AGRADECIMENTOS

O período desta dissertação foi bastante atribulado para mim, uma vez que tinha de conciliar o tempo da mesma, com a minha vida profissional e pessoal. Muitas das vezes faltava-me vontade de trabalhar na dissertação, mas com a ajuda, incentivo e apoio dos meus pais e restante família, amigos e namorada foi possível concretizar este objetivo. Sem dúvidas que todos foram fundamentais e importantes neste alcance pessoal, obrigado pelo vosso amor e apoio, pela vossa paciência e por me transmitirem confiança nos momentos difíceis.

Quero agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão, pela disponibilidade, conselhos, sugestões e toda a ajuda prestada para melhorar esta dissertação e assim permitir a sua conclusão.

Um agradecimento aos meus colegas de Mestrado, com os quais troquei conhecimento e partilhei experiências magníficas que nunca esquecerei.

Pretendo, também, agradecer à Decskill, empresa onde me encontro atualmente por ter sido flexível e por ter um espírito aberto para que o estudo de caso se realizasse e que de certa forma contribuíram para a realização deste objetivo que me irá ajudar no futuro.

Em suma, a todos manifesto a minha profunda e reconhecida gratidão e um obrigado geral, por todas as críticas construtivas, ideias e incentivos, pois tudo isso fez com que conseguisse este objetivo e me ajudou a crescer diariamente!

A todos, o meu muito obrigado. Esta dissertação é dedicada a vós!

André Oliveira

RESUMO

A presente Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, analisa a liderança como um dos fatores fundamentais para o sucesso das organizações, sobretudo o papel que exerce sobre a motivação humana para o trabalho. Com este estudo pretende-se analisar e compreender a forma como a liderança influencia a cultura organizacional.

No mercado de trabalho cada vez mais competitivo as empresas necessitam de colaboradores competentes e dedicados. Essas características são de extrema importância num líder. A grande importância da liderança dentro das organizações, como um líder deve gerir os conflitos, com as várias gerações e insatisfação dos colaboradores. Visto que líder não é somente a pessoa que chefia, apontaremos as características que este profissional precisa para o alcance do melhor desempenho, logo, também, do sucesso coletivo.

No todo, esta dissertação, ajuda a perceber que o sucesso de uma boa e eficiente liderança e uma motivação eficaz sobre os colaboradores são fatores que fazem ser o desempenho profissional competente e talentoso, demonstrado na parte teórica, através das mais diversas teorias de reconhecidos autores e também através do trabalho de campo efetuado no estudo de caso da Decskill, que efetivamente contribuiu para avivar este tema na empresa e confirmar que todos os colaboradores estão abertos a trabalhar para a melhor dinâmica desta matéria.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Liderança; Motivação; Desempenho Organizacional

ABSTRACT

This Master's Thesis in Human Resource Management and Organizational Analysis analyzes leadership as one of the fundamental factors for the success of organizations, especially the role it plays on human motivation for work. This study aims to analyze and understand how leadership influences organizational culture.

In the increasingly competitive labor market, companies need competent and dedicated employees. These characteristics are extremely important in a leader. The great importance of leadership within organizations, as a leader must manage conflicts, with the various generations and employee dissatisfaction. Since a leader is not just the person in charge, we will point out the characteristics that this professional needs to reach the best performance, therefore, also, of collective success.

Altogether, this dissertation helps to realize that the success of good and efficient leadership and effective motivation on employees are factors that make professional performance competent and talented, demonstrated in the theoretical part, through the most diverse theories of recognized authors. and also through the field work carried out in the Decskill case study, which effectively contributed to reviving this theme in the company and confirming that all employees are open to working towards the best dynamics of this matter.

Keywords: Human Resources Management; Leadership; Motivation; Organizational Performance

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas do processo de investigação.....	23
Figura 2 - Etapas do desenvolvimento da Teoria LXM	30
Figura 3 - Teoria de Liderança de troca Líder-Membro	30
Figura 4 - Princípios de liderança	33
Figura 5- Etapas da Gestão de Desempenho	37
Figura 6 - Pirâmide de Maslow	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo dos três estilos de liderança	26
Quadro 2 - Elementos de distinção entre Desempenho de tarefa e desempenho contextual	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Resposta à questão 1 “Género”	51
Tabela 2 - Resposta à questão 2 “Idade”	51
Tabela 3 - Resposta à questão 3 “Habilitações Literárias”	52
Tabela 4 - Resposta à questão 4 “Tempo de trabalho na Organização”	52
Tabela 5 - Resposta à questão 5 “Anos de experiência profissional”	53
Tabela 6 - Resposta à questão 6 “Qual o tipo de liderança (Autocrática, Liberal ou Democrática) praticada na organização?”	53
Tabela 7 - Resposta à questão 7 “Da lista abaixo escolha 2 ou mais características principais positivas e 2 ou mais negativas de uma liderança que possam influenciar o desempenho”	54
Tabela 8 - Resposta à questão 8 “Na sua opinião a liderança é bem estruturada?”	54
Tabela 9 - Análise estatística à questão 8.....	55
Tabela 10 - Resposta à questão 9 “As chefias ajudam a melhorar a sua performance”	55
Tabela 11 - Análise estatística à questão 9.....	56
Tabela 12 - Resposta à questão 10 “Na sua opinião, o tipo de relacionamento com os colegas pode interferir com o desempenho?”	56
Tabela 13 - Análise estatística à questão 10.....	56
Tabela 14 - Resposta à questão 11 “Na sua opinião a liderança da organização tem influência no seu desempenho?”	57
Tabela 15 - Análise estatística à questão 11.....	57
Tabela 16 - Resposta à questão 12 “Na sua opinião, a liderança poderia melhorar?”	58
Tabela 17 - Análise estatística à questão 12.....	58
Tabela 18 - Resposta à questão 13 “Sente-se motivado na organização?”	58
Tabela 19 - Análise estatística à questão 13.....	59
Tabela 20 - Resposta à questão 14 “Acha que o seu desempenho pode interferir com a sua motivação?”	59
Tabela 21 - Análise estatística à questão 14.....	60
Tabela 22 - Resposta à questão 15 “O que pensa que poderia torná-lo/a mais motivado/a no trabalho?”	60
Tabela 23 - Análise estatística à questão 15 (Revisão Salarial)	61
Tabela 24 - Análise estatística à questão 15 (Regime de Trabalho)	62

Tabela 25 - Análise estatística à questão 15 (Progresso de Carreira)	62
Tabela 26 - Análise estatística à questão 15 (Obter Formações)	62
Tabela 27 - Resposta à questão 16 “Qual é o fator motivacional que fez com que você tenha um melhor desempenho?”	63
Tabela 28 - Análise estatística à questão 16 (Entreajuda/Relação com os colegas)	64
Tabela 29 - Análise estatística à questão 16 (Reconhecimento)	65
Tabela 30 - Análise estatística à questão 16 (Comunicação)	65
Tabela 31 - Análise estatística à questão 16 (Autonomia)	65

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

COMEGI - Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial

IT - Tecnologias de Informação

RH - Recursos Humanos

*“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito.
Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”*

Marthin Luther King

ÍNDICE GERAL

Capítulo 1: Apresentação Do Trabalho De Investigação	18
1.1 Introdução	18
1.2 Enquadramento	18
1.3 Pergunta De Partida Da Investigação E Perguntas Derivadas Da Investigação	19
1.4 Objeto Da Investigação	20
1.5 Objectivos Da Investigação	20
1.6 Hipóteses	21
1.7 Justificação Do Tema	21
1.8 Metodologia.....	22
1.9 Modelo Metodológico Da Investigação	23
Capítulo 2: Enquadramento Teórico	24
2.1 Liderança	24
2.1.1 Definição	24
2.1.2 Estilos De Liderança.....	25
2.2 Teoria Da Troca De Líder-Membro (Lxm)	29
2.3 Importância Do Papel Do Líder	31
2.4 Desempenho Profissional	33
2.4.1 Definição	34
2.4.2 Tipos De Desempenho Profissional	34
2.4.3 Gestão De Desempenho.....	36
2.4.4 Influência E Importância Da Liderança No Desempenho Profissional..	38
2.5 Motivação Profissional	39
2.5.1 Definição	39
2.5.2 Teorias Da Motivação	40
Capítulo 3: Estudo Empírico	48
3.1 Apresentação Da Pergunta De Partida, Perguntas Derivadas E Hipóteses	48
3.2 Metodologia.....	48
3.2.1 Pergunta De Partida E Objectivos De Investigação	49
3.2.2 Procedimento Recolha De Dados	49
3.2.3 Recolha De Dados E Análise De Dados.....	50
3.3 Apresentação De Resultados	51
3.4 Análise De Resultados.....	66
Capítulo 4: Conclusões E Recomendações	69

4.1	Introdução	69
4.2	Verificação Das Hipóteses.....	69
4.3	Confirmação Dos Objetivos	70
4.4	Respostas Às Perguntas Derivadas.....	71
4.5	Respostas À Pergunta De Partida Da Investigação	72
4.6	Conclusões Principais.....	73
4.7	Limitações Da Investigação.....	74
4.8	Investigações Futuras	74
	Referências Bibliográficas.....	75
	Apêndice	81

CAPÍTULO 1: APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

A escolha deste tema foco de pesquisa foi proposto a partir do meu contexto de trabalho e ambiente profissional, pois encontro-me a trabalhar há dois anos na área de Recursos Humanos, daí ter selecionado os temas liderança e motivação, os quais penso terem uma relevância direta no desempenho profissional e nos resultados das organizações.

É notório que as empresas que investem nos seus colaboradores salientam-se e prevalecem no tempo perante aquelas que os tratam como meros empregados. Será mostrado ao longo deste trabalho, que o líder pode sempre exercer diferentes tipos de liderança dentro de uma organização, estando estes diretamente relacionados à motivação dos colaboradores, pois um trabalhador motivado, estuda meios para otimizar o seu trabalho, economiza recursos para atingir objetivos e mantém o ambiente equilibrado na equipa.

Assim, esta dissertação tem como objetivo, conceituar e relacionar como o líder influencia os seus colaboradores no ambiente de trabalho, as suas competências são de extrema importância e sempre com o objetivo de alcançar o melhor desempenho.

Outro ponto pelo qual se justifica esta dissertação é o facto de que as teorias aqui discutidas indiretamente ajudam também a promover um melhor nível de motivação na organização. Assim, junto ao capítulo da revisão bibliográfica, foi feita uma pesquisa que possibilitou uma melhor visão sobre como a liderança, o desempenho e a motivação, interferem nos colaboradores de uma organização.

1.2 ENQUADRAMENTO

A gestão de recursos humanos tem um papel fulcral naquilo que é o desempenho das organizações, no que toca à sobrevivência, à própria competitividade e estratégia no mercado. Cada vez mais a gestão de recursos humanos tem evoluído ao longo do tempo e se tem tornado uma dimensão relevante nas próprias organizações (Deadrick e Stone, 2014).

Segundo Taylor (1947, *cit.* in Deadrick e Stone, 2014) deve existir uma divisão de tarefas a desempenhar e todos os trabalhadores devem ser supervisionados de forma a obter o melhor sucesso possível. Este pensamento leva-nos de encontro ao conceito de liderança, que deve ser implementado de forma firme dentro de cada organização.

A liderança atualmente é algo que as empresas não abdicam, para conseguirem terem uma cultura organizacional organizada de forma a conseguirem obterem os resultados pretendidos. A motivação por sua vez é um sentimento que está dentro de cada colaborador e que de certa forma é preponderante no rendimento do seu desempenho e que pode ter algum impacto nos resultados da organização.

É relevante entender o que leva a um bom ou mau desempenho dos colaboradores dentro da empresa, o que deve ser melhorado, como motivar um colaborador, quais as recompensas que podem existir com um bom desempenho, como motivar um colaborador que não tem motivação, a relação com os colegas e a liderança das chefias de toda uma cultura organizacional.

Este estudo foi desenvolvido no âmbito do COMEGI - Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial e é aplicado a uma Outsourcing cujo nome é Decskill.

Neste estudo pretende-se verificar que influência é que a liderança e a motivação têm perante os colaboradores da Equipa interna da Decskill.

1.3 PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO E PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO

A pergunta de partida deste estudo é a seguinte: Qual a influência que a liderança e a motivação têm sobre o desempenho dos trabalhadores?

Perante a pergunta de partida surgem as questões derivadas:

- Quais as características da liderança que mais afetam positivamente o desempenho dos colaboradores da Equipa interna da Decskill?
- Quais as características da liderança que mais afetam negativamente o desempenho dos colaboradores da Equipa interna da Decskill?
- Qual o fator motivacional mais influente no desempenho dos colaboradores?

1.4 OBJETO DA INVESTIGAÇÃO

Este estudo será aplicado a uma Outsourcing de IT (Tecnologias de Informação) cujo nome é Decskill.

A Decskill nasceu em 2014 como uma consultoria de outsourcing de IT, com a principal missão de entrega de valor pelo conhecimento. Capacita as empresas para os desafios do mundo digital disponibilizando aos clientes, modelos de negócio que permitam assegurar Capacitação Tecnológica, Flexibilidade e Agilidade. Em números, são mais de 600 consultores com escritórios em Lisboa, Porto e Madrid.

DECSKILL atua em 3 grandes áreas:

- A DECSKILL TALENT, através da qual disponibiliza ao cliente uma extensão das equipas de IT nas vertentes tecnológicas;
- A DECSKILL BOOST, através da qual disponibiliza desenvolvimento especializado que permita aumentar a capacidade e otimizar o Time-to-Market, onde cria e gere equipas que entregam de acordo com as suas necessidades, á velocidade desejada;
- A DECSKILL CONNECT através da qual disponibiliza ao cliente serviços de consultoria, implementação e gestão de infraestruturas de tecnologia de informação.

A prática tem como resultado a criação de valor para os clientes, seja pela entrega de serviços qualificados e de valor acrescentado, seja através de profissionais altamente qualificados e motivados, bem como, pelas soluções tecnológicas que permitem operar e transformar o negócio dos clientes. Esta empresa tem mais 600 colaboradores a nível de Outsourcing, mas o foco será aplicado à Equipa Interna.

1.5 OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O objetivo geral deste tema é o seguinte: Compreender a influência da liderança e motivação no desempenho da equipa interna da Decskill.

Dentro do objetivo geral há que ter objetivos mais específicos, assim, os objetivos específicos, são:

- Compreender o impacto da motivação no desempenho dos trabalhadores da Decskill;

- Compreender e caracterizar os principais fatores motivacionais dos colaboradores;
- Compreender o contributo da liderança no desempenho dos Trabalhadores da Decskill.

1.6 HIPÓTESES

Perante a pergunta de partida, as questões derivadas e todos os objetivos propostos, as hipóteses desta investigação são as seguintes:

Hipótese 1 - O perfil de liderança que potencialmente afeta positivamente o desempenho dos colaboradores da Equipa interna da Decskill é uma liderança Liberal;

Hipótese 2 - O perfil de liderança que potencialmente afeta negativamente o desempenho dos colaboradores da Equipa interna da Decskill é uma liderança Autoritária;

Hipótese 3 - O principal fator motivacional que influencia positivamente o desempenho dos colaboradores é a questão monetária.

1.7 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Este tema foi escolhido pelo gosto sobre a temática de Liderança e tem como objetivo perceber o quão importante é a liderança e motivação, aplicada a uma empresa de Outsourcing e se ambas têm influência no desempenho dos colaboradores. É um tema pertinente na medida em que existe poucos estudos aplicados a empresas de outsourcing e é importante e interessante tentar perceber como é que estas variáveis se aplicam neste tipo de organização.

A liderança atualmente é algo que as empresas não abdicam, para conseguirem terem uma cultura organizacional organizada de forma a conseguirem obterem os resultados pretendidos. A motivação por sua vez é um sentimento que está dentro de cada colaborador e que de certa forma é preponderante no rendimento do seu desempenho e que pode ter algum impacto nos resultados da organização.

É relevante entender o que leva a um bom ou mau desempenho dos colaboradores dentro da empresa, o que deve ser melhorado, como motivar um colaborador, quais as

recompensas que podem existir com um bom desempenho, como motivar um colaborador que não tem motivação, a relação com os colegas e a liderança das chefias de toda uma cultura organizacional. Uma das razões de eu me querer focar nesta organização, deve se ao facto de estar a trabalhar nela.

1.8 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa desta investigação vai ser quantitativo e qualitativo.

Relativamente ao tipo de investigação, esta é exploratória, correlacional, experimental e survey.

O método desta investigação vai ser quantitativo, qualitativo, observacional e estatístico.

A população são os colaboradores da Decskill, sendo a minha amostra apenas os trabalhadores da equipa interna.

O tipo de amostragem é “Não probabilístico por conveniência” e a recolha de dados vai ser através da realização de um questionário/inquérito aos colaboradores da Equipa Central de forma a tirar conclusões que permitam responder às questões levantadas e avaliar as hipóteses formuladas. Em termos de análise de dados, vai ser utilizado o Excel e/ou Spss.

1.9 MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO

Figura 1 - Etapas do processo de investigação



Fonte: Adaptado de Sarmiento (2008, p. 9).

CAPÍTULO 2: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

Neste capítulo abordam-se diferentes ideias sobre o termo liderança, percebendo algumas perspetivas ideológicas e como é visto por alguns autores, assim, pretende-se entender, o que é o poder de liderar, um bom modelo de liderança e o que significa uma liderança exemplar. Para além disso, analisam-se os estilos de liderança e o que caracteriza cada um destes estilos.

2.1.1 DEFINIÇÃO

Segundo Northouse (2013) a definição de liderança passa por um processo ou forma segundo a qual um indivíduo consegue ter a capacidade de levar um grupo de pessoas a alcançarem um objetivo em comum. Por outro lado, de maneira semelhante, Cunha (2016) definem o conceito de liderança como “um processo de motivar pessoas a trabalharem colaborativamente para alcançar feitos” (p. 260). Por aqui percebe-se que a liderança é uma maneira de um líder/ chefe fazer com que o seu grupo de trabalho ou departamento consiga atingir todos os objetivos que lhes são propostos.

Segundo Olley (2021), a liderança tem um grande impacto e influência na motivação de um grupo de pessoas e se este for positivo significa que o líder está a ter sucesso nas suas ações.

Por outro lado, Hooper & Potter (2010), reforçam defendendo que os líderes têm a capacidade de fazer sobressair o melhor das pessoas a partir da motivação, delegação de poderes, orientação e encorajamento. Aqui entende-se que num modelo de liderança, o líder é a pessoa mais importante no alcance dos objetivos da sua equipa, ou seja, o líder pode fornecer regalias aos seus membros para que estes tentem conseguir alcançar mais facilmente os objetivos. Com isto da delegação de poderes ou outra regalia, entra-se no conceito de “motivação” que vai ser alvo de investigação mais à frente nesta dissertação.

Para Bento (2008), um líder é aquela pessoa que tem características muito específicas, que tem uma adaptabilidade muito fácil e que se consegue inserir no contexto da própria organização. Alguém que consegue gerir a parte de conflitos que pode existir na organização e que também se consiga integrar em ambientes complexos e ambíguos.

No entanto, para Motta (1999), o poder de liderar é algo que existe em algumas pessoas, que têm uma grande visão de futuro, são organizadas, criativas e autorrealizadas na organização em que trabalham e naquilo que fazem.

Por outro lado, Gregoire & Arendt (2004), reforçam que a comunicação aos seus membros e a responsabilidade que estes têm é uma arma que atualmente define os líderes e já não tanto pelas suas capacidades de gerir/gestão.

Em suma os autores, Kouzes e Posner (2009), elaboraram um modelo que para eles eram as cinco práticas de uma liderança exemplar, sendo estas as seguintes:

- “Modelação do Estilo”: consiste no alinhamento das ações com os valores comuns, ou seja, que o líder tem de se expressar e dar o exemplo perante os seus membros;
- “Visão Comum”: consiste na visão que o líder tem para o futuro da organização e que envolva todos os seus membros;
- “Questionar o processo”: consiste na procura de novas oportunidades, novas soluções, novas ideias para a organização e mudar o que está menos bom;
- “Capacitar os outros para a ação”: resume-se à colaboração dos membros promovendo assim a autodeterminação, desenvolvimentos de competências e a confiança;
- “Animar os corações”: consiste no reconhecimento e celebração das contribuições de todos e um respeito individual de cada um dos membros para um grande espírito de comunidade.

2.1.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Após algumas ideias, conceitos, noções sobre liderança, entra-se no subtópico dos estilos de liderança. Neste subtópico vai-se abordar os diferentes estilos de liderança que existem e no que consistem.

Os diversos conceitos de liderança têm em comum o processo de influência que esta abrange, através do qual os líderes valorizam esforço individual e coletivo para que consiga atingir determinados objetivos e que maior parte da literatura sobre o termo

liderança, mostra que a sua síntese pertence a atributos estáveis como a personalidade do líder (Oreg & Berson, 2019).

Para Robbins (2005), os bons líderes não apresentam sempre o mesmo e único estilo de liderança, eles tentam ajustar o estilo de liderança perante cada situação.

Para Banov (2013) um estilo de liderança é a forma de como os líderes se comportam e como utilizam ações para controlar os seus membros (liderados).

Segundo Mosadeghrrad (2004), existem alguns estilos de liderança, nomeadamente: a liderança autocrática, laissez-faire, transacional, transformacional e burocrática.

Segundo Possi (2006) há outros autores, tal como, White e Lippitt, que defendem um modelo clássico, tendo desenvolvido um estudo em 1939, com apenas três estilos de liderança, na qual procuravam verificar a influência causada por estes estilos sobre os resultados de desempenho e no comportamento das pessoas.

Quadro 1 - Resumo dos três estilos de liderança

<p><u>Líder Autocrático</u></p> <p>Líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.</p> <p>Manda, impõe, exige, coage...</p>	<p><u>Líder Liberal</u></p> <p>As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.</p> <p>Ausenta-se, omite-se, ignora, deixa ficar...</p>	<p><u>Líder Democrático</u></p> <p>Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais e mínima participação do líder.</p> <p>Orienta, estimula, ensina, ajuda...</p>
<p>Subordinado obedece, aceita cegamente, desconhece</p>	<p>Subordinado faz o que quer e quando quer</p>	<p>Subordinado colabora, participa, sugere, decide, ajuda, coopera</p>

Fonte: Souza, Letícia (2021).

2.1.2.1 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Para Chiavenato (2007) na liderança autocrática o líder é caracterizado pela sua rigidez e alguém não positivo. Ele é que define as ideias e todos os processos que a sua equipa se irá envolver, sem qualquer participação dos mesmos na execução das tarefas tornando-as imprevisíveis.

Por outro lado, Garcia (2017), salienta que numa empresa/organização um dos focos é obter os melhores resultados e que na história das organizações, o líder era alguém autoritário que se focava bastante no lucro, no poder e nas ordens aos respetivos funcionários. Atualmente este tipo de liderança ainda existe em diversas organizações.

Por norma, este tipo de liderança tem o foco nas tarefas e a não participação dos seus membros nas tomadas de decisão, criando assim níveis elevados de desmotivação e quase sempre fracos resultados de equipa. Este tipo de liderança exige que os membros sejam obedientes e leais perante o seu líder, que de certa forma, pode intimidar os mesmos.

2.1.2.2 LIDERANÇA BUROCRÁTICA

Segundo Hodgkinson (2009) a liderança burocrática, é um tipo de liderança que exige que a equipa (membros) consiga seguir todas as regras e procedimentos da mesma.

Mais recentemente, Wesley (2022), entende a liderança burocrática como aquela que se usa “na política e em organizações que precisam respeitar as leis para executar os seus processos. Mais concretamente, é uma gestão que se baseia nas leis para interagir com os colaboradores e realizar as tarefas. Acrescenta ainda, que “a preocupação do líder burocrático é garantir que os seus funcionários sigam as regras relacionadas aos procedimentos da empresa de forma consciente e, inclusive, com precisão”.

Há que ter atenção, neste tipo de liderança, pois por vezes, a qualidades dos colaboradores são ignoradas, uma vez que só há a preocupação de seguir os procedimentos e para, além disso, há que ter atenção a líderes inseguros, pois estes por vezes podem falhar e ter receio por algum desvio no regulamento da organização.

2.1.2.3 LIDERANÇA LAISSEZ FAIRE

A liderança Laissez Faire também conhecida como liderança liberal, para Chiavenato (2007), consiste na confiança que o líder passa para o grupo no que respeita às decisões. Os membros estão completamente à vontade e sem controlo na realização das tarefas/atividades, para além disso, existe um grande nível de individualismo entre eles, o que pode levar a certo tipo de discussões que pode prejudicar o trabalho a realizar.

Neste tipo de liderança o líder não participa e segundo Letícia Souza (2021) há completa omissão do líder, não enfatizando nem a qualidade nem a quantidade do trabalho e não se posiciona perante a equipa demonstrando desinteresse perante as situações, logo não é um bom estilo de liderança para quem queira obter resultados.

2.1.2.4 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança Transformacional, segundo Basse et Riggio (2006) é um tipo de liderança que se foca na motivação intrínseca e no desenvolvimento dos membros de uma equipa. Este tipo de liderança proporciona uma melhor identidade dos grupos e da própria organização.

Por outro lado, Ramos (2018) salienta: “A liderança transformacional é usualmente caracterizada pelo facto do líder ser capaz de transformar o ambiente organizacional e mudar a realidade de qualquer lugar por onde passa. Trata-se de um líder capacitado para resolver problemas dos mais simples aos mais complexos, além de ser visionário, estratégico e comprometido com o desenvolvimento de seus liderados”.

Os membros/seguidores procuram sempre o melhor líder para os ajudar nas tarefas, mas também para lhes propor os maiores desafios, para os ajudar no seu desenvolvimento profissional e conseguirem rentabilizar o melhor desempenho possível.

2.1.2.5 LIDERANÇA TRANSACIONAL

Segundo Odumeru & Ifeanyi (2013), a liderança transacional é um tipo de liderança que se foca na supervisão, na organização e no desempenho do grupo. Neste tipo de liderança, o líder pode promover recompensas se assim o desempenho dos colaboradores for merecido para tal ou pode promover punições.

Esta é um tipo de liderança eficaz, uma vez que os líderes não tentam mudar o futuro, mas focam-se no presente, ou seja, tentam manter as coisas na mesma. Prestam demasiada atenção ao trabalho que os seus seguidores fazem de modo a encontrar algumas falhas. O foco está sempre na realização de tarefas dos seguidores e quando estes superam os objetivos são recompensados (por elogios) e quando a quantidade ou qualidade da tarefa é insuficiente são punidos. Nesta liderança, o líder é eficaz na realização da tarefa e consegue gerir a parte individual de cada elemento.

2.2 TEORIA DA TROCA DE LÍDER-MEMBRO (LXM)

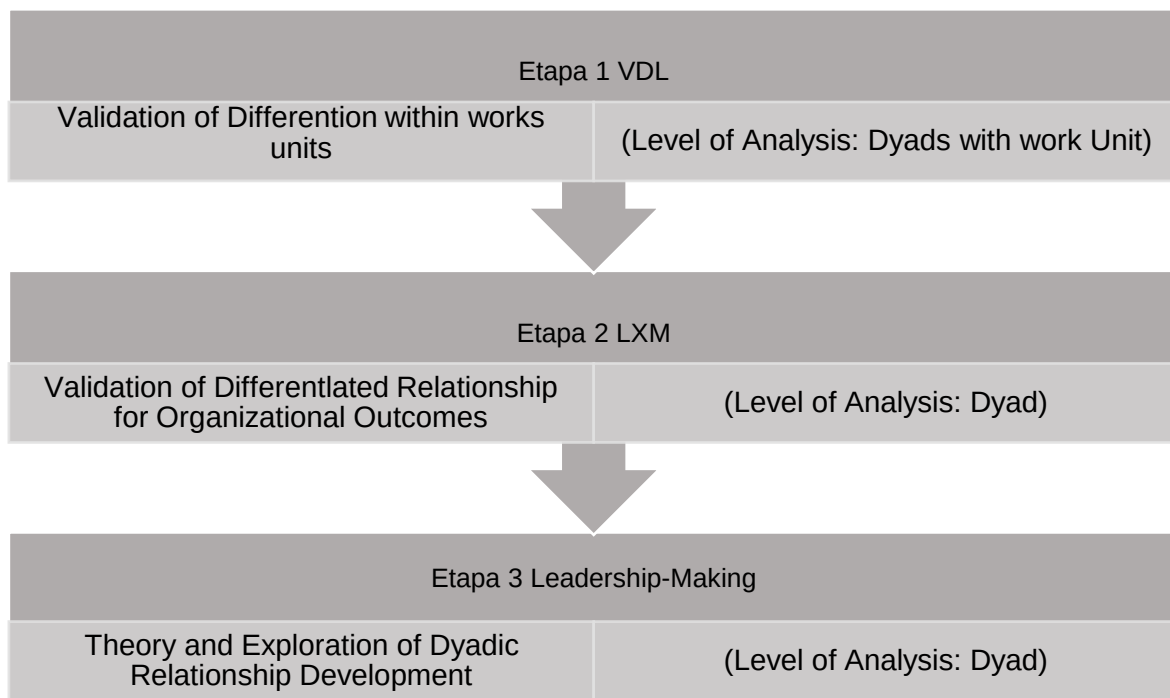
É também importante referir a teoria de troca de líder-membro, analisando as suas fases, os seus grupos e características.

Segundo Dienesch & Liden, (1986), a teoria da troca de líder-membro (LXM), é a relação que existe entre os colaboradores e os superiores e que é influente no contexto de trabalho dos próprios colaboradores. Para dar como exemplo, Silva *et al.*, (2010) referem que um trabalhador com uma relação bastante positiva com o seu superior, sente-se obrigado a retribuir à organização e ao seu superior no que toca a benefícios materiais e recompensas psicológicas.

Por outro lado, Hodges (2013), refere que os teóricos desta teoria sugeriam que os líderes para tratarem dos seus membros adotaram medidas de liderança verticais.

Para Dansereau, et al., (1973), referem que nesta teoria qualquer tipo de liderança baseia-se na ligação entre o supervisor e o colaborador de forma a obter os resultados pretendidos das tarefas realizadas independentemente das posições hierárquicas que ambos assumem.

Como se pode observar na figura 1, a teoria LXM é composta por 4 fases durante o seu desenvolvimento: A fase nº1 é a validação da diferenciação dentro de unidades de trabalho; a fase nº2 é a validação da relação diferenciada para resultados organizacionais; a fase nº3 é a Teoria e Exploração do dyadic desenvolvimento de relacionamento; a Etapa 4 é a Investigação de Montagem de Díades em coletividades maiores (Graen & Biden, 1995).

Figura 2 - Etapas do desenvolvimento da Teoria LXM

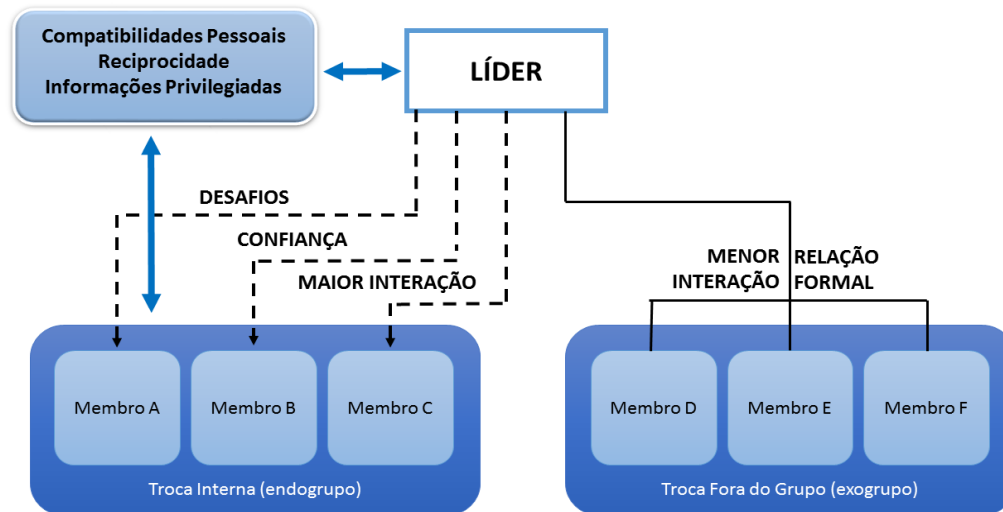
Fonte: Graen & Bien (1995).

Para Amaral (2007), os autores que estudaram esta teoria, estabeleceram dois tipos de díades: o endogrupo e o exogrupo. A díade endogrupo, consiste no tratamento especial que o líder/supervisor tem para com o membro e que este faz parte da zona de conhecimento e de comunicação do líder. Como existe uma elevada ligação dentro deste grupo, o líder delega maior responsabilidades, dá a oportunidade de o membro poder participar na tomada de decisão e ter uma melhor carreira.

Por outro lado, o mesmo autor Amaral, (2007), explica que a díade exogrupo consiste no contrário da díade endogrupo, ou seja, o líder/supervisor não tem uma grande ligação para com o membro.

O facto de não existir uma grande ligação entre o líder e o membro não quer dizer que este não goste do membro, simplesmente, o líder não tem tempo ou maneira para tratar de todos de igual forma. Para uns o líder presta mais atenção e faz com que participem em certas tomadas de decisão e para outros fixa-se apenas no seu papel de líder ou de supervisor, fazendo cumprir o seu contrato que é referente entre os membros e a organização.

Figura 3 - Teoria de Liderança de troca Líder-Membro



Fonte: Wikipédia.

A figura anterior espelha bem esta teoria, apresentando-a de uma maneira mais simplificada. Mostra os dois grupos existentes: endogrupo e exogrupo e algumas características atribuídas a cada membro, características essas, que são de maior relação e interação e outras que são exatamente o contrário.

2.3 IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO LÍDER

Existem diversos tipos de liderança e para um líder poder ser eficaz em dadas situações, tem que ter noção de todos os estilos e usar todas as características de cada um em simultâneo (Heller,2000).

Para Mosadeghrad (2003), o estilo de liderança de um líder consiste nas suas atitudes, comportamentos, princípios baseados nos valores organizacionais.

Um líder, assim, deve requerer todos os conhecimentos e competências de maneira a agir da melhor forma e não deve escolher sempre o mesmo estilo de liderança em todas as situações, mas escolher o que se adequa e é mais apropriado a cada situação de forma a existir boa satisfação, comprometimento e uma produtividade dos colaboradores dentro da organização.

Como dizem os autores, Nielsen *et al.* (2008), os líderes têm um papel fulcral no que toca à existência de um bom ambiente no trabalho: têm de fazer com que os colaboradores se sintam bem, pois irá ajudar na satisfação do trabalho e desempenho dos mesmos.

Um dos papéis fundamentais do líder é fazer com que se evite erros que posterior podem afetar a organização. Um dos erros é não aceitar sugestões dos colaboradores (seu grupo), pois ao fazê-lo está a impedir o crescimento desses mesmos colaboradores. Outro erro que deve ser evitado é ser egocêntrico na maneira de pensar, desvalorizar os que o rodeiam e achar que só as suas ideias e conhecimentos estão certos e impedir potenciais elementos do grupo de progredir. Este é um erro de liderança que não se pode ter pois pode afetar a organização nos seus resultados. Pode acontecer devido ao medo dessas pessoas sentirem que certos tipos de colaboradores se apoderem dos seus lugares (líder). Pensar no próprio (em si mesmo) também é um erro de liderança e pode afetar os resultados da organização e desmotivar os elementos (Gainza, 2011).

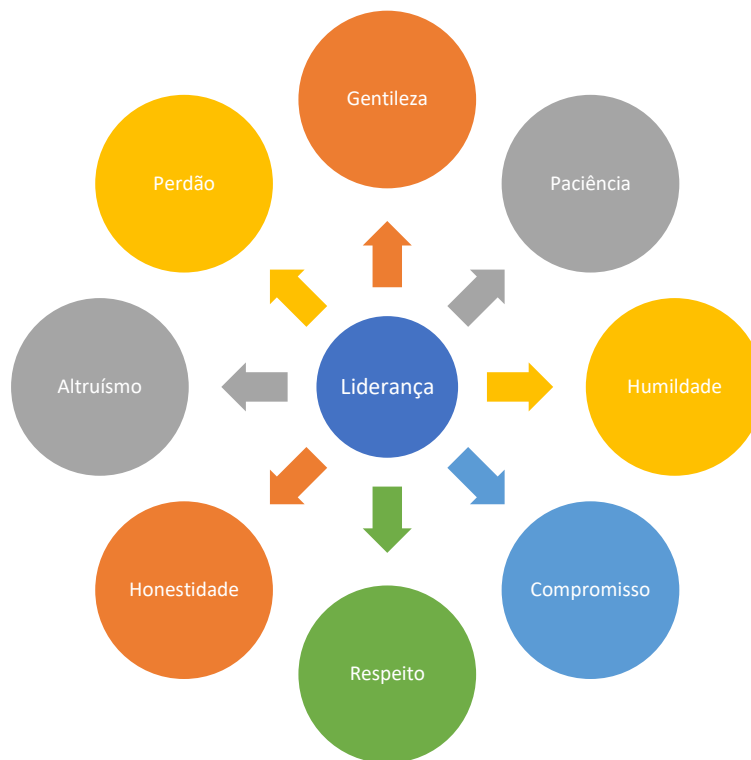
Antes de liderarmos uma equipa ou um grupo de pessoas, temos de ter a capacidade de conseguir liderar a nós mesmos, percebendo as nossas próprias limitações e potencialidades. Posto isto, um bom líder tem a capacidade de reconhecer os seus pontos fortes (valorização) e os seus pontos fracos, tentando ao máximo crescer quer a nível pessoal e profissional.

Durante este processo, o líder molda-se à organização, para conseguir motivar e liderar os seus membros de forma a conseguir retirar todo o potencial para que se consiga atingir os objetivos propostos (Luke, 2001).

Para finalizar é pertinente informar que existem diferenças no conceito entre chefe e líder e segundo, Hunter (2006), ser chefe é exercer o seu papel na empresa cumprindo objetivos, cobrando resultados aos subordinados e questionando-os caso não sejam cumpridos e ser líder é entender a realidade do trabalhador e adequá-lo ao meio de trabalho procurando ajudá-lo no desenvolvimento da tarefa, aconselhando e treinando. Segundo, Hunter (2006), muitos funcionários pedem a demissão de seus chefes e não das empresas.

Hunter (2006) complementa, ainda que existem princípios básicos para o desempenho de um bom líder, os quais se demonstram na figura a baixo.

Figura 4 - Princípios de liderança



Fonte: Hunter (2006) Como se tornar um líder servidor.

Por último os autores Chastre e Ramos (2017) reforçam a sua opinião referente ao líder: “Confiar no líder, na sua liderança, mas também confiar nos membros de uma equipa que têm um único objetivo – chegar ao destino final cumprindo padrões e níveis de serviço e satisfação – onde o reconhecimento tem um papel essencial, sustentado e consequente”.

2.4 DESEMPENHO PROFISSIONAL

Neste ponto que tem por base o conceito de “desempenho”, consiste em perceber a sua definição vista por vários autores, e de que forma este pode estar relacionado com a liderança, assim como, analisar os vários tipos de desempenho profissional, o objetivo e as etapas da gestão de desempenho e a importância da liderança no desempenho profissional nas organizações.

2.4.1 DEFINIÇÃO

Segundo Kanfer (1990), o desempenho individual é definido como o conjunto de comportamentos que têm impacto na eficácia.

Segundo Kearny (2014), a atividade de cada trabalhador tem objetivos e resultados que caso estes sejam atingidos, significa que o trabalhador obteve desempenho (positivo). Como exemplo, o autor refere que, um assistente de call center deve atender uma chamada, pois faz parte da função que está a exercer, mas se conseguir resolver o problema que lhe foi posto durante a chamada telefónica, é visto com um desempenho positivo.

Também, Benedito Rodrigues (2017) diz textualmente que a sua obra “Avaliação de Desempenho”, “procura mostrar que a adoção de uma metodologia de avaliação de desempenho, desde que apropriada à cultura e necessidade da organização, fomenta o desenvolvimento do profissional e leva ganhos significativos a empresa”.

Num contexto mais atual Raphael Pires (2019) define o desempenho no trabalho como “a capacidade que um profissional tem de executar uma atividade. Para que isso aconteça é necessário fazer um determinado esforço. Apresentar uma boa performance, requer o domínio de competências técnicas e comportamentais para atender às expectativas e metas da empresa”.

2.4.2 TIPOS DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Pode-se considerar dois tipos de desempenho, o desempenho de tarefa e o desempenho contextual, os quais irão ser descritos nos pontos sequenciais, no entanto, mostra-se, desde já, no quadro a baixo, as diferenças entre os dois tipos de desempenho, segundo Bendassolli e Malvezzi (2013):

Quadro 2 - Elementos de distinção entre Desempenho de tarefa e desempenho contextual

Desempenho de tarefa	Desempenho contextual
Contribuição do indivíduo para o núcleo técnico de cargo ou ocupação.	Contribuição do indivíduo para a manutenção do ambiente psicossocial da organização.
Contribuição direta com a tarefa.	Contribuição indireta com a tarefa.

Comportamentos intrapapel (atender às expectativas prescritas para o cargo ou a função).	Comportamentos extrapapel (espontâneos e emergentes).
Desempenho de habilidades cognitivas.	Dependência de habilidades emocionais e volitivas.

Fonte: Bendassolli e Malvezzi (2013, p. 62).

- Desempenho de tarefa

Segundo os autores Katz & Kahn (1987), o desempenho de tarefa são os comportamentos que se ligam ao sistema da Organização, que é composto por atividades de transformação de inputs em outputs de bens e serviços.

Por outro lado, os autores Borman & Motowidlo (1993, 1997) reforçam que o desempenho de tarefa é definido pelas atividades que o indivíduo presta e que são reconhecidas por parte do seu trabalho através dos comportamentos diretos e indiretos que contribuem para o sistema da organização.

Em todas as organizações existem diversos comportamentos que contribuem de forma direta ou indireta para o sistema da organização. Num posto de trabalho, um comportamento direto tem como exemplo: trabalhadores que fazem a linha montagem de peças de automóvel. Enquanto um comportamento de forma indireta é por exemplo: um departamento de marketing.

- Desempenho contextual

Segundo os autores Borman & Motowidlo, (1993, 1997); Motowidlo et al., (1997), referem que a multiplicidade de comportamentos afeta diretamente os objetivos da organização não é de todo por causa do desempenho de tarefa. Contudo, juntando esses comportamentos a outro tipo de comportamentos, juntos conseguem potenciar através de uma ação que têm a nível organizacional.

Por outras palavras, esses “outros” comportamentos são designados de desempenho contextual e esses comportamentos ultrapassam o trabalho de cada indivíduo e exigem mais de cada um, como o esforço e a iniciativa.

Borman e Motowidlo (1993), reforçam que a estrutura do desempenho contextual tem 5 categorias de comportamentos:

- Um indivíduo voluntariar-se para fazer funções que não lhe compete;
- Ter persistência e esforço extra para conseguir realizar as suas funções de tarefa com o melhor sucesso possível;
- Ajudar os outros;
- Seguir a linha das regras e de todos os procedimentos mesmo quando estes não são adequados;
- Apoiar, concordar e defender os objetivos da organização.

O site de conceitos (oque-é.com; 2023), gerido pelo google, define o desempenho contextual como “uma abordagem para avaliar a função de um funcionário dentro dos limites de suas responsabilidades atribuídas. A ideia é avaliar esse desempenho não só para cumprir o que é considerado um nível de funcionamento aceitável, mas também para anotar situações em que esse funcionário demonstra aptidões ou outros atributos que o levam a um comportamento exemplar no trabalho”.

2.4.3 GESTÃO DE DESEMPENHO

Para Câmara (2010, p. 412-414), a gestão do desempenho tem como objetivo medir e definir a contribuição de cada colaborador em relação aos resultados da organização, de forma a emendar os problemas, retirar as melhores qualidades de cada colaborador e tentar potenciá-las ao máximo, melhorar no desempenho individual para que depois se reflita na eficácia da organização.

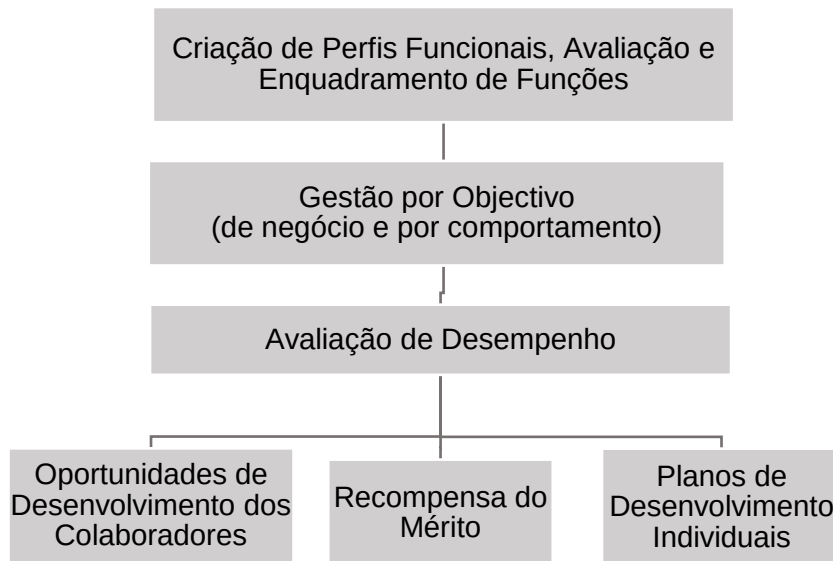
O mesmo autor refere que é necessário a criação de uma filosofia gradual, de maneira que os colaboradores continuem a exercer as suas funções, para isso é necessário:

- Os objetivos individuais estarem alinhados com os objetivos da empresa;
- Dar a entender ao trabalhador o que é esperado dele e como vai ser avaliado;
- Alinhar o compromisso do colaborador com os objetivos e com as metas estipuladas;
- Acompanhar o colaborador ao longo do tempo para que este consiga obter sucesso;

- Recompensar pelos resultados obtidos;
- Oportunidade de desenvolvimento para poder melhorar e desenvolver as incapacidades detetadas.

A figura seguinte retrata como Câmara (2010) define as etapas da gestão de desempenho:

Figura 5- Etapas da Gestão de Desempenho



Fonte: Adaptado Camara et al. (2010, p. 413).

A figura anterior, resume as etapas de gestão de desempenho dentro de uma organização. Primeiramente, é necessário criar perfis de competências das várias funções que fazem com que os indivíduos consigam desempenhá-las em conciliação com a visão e cultura da empresa. Posteriormente, as funções são revistas consoante o nível de exigência e de responsabilidade. Uma vez que os colaboradores são sempre geridos por objetivos consoante as suas funções e também o seu desempenho é avaliado e revisto depois de cada ciclo, pode-se no final retirar diversas conclusões, tais como:

- Verificar se existe a necessidade de formação de forma a corrigir falhas;
- Recompensar o colaborador pelo esforço e mérito demonstrado;
- Dar planos de carreira e formações aos colaboradores que tenham muito potencial para que tenham uma grande evolução profissional.

Mais recentemente, a plataforma Mereo, pertencente a uma das melhores startups mundiais especializada em RH, em 2022, afirma, que a “gestão de desempenho mescla a gestão de metas e a gestão de competências”. A partir delas estipulam-se métricas que medem o desempenho e analisam o comportamento individual e das equipes com o objectivo de que cada funcionário eleve as suas habilidades e potencial. Acrescenta ainda, que a “gestão de desempenho propõe um monitoramento contínuo que, por acontecer em tempo real, possibilita que as decisões sejam tomadas com mais fundamento e agilidade”.

2.4.4 INFLUÊNCIA E IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO PROFISSIONAL

Segundo o estudo dos autores Dirks & Ferrin, (2002), a liderança tem uma grande influência no desempenho dos colaboradores, na qual se destaca uma relação muito boa entre a confiança do líder e o desempenho dos próprios colaboradores. Os líderes devem demonstrar uma abertura para que os colaboradores possam confiar neles.

Por outro lado, o autor Jex, (2002) salienta que o papel da liderança passa por dar visão, direção e orientação estratégica às pessoas/colaboradores.

Muitas das vezes as pessoas têm a preocupação de terminar tarefas com a concretização de prazos e não pensam naquilo que é a verdadeira visão da organização. É aqui que entra o papel do líder em promover um caminho positivo da organização e das pessoas realçando a produtividade e os objetivos.

Com isto, Gímenes et al, (2011), fizeram um estudo que consistia na verificação da relação da liderança que era exercida numa organização com a motivação dos colaboradores. Sendo uma empresa com um ambiente péssimo, com colaboradores imaturos e inseguros, um líder autoritário e em que o desempenho não era favorável, decidiu-se, como consta no artigo, contratar colaboradores com as devidas qualificações para poder coordenar de maneira eficiente e apostar na satisfação de todos fazendo com que o rumo da organização se alterasse.

Este estudo quis demonstrar a importância de um bom líder com uma boa liderança dentro de uma organização. O impacto que um bom líder e um mau líder têm nos seus colaboradores/equipa é fulcral para o que é o seu desempenho e posteriormente na concretização dos objetivos. Percebe-se, assim, a influência da liderança, seja positiva ou negativa, no desempenho das pessoas.

Mais recentemente, Léo Bruno (2013) do Núcleo de desenvolvimento de liderança da Fundação Dom Cabral, desenvolve um estudo e reitera que a “liderança desempenha, sem dúvida, um papel de grande relevância na estrutura e no desempenho das organizações, contribuindo para o seu sucesso”. O mercado globalizado está, cada vez, mais competitivo e entre “as principais estratégias utilizadas pelas organizações para ampliar suas participações de mercado, está a escolha apropriada de seus líderes, incluindo nesse processo os fatores que contribuem para a sua formação”.

2.5 MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL

Este ponto, aborda a temática “motivação” e sua definição, entendida por alguns autores, assim como, os tipos de motivação e a teoria de necessidades.

2.5.1 DEFINIÇÃO

O autor Maximiano (1997), salienta que o termo “motivação” é um processo que ocorre no comportamento humano e que é incentivado por algum tipo de motivo.

Também na mesma década o autor Wiley (1997), salienta que para si a palavra “motivação” é como fosse um estado individual e interno pois ocorre no interior de cada pessoa e cada um tem diferentes necessidades. A motivação também se trata de algo intencional no intuito dos comportamentos de cada pessoa são voluntários e também é dinâmico no sentido em que resultam de vários fatores (individuais e situacionais).

A motivação é um processo na qual o foco é descobrir como ela ocorre. Supõem-se que são momentos internos experimentados que levam a mobilizar as forças dentro de si (Bergamini, 2003).

Já Chiavenato (2007) diz que “o comportamento humano não é causal nem aleatório, é antes orientado e dirigido para algum objetivo”. Por sua vez, o mesmo autor salienta que “motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, que dá origem a um comportamento específico”. Com estas afirmações, o autor quer dizer que a motivação é um estímulo que leva as pessoas a atingirem ou não determinados objetivos.

Segundo Bruneli (2008) a motivação faz parte de um processo de administração da eficiência para com as organizações, tanto que, os estudantes têm destacado a motivação

humana como algo fulcral e imprescindível das organizações. Com este destaque a motivação ganhou “visibilidade” e é vista dentro das organizações algo com capacidade para a ação originada a partir de uma necessidade e o ato de satisfazer tal necessidade.

Mais recentemente, Thomaz Ribas (2022), fundador da Interia Consulting, afirma que “manter a motivação no trabalho é importante para absolutamente todos os colaboradores de uma empresa”.

Assim, resumidamente, quando um líder age para motivar os seus colaboradores, ele faz com que:

- Os colaboradores se sintam mais engajados e produtivos;
- Ele mesmo (gestor) consiga ajudar a equipe a atingir os objetivos e crescer como líder;
- A empresa expanda e melhore seus resultados, reconhecimento no mercado e melhore a reputação.

Thomaz (2022), acrescenta ainda, “ao investir em motivação no ambiente de trabalho, todos as partes têm benefícios - o negócio, os clientes e os colaboradores”.

2.5.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Segundo, José Marcondes (2023) conhecer as teorias da motivação ajuda “a desenvolver estratégias eficazes para motivar a si mesmo e aos outros, além de oferecer uma base teórica sólida para profissionais que atuam em áreas de liderança e gestão de pessoas”.

José Marcondes (2023), acrescenta ainda, que “nas organizações, as teorias da motivação são usadas para entender o que motiva os funcionários a trabalhar mais efetivamente, e para desenvolver estratégias que aumentem a motivação e o engajamento no trabalho.

Na abordagem das diferentes teorias na vertente da motivação, verifica-se que estas são compostas pelas teorias de conteúdo e de processo, as quais serão descritas a baixo segundo os seus autores.

2.5.2.1 TEORIAS DE CONTEÚDO

As teorias de conteúdo são reconhecidas por estarem ligadas à análise dos motivos do comportamento humano (Camilleri, 2007).

Aqui, irei resumir as várias teorias de conteúdo, reconhecidas por diversos autores, as quais abrangem, a Teoria dos dois fatores (Herzberg), Teoria ERC (Alderfer), Hierarquia das Necessidades (Maslow), Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland) e Teoria X e Y (Mc Gregor).

- Teoria dos Dois Fatores- Herzberg

Segundo o autor Chiavenato (1991), o Herzberg fundamenta a sua teoria num ambiente externo e naquilo que é o trabalho de cada pessoa.

Herzberg salienta que a motivação depende de dois fatores:

1º Fatores higiênicos: estes fatores referem-se às condições que estão em redor do individuo e que inclui condições físicas, ambientais, benefícios sociais, o salário, política da empresa, regulamentos e relação com os colegas etc. Estes fatores (higiênicos) são muito bons na medida em que evitam a satisfação das pessoas, no entanto quando são instáveis/inseguros levam a insatisfação. São higiênicos para mostrarem que são preventivos e que podem evitar momentos de insatisfação (Chiavenato,1991).

2º Fatores Motivadores: estes fatores estão relacionados com a função em si e com as próprias tarefas e conseguem produzir efeito de satisfação e também de aumento de produtividade a elevados níveis. Quando este tipo de fator é bom, consegue elevar substancialmente a satisfação, quando é algo que está menos bem o termo satisfação encontra-se ausente. Os fatores que podem promover a satisfação ou não são os seguintes (Chiavenato,1991):

1. Delegação de tarefas/responsabilidades;
2. Promoção;
3. Estabelecimento de objetivos posterior avaliação;
4. Subida do cargo (horizontalmente e verticalmente);
5. Uso das suas próprias capacidades;
6. Liberdade.

Em suma, esta teoria salienta que a satisfação no cargo/função consiste em atividades que sejam desafiantes e estimulantes para as pessoas são considerados fatores motivadores. Por outro lado, a insatisfação da função vem do próprio ambiente, da supervisão e dos colegas do trabalho, ou seja, depende do contexto geral da função: são os fatores higiênicos. O autor chega à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são diferentes dos fatores que são responsáveis pela insatisfação profissional (Chiavenato, 1991).

- Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow):

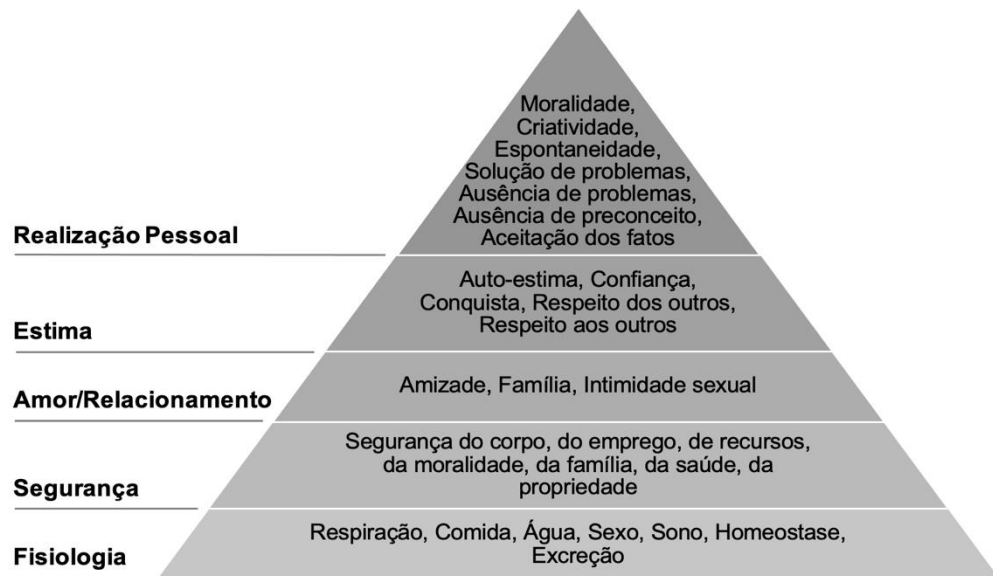
José Marcondes (2023), declara que a teoria de Maslow “é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação humana, e de conhecimento obrigatório para aqueles profissionais que ocupam cargos de liderança e gestão”.

A teoria de Maslow, partiu do princípio de que o homem expande as necessidades ao longo da vida, ou seja, à medida que satisfaz as necessidades básicas, as mais elevadas iriam ter a preponderância do comportamento (Chiavenato, 1991).

As necessidades de Maslow estão divididas nas seguintes categorias como demonstra a figura a baixo:

- Necessidades fisiológicas (comida, repouso, ar);
- Necessidades de segurança (proteção em relação ao perigo);
- Necessidades sociais (Integração com colegas, fazer amizades);
- Necessidades de estima (reconhecimento, reputação etc);
- Necessidades de autoavaliação (utilização do talento, apresentação do potencial).

Figura 6 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Wikipédia.

Em suma esta teoria apresenta as seguintes ideias:

- As necessidades que não satisfeitas conseguem influenciar o comportamento humano, focando-o para objetivos individuais;
- As pessoas nascem com certas necessidades fisiológicas que são inatas ou hereditárias. Inicialmente o seu comportamento está focado para a satisfação dessas mesmas necessidades, como a fome, sede, atividade etc.

Resumidamente, tudo começa com as necessidades fisiológicas, e posteriormente, surgem as de segurança na qual o foco é contra o perigo e ameaças. Estas duas necessidades fazem parte das necessidades primárias dos indivíduos. Com o passar do tempo o ser humano passa a dominar melhor as duas primeiras necessidades e vai surgindo gradualmente as necessidades secundárias: sociais, estima e autorrealização e é com esta ordem que o indivíduo vai chegando a cada uma. As necessidades mais elevadas vão surgindo à medida que as mais baixas estão satisfeitas existindo uma predominância pelas necessidades mais baixas. As necessidades baixas necessitam de um ciclo motivacional rápido (comer, dormir) enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional longo (Chiavenato, 1991).

- Teoria ERC de Clayton Alderfer

A proposta de Clayton Alderfer é uma teoria com uma visão motivacional contemporânea que em muito se assemelha ao modelo de Maslow, porém reduz as 5 necessidades de Maslow para três necessidades.

O seu nome, ERC, vem das três necessidades descritas por Alderfer como as que dirigem o ser humano: Existência (E), Relacionamento (R) e Crescimento (growth em inglês):

1. *Necessidades de existência:* Estas necessidades são consideradas necessidades básicas dos indivíduos, ou seja, salários, benefícios sociais, condições de trabalho e políticas organizacionais sobre a segurança do trabalho (Rosa, 1994);
2. *Necessidades de relacionamento:* Este tipo de necessidade é referente à dimensão interpessoal e grupal no contexto do trabalho. Basicamente é uma necessidade individual que depende sempre da relação inter- individual e da forma de poder partilhar e corresponder sentimentos, sendo o objetivo a satisfação ser contínua (Rosa, 1994);
3. *Necessidades de desenvolvimento:* estas necessidades relacionam-se com uma vontade intrínseca de desenvolvimento pessoal. É composta por componentes intrínsecas da teoria de Maslow como também as teorias de auto- realização.

Robbins (2005) diz que esta teoria não consta com uma hierarquia rígida no sentido em que uma necessidade de nível baixo tenha de ser satisfeita para poder satisfazer as seguintes. O autor defende ainda que várias necessidades podem funcionar em simultâneo como motivadoras do comportamento humano.

- Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland)

Muitos dos investigadores que estudaram o fenómeno “motivação” focaram-se nos fatores comuns da motivação humana, o McClelland (1961) focou o seu estudo para as diferenças entre as pessoas. Assim, ele salienta no seu estudo três necessidades fundamentais: necessidade de realização, de poder e de afiliação, que influenciam o comportamento humano no contexto de trabalho.

Estas necessidades são sentidas de maneira diferente, uma vez que a intensidade não é a mesma para cada uma e prevalece sempre aquela que irá definir o desempenho de cada pessoa.

Quando uma pessoa alcança determinado objetivo com uma motivação própria, essa será essencial para a resolução de problemas distinguindo-se da sua personalidade (Rocha, 1997). Em suma, a necessidade de realização consiste na vontade do indivíduo em atingir objetivos e fazer melhor e algo mais eficiente através do seu esforço (Rocha, 1997), a necessidade de afiliação consiste no desejo de manter relações de amizade e ser aceito pelos outros.

O foco está na compreensão e cooperação entre os colegas (McClelland, 1961), por último, a necessidade de poder consiste no desejo de controlar, influenciar os outros, assumir a responsabilidade pelos outros. O foco está em situações competitivas que salienta posições de prestígio e de responsabilidade (McClelland, 1961).

- Teoria X e Y (Mc Gregor)

Mc Gregor (1999) formulou duas hipóteses/teorias no seu estudo do comportamento humano. Para este, os indivíduos, estão divididos em duas categorias perante as suas atitudes e comportamentos (Rosa, 1994).

A teoria X tem uma visão pessimista sobre os indivíduos. Estes não têm a capacidade de obter resultados através da sua autonomia, são irresponsáveis e evitam frequentar o trabalho. Por outro lado, a teoria Y, tem uma visão otimista perante os indivíduos, pois estes são criativos, responsáveis, importam-se com o trabalho e querem melhorar os seus métodos (Chiavenato, 1999).

2.5.2.2 TEORIAS DE PROCESSO

Estas teorias explicam o processo de uma conduta, mais concretamente, o início, como se mantêm e o término. Consiste num conjunto de fatores psicológicos subjacentes ao comportamento humano, ou seja, como é ele, sustentado, direcionado e desmontado.

- Teoria de Vroom

Esta teoria tem como objetivo explicar o processo e motivação de como os indivíduos relacionam o esforço, desempenho e recompensa (Rocha, 1997).

As pessoas/indivíduos são vistas como alguém que raciocinam e que tenham crenças, percepções e estimativas que de certa forma influenciam o seu comportamento, no entanto, não agem por causa dos seus impulsos e de necessidade não correspondidas, ou até mesmo perante punições e recompensas.

Segundo Moreira, (2002) esta teoria reconhece que não existe uma origem global para poder justificar todas as motivações, mas por outro lado, consegue ajudar a justificar o porquê de muitos trabalhadores não estarem motivados no seu trabalho.

- Teoria Multifatorial de L.Porter e E. Lawler

Esta teoria é criada a partir da teoria de Vroom e as principais conclusões para Rocha (2005), é que estes autores explicam este modelo que segue a linha da motivação e, o qual, contém quatro variáveis: esforço, desempenho, recompensa e satisfação.

- O esforço que determinado indivíduo está disposto a fazer, depende sempre do valor que este atribui à recompensa e da probabilidade que este julga existir na concretização da recompensa (Nunes, P., 2016);
- A variável desempenho é afetada por fatores como a cooperação entre os outros e procedimentos da organização;
- A variável recompensa depende sempre do desempenho e pode ser intrínseca e extrínseca. (Rocha, 2005);
- Por último, a variável satisfação, que se relaciona com o conceito rendimento e recompensas, realçando que os trabalhadores devem ter tarefas adequadas conforme sejam as suas habilidades (Saavedra, 1998).

Paulo Nunes (2016), na sua enciclopédia colaborativa, conclui que independentemente da sua complexidade, esta teoria tem tido uma grande concordância por parte dos gestores: “segundo este modelo, os gestores devem ter especial cuidado com os esquemas de retribuição e integrar o sistema, esforço-desempenho-recompensa-satisfação, num sistema global de gestão, nomeadamente através de um planeamento cuidado, gestão por

objetivos, definição clara das tarefas e responsabilidades e uma adequada estrutura organizacional”.

- Teoria da Equidade de Adams

Para Adams (1963), o comportamento humano move-se pela percepção pessoal de cada pessoa sobre a justiça num contexto laboral, havendo uma comparação do seu desempenho e dos benefícios com o desempenho e dos benefícios dos outros.

As pessoas sentem a necessidade de desenvolver comportamentos humanos de maneira a atenuar as desigualdades, exigindo mais recompensas e ter menos esforço, de uma maneira mais consciente.

O autor com esta teoria não pretende que haja igualdade de situações ou ocasiões, mas a equidade no sentido em que as pessoas são recompensadas em conformidade com o mérito e percepção (Adams, 1963).

Paulo Nunes (2016), explica, que segundo Adms, “as pessoas sentem-se motivadas sempre que esperam receber da organização (seja em forma monetária, reconhecimento público, promoção, transferências ou outra) uma compensação justa pelos seus esforços em favor da organização.

- Teoria da Definição de Objetivos de Locke

Para Nascimento (2013), a teoria dos objetivos de Locke baseia-se no facto de que o comportamento seja regulado por valores e metas. Diz-nos que as pessoas agem consoante os seus valores (convicções pessoais) e a meta é um objetivo ou um fim, a qual, o individuo quer atingir. O autor ainda refere que a grande motivação para atingir objetivos é trabalhando.

Locke, diz ainda, que existem certas características em objetivos que ajudam a motivação, dando o exemplo da dificuldade, ou seja, quanto mais difícil for atingir o objetivo, mais motivante e desafiante se torna. Por outro lado, o conceito feedback insere-se nesta teoria, ou seja, está provado que o feedback presta um melhor desempenho, no entanto objetivos extremamente difíceis diminuem o desempenho o que pode levar à frustração.

CAPÍTULO 3: ESTUDO EMPÍRICO

3.1 APRESENTAÇÃO DA PERGUNTA DE PARTIDA, PERGUNTAS DERIVADAS E HIPÓTESES

A presente investigação tem como pergunta de partida: Qual a influência que a liderança e a motivação têm sobre o desempenho dos trabalhadores da Equipa da Decskill?

Perante esta temática e pergunta de partida surgem as questões derivadas:

- Quais as características da liderança que mais afetam positivamente o desempenho dos colaboradores da Equipa?
- Quais as características da liderança que mais afetam negativamente o desempenho dos colaboradores da Equipa?
- Qual o fator motivacional mais influente no desempenho dos colaboradores?

Posto isto o objetivo geral é o seguinte: Compreender a influência da liderança e motivação no desempenho dos colaboradores da Decskill.

Perante o objetivo geral há que formular, objetivos mais específicos:

- Compreender o impacto da motivação no desempenho dos trabalhadores;
- Compreender e caracterizar os principais fatores motivacionais dos colaboradores;
- Compreender o contributo da liderança no desempenho dos Trabalhadores.

3.2 METODOLOGIA

A metodologia discute todas as etapas que são aplicadas pelo investigador “(...) analisa e descreve os métodos, distancia-se da prática para poder tecer considerações teóricas em torno do seu potencial na produção do conhecimento científico” (Coutinho, 2016, p. 25).

3.2.1 PERGUNTA DE PARTIDA E OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO

A pergunta de partida deste estudo é a seguinte: Qual a influência que a liderança e a motivação têm sobre o desempenho dos trabalhadores?

Perante a pergunta de partida surgem as questões derivadas:

- Quais as características da liderança que mais afetam positivamente o desempenho dos colaboradores da Equipa interna da Decskill?
- Quais as características da liderança que mais afetam negativamente o desempenho dos colaboradores da Equipa interna da Decskill?
- Qual o fator motivacional mais influente no desempenho dos colaboradores?

Posto isto, o objetivo geral é: Compreender a influência da liderança e motivação no desempenho da equipa interna da Decskill.

Dentro do objetivo geral há que ter objetivos mais específicos, assim, os objetivos específicos, são:

- Compreender o impacto da motivação no desempenho dos trabalhadores da Decskill;
- Compreender e caracterizar os principais fatores motivacionais dos colaboradores;
- Compreender o contributo da liderança no desempenho dos Trabalhadores da Decskill.

3.2.2 PROCEDIMENTO RECOLHA DE DADOS

No procedimento desta dissertação optou-se pela realização de inquéritos/questionário.

O questionário é um instrumento que é composto por várias questões sobre um determinado assunto ou problema onde as respostas são escritas e permite obter informações.

Para Gil (1999, p128), o questionário é definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às

peessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”.

Por outro lado (Gerhardt & Silveira, 2009) salientam que a linguagem no questionário tem de ser simples e direta para que as pessoas que irão responder percebam o que está a ser questionado.

Com o método quantitativo, o instrumento de pesquisa é o inquérito/questionário na qual abrange todos os dados primários. Este método é fundamental uma vez que “permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados. Estes são analisados, comparados e comentados” (Sarmiento, 2013).

3.2.3 RECOLHA DE DADOS E ANÁLISE DE DADOS

Com o objetivo de responder aos objetivos da investigação, realizou-se um questionário estruturado em três partes: Caracterização da amostra (parte 1), Caracterização da Liderança e Desempenho na Organização (parte 2), Caracterização da Motivação na Organização (parte 3), constituído por 16 questões.

São questões fechadas de escolha múltipla e na maior parte das questões é utilizada a escala de Likert onde é permitido escolher 5 opções que definem o grau de concordância (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não Concordo nem Discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente).

A escala de Likert é um tipo de escala que dá uma resposta psicométrica a qual é bastante frequente em questionários. Os inquiridos ao responderem a um inquérito/questionário com este tipo de escala vão especificar o seu grau de concordância. Posto isto este tipo de estrutura permite comparações, é mais fácil ser analisada quantitativamente e também de responder.

A recolha de dados alcança aquilo que é um conjunto de fatores por meio do qual o modelo de análise é confrontado por dados apurados. Ao longo desse procedimento muitas informações são recolhidas e posteriormente analisadas (Gerhardt & Silveira, 2009).

A amostra é a equipa interna da Decskill tanto de Lisboa como do Porto que é constituída por 50 pessoas, na qual foi enviado o questionário para as pessoas poderem responder.

A amostra refere-se a uma parte do universo ou população de acordo com uma regra ou ação, segundo Gil (1993). Faz parte de um subconjunto do universo e população por meio da qual se estabelece as características desses mesmo. Essa mesma amostra pode ou não ser probabilística (Prodanov & Freitas, 2013).

3.3 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Começa-se por analisar a amostra deste estudo com base nos dados sociodemográficos. Em 50 pessoas apenas responderam 38.

1 - Género

Tabela 1- Resposta à questão 1 “Género”

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	28	73,7%
Masculino	10	26,3%
Total	38	100%

Dos inquiridos que responderam, 28 são do sexo feminino, correspondendo este valor a uma percentagem de 73,7%, assim, verifica-se, que a grande maioria são mulheres, pois o sexo masculino apenas teve uma percentagem de 26,3% correspondendo a 10 inquiridos.

2 - Idade

Tabela 2 - Resposta à questão 2 “Idade”

Idade	Frequência	Percentagem
18-25	3	7,9%
26-35	24	63,2%
36-45	10	26,3%
+45	1	2,6%
Total	38	100%

Referente à idade dos inquiridos, é notório que as faixas etárias predominantes são a de 26-35 com uma percentagem de 63,2%, de seguida dos 36 aos 45 anos há uma percentagem de 26,3%. Os mais novos dos 18 aos 25 anos ainda representam 7,9%, mas por outro lado, é notório que com mais de 45 anos apenas respondeu uma pessoa. Conclui-se que há uma predominância de pessoas jovens.

3 - Habilitações Literárias

Tabela 3 - Resposta à questão 3 “Habilitações Literárias”

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem
9ºano	0	0%
12º ano	0	0%
Licenciatura	24	63,2%
Mestrado	14	36,8%
Doutoramento	0	0%
Total	38	100%

Em relação às habilitações literárias dos inquiridos, podemos verificar que maior parte tem apenas a licenciatura com 63,2%. A outra variante é o mestrado que conta com 36,8%. Ninguém tem o 9º, 12º e o Doutoramento.

4 - Tempo de trabalho na Organização

Tabela 4 - Resposta à questão 4 “Tempo de trabalho na Organização”

Tempo de trabalho na Organização	Frequência	Percentagem
Menos de 1 ano	5	13,2%
1 a 2 anos	12	31,6%
2 a 10 anos	21	55,3%
Mais de 10 anos	0	0%
Total	38	100%

Relativamente ao tempo na organização, a maior parte dos inquiridos está entre a faixa dos 2 a 10 anos na empresa, representando 55,3%. De destacar, que não há nenhum dos inquiridos que tenha mais de 10 anos de trabalho na organização. Por outro lado, apenas

5 inquiridos estão à menos de 1 ano na empresa, correspondendo este valor a uma percentagem de 13,2%.

5 - Anos de experiência profissional

Tabela 5 - Resposta à questão 5 “Anos de experiência profissional”

Anos de experiência profissional	Frequência	Percentagem
Até 2 anos	1	2,6%
2 até 4 anos	15	39,5%
5 ou mais	22	57,9%
Total	38	100%

A maioria dos inquiridos tem 5 ou mais anos de experiência profissional, correspondendo isto a uma percentagem de 57,9%. Dos 2 até aos 4 anos de experiência profissional conta com 39,5% e até 2 anos de experiência apenas é considerada uma pessoa.

6- Qual o tipo de liderança (Autocrática, Liberal ou Democrática) praticada na organização?

Tabela 6 - Resposta à questão 6 “Qual o tipo de liderança (Autocrática, Liberal ou Democrática) praticada na organização?”

Qual o tipo de liderança (Autocrática, Liberal ou Democrática) praticada na organização?	Frequência	Percentagem
Autocrática	6	15,8%
Democrática	24	63,2%
Liberal	8	21,0%
Total	38	100%

O tipo de liderança praticada na organização que a maior parte dos inquiridos respondeu corresponde à liderança democrática com uma percentagem maioritária de 63,2% (24 inquiridos), logo, de seguida, com 21% (8 inquiridos) segue-se a liderança liberal e, por último, com 15,8% que corresponde a 6 inquiridos a liderança autocrática.

7 - Da lista abaixo escolha 2 ou mais características principais positivas e 2 ou mais negativas de uma liderança que possam influenciar o desempenho

Tabela 7 - Resposta à questão 7 “Da lista abaixo escolha 2 ou mais características principais positivas e 2 ou mais negativas de uma liderança que possam influenciar o desempenho”

Características	Positivo		Negativo	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Rigidez	1	0,8%	29	33,7%
Incentivadora	23	19,2%	0	0,0%
Honestidade	24	20,0%	0	0,0%
Pressão	4	3,3%	22	25,6%
Confiança	26	21,6%	1	1,2%
Crítico	5	4,2%	10	11,6%
Autoridade	4	3,3%	21	24,4%
Liberdade	19	15,8%	1	1,2%
Exigência	14	11,8%	2	2,3%
Total	120	100%	86	100%

Nesta questão, consegue-se perceber que há três características positivas que se destacam, mais concretamente, a “Confiança” é a característica positiva com maior percentagem tendo 21,6%, logo de seguida, apresenta-se a “Honestidade” com 20,0% e a “Incentivadora” com 19,2%. Por outro lado, há outras três características negativas que se destacam, sendo a “Rigidez” a característica negativa com maior percentagem com 33,7%, e segue-se, com percentagens muito próximas, a “Pressão” com 25,6% e a “Autoridade” com 24,4%.

8- Na sua opinião a liderança é bem estruturada?

Tabela 8 - Resposta à questão 8 “Na sua opinião a liderança é bem estruturada?”

Na sua opinião a liderança é bem estruturada?	Frequência	Percentagem
1 (Discordo Totalmente)	1	2,7%
2 (Discordo)	2	5,3%
3 (Não Concordo, nem Discordo)	10	26,3%
4 (Concordo)	19	50%
5 (Concordo Totalmente)	6	15,7%
Total	38	100%

A maior parte dos inquiridos concorda que a liderança é bem estruturada com uma percentagem de 50%. Contudo, ainda há uma percentagem expressiva de 26,3% que não concorda nem discorda. De seguida, com uma percentagem também representativa há 15,7% que concorda totalmente que a liderança é bem estruturada. O “Discordo totalmente” e o “Discordo” têm uma expressão pequena com percentagens entre os 2,7% e os 5,3%, respetivamente.

Tabela 9 - Análise estatística à questão 8

Média	3,71 (~4)
Moda	4 (Concordo)
Desvio Padrão	0,88
Mínimo	1 (Discordo Totalmente)
Máximo	4 (Concordo Totalmente)

De acordo com a estatística, a média tendeu para o concordo (M: 3,71; DP: 0,88) e a Moda também é o concordo.

9 - As chefias ajudam a melhorar a sua performance?

Tabela 10 - Resposta à questão 9 “As chefias ajudam a melhorar a sua performance”

As chefias ajudam a melhorar a sua performance?	Frequência	Percentagem
1 (Discordo Totalmente)	1	2,7%
2 (Discordo)	2	5,2%
3 (Não Concordo nem Discordo)	3	7,9%
4 (Concordo)	17	44,8%
5 (Concordo Totalmente)	15	39,4%
Total	38	100%

Nesta questão, a maior parte dos inquiridos numa percentagem de 44,8% salienta o “Concordo” e logo de seguida o “Concordo Totalmente” com 39,4%. Com uma resposta de “Discordo totalmente” ainda houve uma percentagem mínima de 2,7%.

Tabela 11 - Análise estatística à questão 9

Média	4,13 (~4)
Moda	4 (Concordo)
Desvio Padrão	0,95
Mínimo	1 (Discordo Totalmente)
Máximo	4 (Concordo Totalmente)

De acordo com a estatística a média tendeu para o concordo (M: 4,13; DP: 0,95) e a moda é o concordo também.

10 - Na sua opinião, o tipo de relacionamento com os colegas pode interferir com o desempenho?

Tabela 12 - Resposta à questão 10 “Na sua opinião, o tipo de relacionamento com os colegas pode interferir com o desempenho?”

Na sua opinião, o tipo de relacionamento com os colegas pode interferir com o desempenho?	Frequência	Percentagem
1 (Discordo Totalmente)	0	0%
2 (Discordo)	2	5,2%
3 (Não Concordo nem Discordo)	4	10,5%
4 (Concordo)	11	29,0%
5 (Concordo Totalmente)	21	55,3%
Total	38	100%

Nesta questão a maior parte dos inquiridos optou pelo “Concordo Totalmente” com uma percentagem de 55,3% e de seguida o “Concordo” com 29%. A opção de “Não concordo nem discordo” ainda teve uma representação de 10,5% e ninguém discordou totalmente.

Tabela 13 - Análise estatística à questão 10

Média	4,34 (~4)
Moda	5 (Concordo Totalmente)
Desvio Padrão	0,86
Mínimo	2 (Discordo)

Máximo	5 (Concordo Totalmente)
--------	-------------------------

De acordo com a estatística a média tendeu para o concordo (M: 4,34; DP: 0,86) e a moda é concordo totalmente.

11- Na sua opinião a liderança da organização tem influência no seu desempenho?

Tabela 14 - Resposta à questão 11 “Na sua opinião a liderança da organização tem influência no seu desempenho?”

Na sua opinião a liderança da organização tem influência no seu desempenho?	Frequência	Percentagem
1 (Discordo Totalmente)	0	0%
2 (Discordo)	0	0%
3 (Não Concordo nem Discordo)	4	10,6%
4 (Concordo)	17	44,7%
5 (Concordo Totalmente)	17	44,7%
Total	38	100%

Nesta questão existe uma igualdade entre o “Concordo” e o “Concordo Totalmente” com 44,7%. De destacar também que o “Discordo Totalmente” e o “Discordo” tiveram 0%.

Tabela 15 - Análise estatística à questão 11

Média	4,34 (~4)
Moda	5 (Concordo Totalmente) /4 (Concordo)
Desvio Padrão	0,65
Mínimo	2 (Discordo)
Máximo	5 (Concordo Totalmente)

De acordo com a estatística a média tende para o concordo (M: 4,34; DP: 0,65), e a Moda é o Concordo e o Concordo Totalmente.

12- Na sua opinião, a liderança poderia melhorar?

Tabela 16 - Resposta à questão 12 “Na sua opinião, a liderança poderia melhorar?”

Na sua opinião, a liderança poderia melhorar?	Frequência	Percentagem
1 (Discordo Totalmente)	0	0%
2 (Discordo)	4	10,6%
3 (Não Concordo nem Discordo)	12	31,6%
4 (Concordo)	13	34,2%
5 (Concordo Totalmente)	9	23,6%
Total	38	100%

Nesta questão a maior parte dos inquiridos “Concorda” com 34,2% e logo próximo com 31,6% segue-se o “Não Concordo nem Discordo”. De salientar também, que não houve ninguém que discordasse totalmente.

Tabela 17 - Análise estatística à questão 12

Média	3,71 (~4)
Moda	4 (Concordo)
Desvio Padrão	0,94
Mínimo	2 (Discordo)
Máximo	5 (Concordo Totalmente)

De acordo com a estatística a média tende para o concordo (M: 3,71; DP: 0,94) e a moda é concordo.

13 - Sente-se motivado na organização?

Tabela 18 - Resposta à questão 13 “Sente-se motivado na organização?”

Sente-se motivado na organização?	Frequência	Percentagem
1 (Discordo Totalmente)	2	5,2%

2 (Discordo)	0	0%
3 (Não concordo nem Discordo)	12	31,6%
4 (Concordo)	12	31,6%
5 (Concordo Totalmente)	12	31,6%
Total	38	100%

Nesta pergunta é de ressaltar que existem 3 variáveis com igual percentagem: “Concordo Totalmente”, “Concordo” e “Nem concordo nem discordo” têm 31,6%. Depois existe uma variável com apenas 5,2% que é o “Discordo Totalmente” e não houve ninguém que optasse pela variável “Discordo”.

Tabela 19 - Análise estatística à questão 13

Média	3,84 (~4)
Moda	3 (Nem Concordo, nem Discordo); 4 (Concordo); 5 (Concordo Totalmente)
Desvio Padrão	1,03
Mínimo	1 (Discordo Totalmente)
Máximo	5 (Concordo Totalmente)

De acordo com a estatística a média tendeu para o concordo (M: 3,84; DP: 1,03) e a Moda é nem concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente.

14 - Acha que o seu desempenho pode interferir com a sua motivação?

Tabela 20 - Resposta à questão 14 “Acha que o seu desempenho pode interferir com a sua motivação?”

Acha que o seu desempenho pode interferir com a sua motivação?	Frequência	Percentagem
1 (Discordo Totalmente)	0	0%
2 (Discordo)	0	0%
3 (Não concordo nem Discordo)	3	7,9
4 (Concordo)	19	50%
5 (Concordo Totalmente)	16	42,1%

Total	38	100%
-------	----	------

A maior parte dos inquiridos concorda com 50% e de seguida 42,1% concorda totalmente.

Tabela 21 - Análise estatística à questão 14

Média	4,34 (~4)
Moda	4 (Concordo)
Desvio Padrão	0,61
Mínimo	3 (Não Concordo, nem Discordo)
Máximo	5 (Concordo Totalmente)

De acordo com a estatística a média tende para o concordo (M: 4,34; DP: 0,61) e a moda é concordo.

15 - O que pensa que poderia torná-lo/a mais motivado/a no trabalho?

Tabela 22 - Resposta à questão 15 “O que pensa que poderia torná-lo/a mais motivado/a no trabalho?”

Características	Revisão Salarial		Regime de Trabalho (Flexibilidade)	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
1 (Discordo Totalmente)	0	0%	0	0%
2 (Discordo)	1	2,6%	1	2,6%
3 (Não concordo nem Discordo)	5	13,2%	5	13,2%
4 (Concordo)	13	34,2%	15	39,5%
5 (Concordo Totalmente)	19	50%	17	44,7%
Total	38	100%	38	100%

Características	Progresso Carreira		Obter Formações	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
1 (Discordo Totalmente)	0	0%	0	0%
2 (Discordo)	0	0%	0	0,0%
3 (Não Concordo nem Discordo)	0	0%	10	26,3%
4 (Concordo)	12	31,6%	21	55,3%
5 (Concordo Totalmente)	26	68,4%	7	18,4%
Total	38	100%	38	100%

Nesta questão, no que toca à revisão salarial a maior parte dos inquiridos com 50% selecionou a variável “Concorda totalmente” e, logo de seguida, a variável “Concordo” com 34,2%. Apenas 1 inquirido respondeu com “Discordo”.

No regime de trabalho ou flexibilidade a maior parte dos inquiridos “concorda totalmente” que é importante para a motivação no trabalho com uma percentagem de 44,7% e logo de seguida com 39,5% optou pelo “Concordo”. Apenas 1 inquirido selecionou “Discorda” e nenhum selecionou a opção “Discordo Totalmente”.

Na progressão de carreira, é notório que uma grande maioria (68,4%) acha que é importante para a motivação no trabalho respondendo com “Concordo Totalmente” e ainda com uma percentagem expressiva, 31,6% optou por “Concordo”. De salientar, que não houve nenhum inquirido que optasse pelo “Discordo Totalmente”, pelo “Discordo”, ou pelo “Não Concordo nem Discordo”.

Em obter formações a maioria dos inquiridos acha que é motivante no trabalho e optou pelo “Concordo” (55,3%), de seguida responderam com 26,3% “Não concordo nem Discordo” e depois com 18,4% o “Concordo totalmente”. Ninguém selecionou a opção de “Discordo Totalmente” ou “Discordo”.

Tabela 23 - Análise estatística à questão 15 (Revisão Salarial)

Revisão Salarial	
Média	4,3 (~4)

Moda	5 (Concordo Totalmente)
Desvio Padrão	0,79
Mínimo	2 (Discordo)
Máximo	5 (Concordo Totalmente)

De acordo com a estatística a média tende para o concordo (M:4,3; DP: 0,79) e a moda é concordo totalmente.

Tabela 24 - Análise estatística à questão 15 (Regime de Trabalho)

Regime de Trabalho (Flexibilidade)	
Média	4,26 (~4)
Moda	4 (Concordo)
Desvio Padrão	0,78
Mínimo	2 (Discordo)
Máximo	5 (Concordo Totalmente)

De acordo com a estatística a média tende para o concordo (M: 4,26; DP: 0,78) e a moda é concordo também.

Tabela 25 - Análise estatística à questão 15 (Progresso de Carreira)

Progresso de carreira	
Média	4,68 (~5)
Moda	5 (Concordo Totalmente)
Desvio Padrão	0,46
Mínimo	4 (Concordo)
Máximo	5 (Concordo Totalmente)

De acordo com a estatística a média tende para concordo totalmente (M:4,68; DP: 0,46) e a moda é concordo totalmente também.

Tabela 26 - Análise estatística à questão 15 (Obter Formações)

Obter Formações	
Média	3,92 (~4)

Moda	4 (Concordo)
Desvio Padrão	0,66
Mínimo	3 (Não Concordo nem Discordo)
Máximo	5 (Concordo Totalmente)

De acordo com a estatística a média tende para o concordo (M:3,92; DP:0,66) e a moda é concordo também.

16- Qual é o fator motivacional que faz com que você tenha um melhor desempenho?

Tabela 27 - Resposta à questão 16 “Qual é o fator motivacional que fez com que você tenha um melhor desempenho?”

Características	Entreajuda/Relação com os colegas		Reconhecimento	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
1 (Discordo Totalmente)	0	0%	0	0%
2 (Discordo)	0	0%	0	0%
3 (Não Concordo nem Discordo)	2	5,2%	0	0%
4 (Concordo)	15	39,5%	17	44,7%
5 (Concordo Totalmente)	21	55,3%	21	55,3%
Total	38	100%	38	100%

Características	Comunicação		Autonomia	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
1 (Discordo Totalmente)	0	0%	0	0%

2 (Discordo)	0	0%	0	0%
3 (Não Concordo nem Discordo)	0	0%	2	5,2%
4 (Concordo)	13	34,2%	16	42,1%
5 (Concordo Totalmente)	25	65,8%	20	52,7%
Total	38	100%	38	100%

Na última questão e no que toca à entreajuda/relação com os colegas a maioria dos inquiridos (55,3%) concorda totalmente que é um fator motivacional para ter um melhor desempenho e de seguida com uma percentagem representativa, 39,5% optaram pelo “Concordo”. Ninguém selecionou a opção de “Discordo Totalmente” e “Discordo”.

No reconhecimento como um fator motivacional para um melhor desempenho 55,3% dos inquiridos concordam totalmente com a questão e logo de seguida 44,7% optaram por “Concordam”. O “Discordo Totalmente”, o “Discordo” e o “Não Concordo nem Discordo” não foi selecionado por nenhum inquirido.

Na comunicação como um fator motivacional para um bom desempenho, destaca-se uma percentagem de 65,8% dos inquiridos que “Concorda Totalmente” e de seguida com 34,2% optaram por “Concordam”. Seguindo a mesma regra do fator motivacional anterior, também o “Discordo Totalmente”, o “Discordo” e o “Não Concordo nem Discordo” não foi selecionado por nenhum inquirido.

Na autonomia como um fator motivacional para um bom desempenho, 52,7% dos inquiridos “Concordam totalmente”, 42,1% dos inquiridos selecionaram “Concordam” e 5,2% “Não concordam nem discordam”.

Tabela 28 - Análise estatística à questão 16 (Entreajuda/Relação com os colegas)

Entreajuda/Relação com os colegas	
Média	4,5 (~5)
Moda	5 (Concordo Totalmente)
Desvio Padrão	0,59
Mínimo	3 (Não Concordo nem Discordo)
Máximo	5 (Concordo Totalmente)

De acordo com a estatística a média tende para concordo totalmente (M:4,5; DP: 0,59) e a moda é concordo totalmente também.

Tabela 29 - Análise estatística à questão 16 (Reconhecimento)

Reconhecimento	
Média	4,55 (~5)
Moda	5 (Concordo Totalmente)
Desvio Padrão	0,49
Mínimo	4 (Concordo)
Máximo	5 (Concordo Totalmente)

De acordo com a estatística a média tende para concordo totalmente (M:4,55; DP:0,49) e a moda é concordo totalmente também.

Tabela 30 - Análise estatística à questão 16 (Comunicação)

Comunicação	
Média	4,65 (~5)
Moda	5 (Concordo Totalmente)
Desvio Padrão	0,47
Mínimo	4 (Concordo)
Máximo	5 (Concordo Totalmente)

De acordo com a estatística a média tende para concordo totalmente (M: 4,65; DP:0,47) e a moda é concordo totalmente também.

Tabela 31 - Análise estatística à questão 16 (Autonomia)

Autonomia	
Média	4,47 (~4)
Moda	5 (Concordo Totalmente)
Desvio Padrão	0,59
Mínimo	3 (Não Concordo Nem Discordo)

Máximo	5 (Concordo Totalmente)
--------	-------------------------

De acordo com a estatística com a estatística a média tende para concordo (M:4,47; DP: 0,59) e a moda é concordo totalmente.

3.4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Perante as respostas às questões do inquérito pode-se chegar a algumas conclusões, muitas delas que ajudam a comprovar ou não as questões derivadas e hipóteses da dissertação.

Na questão 6, onde é questionado, qual o tipo de liderança (Autocrática, Liberal ou Democrática) que é praticada na organização existe uma variável que se destaca com 63,2% que é a Democrática, as outras variáveis estão muito próximas uma da outra, tendo a Autocrática 15,8% e a Liberal 21%.

Na questão 7, consegue-se entender que as duas características positivas de uma liderança que possam influenciar o desempenho, perante os inquiridos, é a confiança com 21,6%, sendo a mais votada e logo a baixo a honestidade com 20%. A seguir a estas duas, vem a característica incentivadora com 19,2%. As duas características negativas de uma liderança são a rigidez com 33,7% (sendo a mais votada) e a pressão com 25,6%. A seguir a estas duas segue-se a autoridade com mais percentagem (24,4%).

Na questão 8, 50% da amostra concorda que a liderança é bem estruturada, 26,3% não concorda e nem discorda e apenas 2,7% que discorda totalmente. Nesta questão todas as variáveis da Likert foram votadas.

Na questão 9, praticamente todos os inquiridos concordam que as chefias ajudam a melhorar a sua performance, tendo somado o concordo com 44,8% e o concordo totalmente 39,4%, uma grande percentagem, contudo, uma pequena margem de 7,9% não concordam nem discordam, 5,2% discordam e 2,7% discordam totalmente da opinião.

Na questão 10, consegue-se entender que uma grande maioria, ou seja, 55,3% dos inquiridos concordam totalmente que a relação com os colegas pode interferir com o desempenho, 29% apenas concordam, 10,5% não concordam nem discordam e 5,2% discordam.

Na questão 11, existe uma igualdade percentual de 44,7% entre o Concordo Totalmente e o Concordo, logo essas duas variáveis justificam que a maior parte dos inquiridos acreditam que a liderança da organização tem influência no seu desempenho. Ainda assim, 10,6% não concordam nem discorda com a questão.

Na questão 12, onde é questionado se a liderança poderia melhorar, consegue-se perceber que 34,2% concorda, 23,6% concorda totalmente. Por outro lado 31,6%, não concorda nem discorda com a questão e 10,6% discorda da questão. Verifica-se que há uma divisão grande de opiniões.

Na questão 13 existe uma igualdade entre três variáveis quando se questiona se sentem motivados na organização: 31,6% concordo totalmente, 31,6% concordam e 31,6% não concorda nem discorda com a questão. Ainda houve 5,2% que discordam totalmente, ou seja, não se sentem motivados na organização.

Na questão 14, quando se questiona se o desempenho pode interferir na motivação, 50% dos inquiridos concorda com a questão e 42,1% concorda totalmente. No entanto 7,9% não concorda nem discorda que o desempenho possa interferir com a sua motivação.

Na questão 15, quando se questiona, o que pensa que poderia torná-lo mais motivado/a no trabalho, na característica da revisão salarial, 50% concorda totalmente e 34,2% concorda. No entanto 13,2% não concorda nem discorda e 2,6% discorda que a revisão salarial seja algo que o poderia tornar mais motivado/a no trabalho. No regime de trabalho 44,7% concorda totalmente, 39,5% concorda, 13,2% não concorda nem discorda e 2,5% discorda. A revisão salarial e o regime de trabalho a nível de escolhas da escala de Likert são bastante idênticas. Quanto ao progresso de carreira 68,4% dos inquiridos concorda totalmente e 31,6% concordam que poderia tornar mais motivado no trabalho. Na obtenção de formações a maior parte dos inquiridos concorda com 55,3%, mas existe uma parte com 26,3% que não concorda nem discorda.

Na questão 16, 55,3% dos inquiridos concorda totalmente que a ajuda/relação com colegas é um fator motivacional que faz ter um melhor desempenho, porém 5,2% não concorda nem discorda. Quanto ao reconhecimento também é um fator motivacional que contribui para o desempenho, pois 55,3% concorda totalmente e 44,7% concordam. A comunicação também contribui para o melhor desempenho, pois, 65,8% dos inquiridos concordam totalmente e 34,2% concordam. Por último confirma-se também que a autonomia também é vista como um fator motivacional, pois, 52,7% dos inquiridos

concordam totalmente que possa contribuir positivamente no desempenho, 42,1% concordam, mas 5,2% não concordam nem discordam que seja um fator.

CAPÍTULO 4: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo vão ser tratadas e analisadas as conclusões finais, verificação das hipóteses, dos objetivos, perguntas derivadas, resposta à pergunta de partida, reflexões, recomendações, limitação da investigação e investigação futura.

4.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Hipótese 1 - O perfil de liderança que potencialmente afeta positivamente o desempenho dos colaboradores da Equipa interna da Decskill é uma liderança Liberal;

Hipótese não verificada.

Perante esta hipótese, verifica-se que a liderança mais votada dentro da organização é a Democrática com uma percentagem de 63,2%. A liderança liberal tem apenas 21%.

Por outro lado, na questão 7, as características positivas mais votadas são de uma liderança democrática (incentivadora com 19,2%, honestidade com 20% e confiança com 21,6%).

Posto isto uma liderança liberal também pode influenciar positivamente o desempenho dos colaboradores, mas as conclusões tendem na liderança democrática.

Hipótese 2 - O perfil de liderança que potencialmente afeta negativamente o desempenho dos colaboradores da Equipa interna da Decskill é uma liderança Autocrática;

Hipótese verificada.

Esta hipótese é verificada, pois na questão 6 onde é questionada qual o tipo de liderança que é praticado na organização, a liderança autocrática é a que tem menos percentagem (15,8%).

Consegue-se verificar também na questão 7, que as características negativas que possam influenciar o desempenho, sobressaem a rigidez (33,7%), a pressão (25,6%) e a autoridade (24,4%).

Posto isto, verifica-se que este tipo de liderança afeta negativamente o desempenho dos colaboradores.

Hipótese 3 – O principal fator motivacional que influencia positivamente o desempenho dos colaboradores é a questão monetária;

Hipótese parcialmente verificada.

Esta hipótese é parcialmente verificada pois a parte salarial é um fator importante, mas na questão 15 não apenas a revisão salarial esteve em destaque com maior parte dos inquiridos em concordar totalmente (50%), como também os outros fatores são bastante importantes para estarem motivados.

Chega-se à conclusão de que o regime de trabalho também é um fator motivacional, com a maior parte dos inquiridos em concordarem totalmente e em concordarem, o mesmo para o progresso de carreira. O outro fator que é a obtenção de formações também é importante e motivacional onde maior parte dos inquiridos concorda (55,3%), no entanto, para algumas pessoas não concordam nem discordam. Contudo face aos resultados obtidos considera-se um fator motivacional.

Posto isto, estes quatro fatores, pelos resultados, são fatores motivacionais que podem influenciar o desempenho dos colaboradores, uns mais do que outros e não apenas a questão salarial.

4.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Objetivo 1: Compreender o impacto da motivação no desempenho dos trabalhadores da Decskill;

Ao longo da dissertação, escreveu-se sobre o impacto da motivação no desempenho nas pessoas e existem alguns fatores que contribuem para tal. Mais especificamente nos colaboradores da Decskill, o fator salarial, flexibilidade de trabalho, obter formações e a progressão de carreira é algo que pode influenciar o seu desempenho na organização. Este ponto foi descrito na hipótese número 3.

Objetivo verificado.

Objetivo 2: Compreender e caracterizar os principais fatores motivacionais dos colaboradores;

Ao longo da dissertação falou-se de diversos fatores motivacionais. Na parte da revisão da literatura abordou-se a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg onde se refere a fatores higiênicos e fatores motivadores; Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow onde é apresentada a sua pirâmide com as necessidades divididas.

Na parte prática as últimas questões foram mais focadas no tópico da motivação.

Questionou-se se os colaboradores se sentiam motivados na organização, se o desempenho pode interferir na motivação, o que poderia torná-lo mais motivado no trabalho (revisão salarial; regime de trabalho, progresso de carreira; obter formações) e o qual fator motivacional que faz com que você tenha um melhor desempenho (Entreajuda/Relação com os colegas; Reconhecimento; Comunicação; Autonomia).

Objetivo verificado.

Objetivo 3: Compreender o contributo da liderança no desempenho dos colaboradores da Decskill;

Ao longo da dissertação falou-se de diversos tipos de liderança e das suas características. Na parte prática, percebeu-se que as características positivas de uma boa liderança são incentivadoras, honestidade e confiança. Estas 3 características podem influenciar positivamente o desempenho na organização. Por outro lado, as negativas a rigidez, a pressão e autoridade que podem influenciar de forma negativa o desempenho.

Objetivo verificado

4.4 RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS

Pergunta Derivada 1: Quais as características da liderança que mais afetam positivamente o desempenho dos colaboradores da Equipa interna da Decskill?

As características da liderança que mais afetam positivamente o desempenho dos colaboradores é a confiança que é depositada na pessoa, a honestidade, ser incentivadora

e até mesmo a liberdade. Na questão do questionário onde se pergunta o tipo de liderança que é praticada na organização, a maior parte disse que era democrática.

Pergunta Derivada 2: Quais as características da liderança que mais afetam negativamente o desempenho dos colaboradores da Equipa interna da Decskill?

As características da liderança que mais afetam negativamente o desempenho dos colaboradores são a rigidez, pressão, autoridade. Todas características de uma liderança autocrática, que, no entanto, no questionário foi a menos votada.

Pergunta Derivada 3: Qual o fator motivacional mais influente no desempenho dos colaboradores?

Nesta questão não existe apenas um fator, mas os quatro fatores que foram propostos na questão do questionário.

Segundo a questão nº 16, na qual a resposta foi feita através da escala de Likert, tanto a entreajuda/relação com os colegas, o reconhecimento, a comunicação e a autonomia ajudam no facto de as pessoas terem um melhor desempenho.

4.5 RESPOSTAS À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

A pergunta de partida deste estudo é: Qual a influência que a liderança e a motivação têm sobre o desempenho dos trabalhadores?

A resposta a esta questão vem através da parte prática da dissertação. Pode-se perceber que maior parte dos inquiridos que maior parte dos inquiridos, tem a opinião que a liderança da organização é uma liderança democrática.

Posto isso na questão 7, escolheram a rigidez, pressão e autoridade como características negativas que possam influenciar o seu desempenho. Estas características pertencem a uma liderança autocrática e dá entender que as pessoas não gostam e não se identificam com esse tipo de liderança.

Aqui pode-se ver que o tipo de liderança influencia bastante o desempenho dos colaboradores, aquilo que pode ser a sua produtividade e o bem-estar na organização.

Por outro lado, a motivação também pode influenciar o desempenho dos colaboradores. Neste caso específico a relação com os colegas pode ajudar a ter um melhor desempenho, bem como o reconhecimento que se tem na organização, a comunicação e a própria autonomia. Porém, existem outros fatores que podem contribuir se estar mais motivado dentro de uma organização, tal como revisão salarial, o regime de trabalho, progresso de carreira e tirar formações. Estes fatores, segundo o questionário ajudam a que as pessoas estejam mais motivadas. Se estão mais motivadas, podem ajudar a melhorar a produtividade.

Assim, maior parte dos colaboradores também acham que o desempenho deles pode interferir com a sua motivação. Com isto concluo que estas duas variáveis são dependentes uma da outra.

4.6 CONCLUSÕES PRINCIPAIS

As conclusões que se podem retirar deste estudo é que a liderança influencia positivamente ou negativamente os trabalhadores de uma organização, neste caso, foi efetuado um estudo concreto aos trabalhadores da Decskill.

Existem diversos tipos de liderança, sendo a Democrática aquela em que maior parte as pessoas consideram que a organização tenha, por outro lado, as pessoas não se revêm numa liderança autocrática.

Chegou-se à conclusão de que existem diversos fatores e não apenas um que podem manter as pessoas motivadas no contexto de trabalho e outras que poderiam torná-las mais motivadas.

Posto isto, estas três componentes são bastante importantes no dia a dia de cada organização, mesmo até para poder reter colaboradores, poder crescer enquanto empresa, tem de existir uma boa base, uma boa liderança, um conjunto de benefícios que façam com que as pessoas se sintam bem nas empresas e se sintam motivadas para assim conseguirem aumentar a sua produtividade/desempenho e as próprias empresas também ganham com isso.

4.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Quanto às limitações desta investigação, na parte prática apenas responderam 38 pessoas da organização, onde o número médio de pessoas é de 50. Outra limitação é o turnover que existe nas empresas, durante a dissertação saíram e entraram pessoas novas.

4.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Uma possível investigação futura poderia ser um estudo de caso, mas aplicado a todas as pessoas que trabalhassem em consultoras de outsourcing de uma região (por exemplo de Lisboa).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequity, in J. Abnormal Social Psychology, 67 vol. 5, 422-436.

Aguiar, B.; Correia, W. e Campos, F. (2011). Uso da Escala de Diferencial Semântico na Análise de Jogos. Salvador: Universidade Federal de Pernambuco, 2011.

Alves, Wesley (2022). Blog palestras motivacionais. Obtido de:

<https://palestraparaprofessores.com.br/negocios/o-que-e-lideranca-burocratica/>

Acedido em 12 junho 2023.

Amaral (2007). Como fazer uma pesquisa bibliográfica. Obtido de:

<http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>. Acedido em Fevereiro 2023.

Appolinário, F. (2007). Dicionário de Metodologia científica. Um guia para a produção de conhecimento científico. São Paulo : Editar Atlas, 2007

Banov, Marcia Regina (2013). Psicologia no gerenciamento de pessoas. São Paulo: Atlas, p,31.

Bass, B.M. e Riggio, R.E. (2005). Transformational Leadership (2ª edição). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Bendassolli, P. F. e Malvezzi, S. (2013). Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: Borges, L. O.; Mourão, L. (Org.). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 53-84

Borman, W. C. e Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schitt, W. C. Borman & a. associates (Eds.), Personnel Selection in organizations (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Borman, W. C. e Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. Human performance, 10(2), 99-109.

Bruno, Léo (2013). Fundação Dom Cabral Executive. Núcleo de desenvolvimento de liderança. Estudo: O impacto da liderança no desempenho das organizações. Obtido de: <https://pt.slideshare.net/FundacaoDomCabral/o-impacto-da-liderana-no-desempenho-das-organizaes>. Acedido em 10 junho 2023.

Brunelli, M. (2008). Motivação no Serviço Público. (Dissertação de Mestrado). Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre.

Camara, P. B. da; Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. (2007). Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (1.a Ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Camilleri, Emanuel (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*. Emerald Group Publishing Limited, vol. 36, 3: 356-377.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, W. C. Borman & a. associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Carmo, H. e Ferreira, M. (2008). Metodologia da investigação Guia para a Auto-aprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta.

Chastre, A. E Ramos, P. (2018). Liderança – Para onde vamos a partir daqui?. Edição: Tema Central.

Chiavenato, Idalberto (1991). Recursos Humanos. Edição compacta. Editora Atlas S.A.

Chiavenato, Idalberto (1999). Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, Idalberto (2007) Administração: teoria, processo e prática. 4a ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Coutinho, C. P. (2016). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. (2ª ed.) Almedina.

Cunha, M. P. E.; Rego, A.; Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). Manual de comportamento organizacional e gestão. (8.ª ed.) Editora RH.

Dansereau, F.; Cashman, J. & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational behavior and human performance*, vol.10, pp. 184-200.

Dienesch, R. M. e Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A critique and further development.

Dirks, T., e Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.

Gainza, F. F. A. (2011). Papel del líder en la dirección estratégica.

Garcia, R. (2017). Líder e chefe: saiba a diferença e descubra que papel você cumpre. Blog do Reynaldo. Obtido de: <https://blog.guiacontato.com.br/conheca-o-reynaldo-garcia/>. Acedido em 12 junho 2023.

Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: UFRGS- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Obtido de: <http://doi.org/10.1590/S167754492006000400001>. Acedido em 15 maio 2024.

Gil, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Gregoire, M. B. e Arendt, S. W. (2004). Leadership: Reflections over the Past 100 Years. Journal of the American Dietetic Association, 104(3), 395-403.

Heller (2000). Como liderar com eficácia. Livraria Civilização Editora.

Hodgkinson, J. (2009). Leadership Styles for Program and Project Managers. Recuperado em 25 jul. 2023, de <https://www.ipma-usa.org/articles/LeadershipStyles.pdf>

Hunter, J. C...Como se tornar um líder servidor. Rio de Janeiro. Sextante: 2006.

Jex, Steve M. (2002). Organizational Psychology: A Scientist Practitioner Approach. New York: John Wiley & Sons Inc.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 1). Palo Alto: California: Consulting Psychologists Press, Inc.

Katz, D., e Kahn, R. (1987). Psicologia Social das Organizações. 3ª Edição. Tradução por: Auriphedo Simões. São Paulo: Atlas.

Kearny, L. (2014). What is performance improvement?. Performance Improvement, 53, 31-34.

Kouzes J. e Posner B...Inventário de Práticas de Liderança. Obtido de: <https://www.leadershipchallenge.com/LeadershipChallenge/media/SiteFiles/resources/sample-reports/tlc-lpi-360-portuguese-v5.pdf> Acedido em Abril 2023.

Luke, M. (2001). Treinar a liderança ou a liderança no treino ou ambas. Revista Treino Esportivo, Lisboa, v. 114.

Marcondes, José (2021 e atualizado em 2023). Blog de gestão e segurança privada. Obtido de: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-da-motivacao-o-que-e-e-quais-sao-as-teorias-motivacionais/>. Acedido em 11 junho 2023.

Maximiano, A. C. A. (1997). Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas Bergamini, C. W. (2003). Motivação: uma viagem ao centro do conceito. RAE - Revista de Administração de Empresas, 1(2), <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf> 20 BoGe 63–67.

McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.

McGregor, D. (1999). *O lado humano da empresa*. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed..São Paulo: Martins Fontes, 1999.

Mereo Plataforma. HRTech, Startup Inovation, Obtido de: <https://mereo.com/blog/gestao-de-desempenho/>. Acedido em 10 junho 2023.

Moreira, Jussara (2002). *A importância dos fatores motivacionais na produtividade dos colaboradores de organizações esportivas da cidade de Curitiba – Paraná*. Dissertação Mestrado em Administração. Espanha: Universidade de Extremadura.

Mosadeghrad, A. M. (2003). *Principles of Health Care Administration*. Tehran: Dibagran Tehran.

Mosadeghrad, A. M. (2004). *The Handbook of Hospital Professional Organization and Management* (2). Tehran: Dibagran Tehran.

Murphy, P. R., e Jackson, S. E. (1999). *Managing work role performance. Challenges for twenty-first century organizations and their employees*. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance. Implications for staffing, motivation and development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Nascimento, M. (2013). *O papel dos objetivos de trabalho no desempenho dos trabalhadores: Estudo de caso*. Doctoral dissertation, Instituto Superior de Gestão.

Nielsen, K.; Yarker, J.; Brenner, S. O.; Randall, R., e Borg, V. (2008). *The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people*. *Journal of Advanced Nursing*, 63, 465-475.

Nunes, Paulo (2016). *Knoow. Enciclopédia colaborativa*. Obtido de: <https://knoow.net/cienceconempr/gestao/modelo-de-porter-e-lawer/>. Acedido em 13 junho 2023.

Gimenes, A.; Toledo M.; Perez Ávila R.; Paulino P. (2011). *Importância da liderança no desempenho dops funcionários dentro das organizações*. Obtido de: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_33_1426538800.pdf. Acedido em 10 janeiro de 2023.

Odumeru e Ifeanyi (2013). *Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature*. *International Review of Management and Business Research*. Vol 2.

Omilion-Hodges, Leah. *Contextualizing LMX within the workgroup: The effects of LMX and justice on relationship quality and resource sharing among peers*. *The Leadership Quarterly*, v. 24, n. 6, p. 935–951, 2013.

O que-é.com. Google. Obtido de: <https://oque-e.com>. Acedido em 12 junho 2023.

Oreg, S., e Berson, Y. (2019). Leaders impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*.

Pires, Raphael (2019). Blog Rockcontent. Obtido de: <https://rockcontent.com/br/blog/desempenho-no-trabalho/>. Acedido em 13 junho 2023.

Pontes, Benedito (2017). Avaliação de desempenho – Métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes, 12ª edição.

Possi, Marcus (2006) Gerenciamento projetos guia do profissional: aspetos humanos e interpessoais. Volume 2. Rio de Janeiro: Brasport.

Pt.wikipedia.org (2023, 13 fev.), Wikipédia, a enciclopédia livre, Obtido de pt.wikipedia.org: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Motiva%C3%A7%C3%A3o>, Acedido em 8 junho 2023.

Prodanov, Cleber & Freitas Ernani (2013). Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª Edição. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul – Brasil.

Ramos, 2018, Obtido de: <https://www.blog-lideranca.pt/author/pedro-ramos/>. Acedido em 11 junho 2023.

Relationship-Based Approach to Leadership (1995): Development of Leader-Member Ex Leader-Member Exchange (LM change (LMX) Theor X) Theory of Leadership o y of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Le ears: Applying a Multi-Level Multi-Domain P el Multi-Domain Perspective George B. Graen University of Cincinnati Mary Uhl-Bien.

Ribas, Thomaz. Founder da Interia Consulting, Blog, Obtido de: <https://www.interia.com.br/blog/lideranca-agil/motivacao-no-trabalho/>. Acedido em 9 junho 2023.

Roberto, P. (1999). Gestão contemporânea: a ciência e a arte de se ser dirigente: uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento pessoal e profissional dos atuais e futuros líderes. 10. Edição. Rio de Janeiro: Record.

Robbins, S. (2005). Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall.

Rocha, J. A. Oliveira (1997). Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Editora Presença.

Rocha, J. A. Oliveira (2005). Quadro Geral da Evolução de Recursos Humanos na Administração Pública. NEAPP - Comunicações em Conferências. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Rosa, Luís (1994). Cultura Empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações). 1.a edição. Lisboa: Editorial Presença.

Saavedra, Irene (1998). Motivación y comunicación en las relaciones laborales. Madrid: Editora Pirâmide.

Sarmiento, Manuela (2013). Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses (1a ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora

Silva, H. V., Santos, S. & Caetano, A. (2010). O Papel da Confiança Organizacional Antes e Depois da Mudança Organizacional. Universidade do Minho: Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia.

Souza, Letícia; Barbosa, Jacqueline e Correia, Valéria. Diferentes estilos de liderança e sua relação com a motivação dos colaboradores. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 01, Vol. 01, pp. 139-155. Janeiro de 2021. ISSN: 2448-0959, Obtido de: [: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-dos-colaboradores](https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-dos-colaboradores). Acedido em 9 junho de 2023.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. International journal of selection and assessment, 8(4), 216-226.

Wiley, C. (1997). What Motivates Employees According to Over 40 years of Motivation Surveys. International Journal of Manpower, 18, 263-280.

APÊNDICE

Apêndice A - Inquérito Aplicado

Qual a influência que a liderança e a motivação têm sobre o desempenho dos trabalhadores?

A realização deste inquérito é no âmbito da dissertação de Mestrado na área de Gestão de Recurso Humanos e Análise Organizacional na Universidade Lusíada de Lisboa.

Venho por este meio solicitar-lhe a sua livre participação nesta investigação, que contará com aplicação de um questionário. Toda a informação recolhida será única e exclusivamente utilizada para os fins académicos a que se destina a Dissertação, estando sempre garantido o anonimato e privacidade de cada participante.

É livre de, a todo o tempo, me informar que pretende desistir da sua participação.

Caso tenha alguma questão estarei disponível para esclarecer via e-mail: andremiguel.oliveira1998@gmail.com

Obrigado pelo seu contributo

1- Género:

- ☐ Feminino;
- ☐ Masculino;

2- Idade:

- ☐ 18-25 anos;
- ☐ 26-35 anos;
- ☐ 36-45 anos;
- ☐ Mais de 45 anos.

3- Habilitações Literárias:

- ☐ 9ºano;

- ☐ 12ºano;
- ☐ Licenciatura;
- ☐ Mestrado;
- ☐ Doutoramento.

4- Tempo de Trabalho na Organização:

- ☐ Menos de 1 ano;
- ☐ 1 a 2 anos;
- ☐ 2 a 10 anos;
- ☐ Mais de 10 anos;

5- Anos de experiência profissional:

- ☐ Até 2 anos;
- ☐ De 2 até 4 anos;
- ☐ 5 anos ou mais;

6- Qual o tipo de liderança (Autocrática, Liberal ou Democrática) praticada na organização

- ☐ Autocrática (Modelo de gestão em que o líder tem a palavra final e não tende ouvir opiniões divergentes);
- ☐ Liberal (Modelo de gestão em o líder dá a totalidade liberdade aos indivíduos nas tomadas decisões)
- ☐ Democrática (Modelo gestão em que o líder dá liberdade total aos indivíduos nas decisões grupo ou individuais e tem uma mínima participação);

7- Da lista abaixo escolha 2 ou mais características principais positivas e 2 ou mais negativas de uma liderança que possam influenciar o desempenho:

Características	Positivo	Negativo
Rigidez	☐	☐
Incentivadora	☐	☐
Honestidade	☐	☐
Pressão	☐	☐
Confiança	☐	☐
Crítico	☐	☐
Autoridade	☐	☐
Liberdade	☐	☐
Exigência	☐	☐

8- Na sua opinião a liderança é bem estruturada:

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

9- As chefias ajudam a melhorar a sua performance?

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

10- Na sua opinião, o tipo de relacionamento com os colegas pode interferir com o desempenho?

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

11- Na sua opinião, a liderança da organização tem influência no seu desempenho?

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

12- Na sua opinião, a liderança poderia melhorar?

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

13- Sente-se motivado na organização?

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

14- Acha que o seu desempenho pode interferir com a sua motivação?

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

15- O que pensa que o poderia torná-lo/a mais motivado/a no trabalho?

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Revisão Salarial	☐	☐	☐	☐	☐
Regime de Trabalho (Flexibilidade)	☐	☐	☐	☐	☐
Progresso de Carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Obter Formações	☐	☐	☐	☐	☐

16- Qual é o fator motivacional que faz com que você tenha um melhor desempenho?

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Entreajuda/Relação com os colegas	☐	☐	☐	☐	☐
Reconhecimento	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicação	☐	☐	☐	☐	☐
Autonomia	☐	☐	☐	☐	☐