



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**ESTILOS DE LIDERANÇA NO TERCEIRO SETOR E
REPERCUSSÃO NOS NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES**

Cristiana Elisete Pinto do Nascimento

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de
Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

**Orientada por: Professor Doutor António Duarte
Professora Doutora Ana Galvão**

Bragança, Novembro, 2012





**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**ESTILOS DE LIDERANÇA NO TERCEIRO SETOR E
REPERCUSSÃO NOS NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES**

Cristiana Elisete Pinto do Nascimento

**Orientadores: Professor Doutor António Duarte
Professora Doutora Ana Galvão**

Bragança, Novembro, 2012



RESUMO

A liderança e a motivação são aspectos essenciais no alcance do sucesso das organizações. Os líderes alcançaram um papel de destaque nas organizações, quer através da tomada de decisões estratégicas, quer na motivação dos colaboradores.

Apesar dos estudos sobre motivação e liderança, estes conceitos aplicados ao terceiro setor não têm sido alvo de grande investigação. Por conseguinte, sendo o terceiro setor fornecedor de bens e serviços sociais, através de uma lógica solidária e em regime de contratualização com o Estado, com uma estrutura hierárquica definida, as questões da liderança não devem ser descuradas.

Posto isto, com o presente estudo pretendemos aferir quais são as características dos líderes atuais e dos líderes eficazes, os tipos de motivação existentes, bem como a relação que se estabelece entre liderança atual e a motivação no terceiro setor.

O estudo revelou como principais conclusões que as características do líder atual são diferentes das características do líder eficaz e que as motivações dependendo de diversos fatores podem ser intrínsecas ou extrínsecas, conforme o exposto na fundamentação teórica. Quanto à motivação no trabalho, esta está significativamente correlacionada com a generalidade dos itens da liderança atual, no entanto, as características do líder atual não apresentam correlação significativa com o papel do líder na motivação dos inquiridos.

Palavras-chave: Liderança atual; Liderança eficaz; Motivação e Terceiro Setor.

ABSTRACT

Leadership and motivation are key aspects in achieving the success of organizations. The leaders reached a prominent role in organizations, either through strategic decision-making, both in motivating employees.

While studies of motivation and leadership, these concepts applied to the third sector have not been the subject of considerable research. Therefore, being the third sector provider of social goods and services, through a logic of solidarity and under contract with the state, with a defined hierarchical structure, issues of leadership should not be neglected. That said, with this study we intend to assess what are the characteristics of the current leaders and effective leaders, existing types of motivation, and the relationship established between current leadership and motivation in the nonprofit sector.

The study revealed that the main conclusions of the current leader characteristics are different from characteristics of effective leaders and the motivations depending on several factors may be intrinsic or extrinsic, as in the above theory. As for motivation at work, this is significantly correlated with most of the items current leadership, however, the characteristics of the current leader does not show significant correlation with the leader's role in motivating the respondents.

Keywords: Leadership current; Effective leadership; Motivation and Third Sector.

RESUMEN

El liderazgo y la motivación son aspectos claves para lograr el éxito de las organizaciones. Los dirigentes llegaron a un papel prominente en las organizaciones, ya sea a través de toma de decisiones estratégicas, tanto en la motivación de los empleados.

Aunque los estudios sobre motivación y liderazgo, estos conceptos aplicados al tercer sector no han sido objeto de numerosas investigaciones. Por lo tanto, siendo el tercer sector proveedor de bienes y servicios sociales, a través de una lógica de solidaridad y bajo contrato con el estado, con una estructura definida jerárquica, las cuestiones de liderazgo no debe ser descuidado.

Dicho esto, con este estudio se pretende evaluar cuáles son las características de los actuales dirigentes y líderes efectivos, los tipos existentes de motivación, y la relación que se establece entre el liderazgo actual y la motivación en el sector sin fines de lucro.

El estudio reveló que las principales conclusiones de las características líderes actuales son diferentes de las características de los líderes eficaces y las motivaciones en función de varios factores pueden ser intrínsecas o extrínsecas, como en la teoría anterior. En cuanto a la motivación en el trabajo, este se correlaciona significativamente con la mayoría de los dirigentes artículos actual, sin embargo, las características de la actual líder no muestra correlación significativa con el rol del líder en la motivación de los encuestados.

Palabras clave: Liderazgo actual, Liderazgo efectivo, Motivación y Tercer Sector.

“Os sonhos são como o vento,
Sentimo-los mas não sabemos
De onde vêm nem para onde vão.
Inspiram o poeta, animam o escritor,
Arrebatam o estudante,
Abrem a inteligência do cientista,
Dão ousadia ao líder.”

(Cury, 2005)

AGRADECIMENTOS

Aos meus Pais por todos os ensinamentos e esforços, a eles devo inteiramente o que sou hoje...

Aos meus filhos, Martim e Bernardo pela força que os seus sorrisos me transmitem, e por inocentemente compreenderem as minhas ausências.

Ao meu marido, que ao longo de todo o meu percurso, foi a peça basilar para a construção do *puzzle* que é a minha vida.

À minha equipa de trabalho pela paciência, pelo apoio demonstrado e pela aprendizagem diária que me proporcionam.

Ao Professor Doutor António Duarte pela disponibilidade.

À Professora Doutora Ana Galvão pelo apoio incondicional, pelos seus sábios conhecimentos, foi fundamental para a concretização deste trabalho.

Finalmente, a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização deste trabalho.

LISTA DE ABREVIATURAS

IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social)

SAD (Serviço de Apoio Domiciliário)

CD (Centro Dia)

CAO (Centro de Atividades Ocupacionais)

SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*)

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|-----|
| RESUMO | i |
| ABSTRACT | ii |
| RESUMEN | iii |
| AGRADECIMENTOS..... | v |
| LISTA DE ABREVIATURAS..... | vi |
| ÍNDICE GERAL | vii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | x |
| ÍNDICE DE TABELAS | xi |
| INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1. LIDERANÇA..... | 16 |
| 1.1. Conceito de Liderança..... | 16 |
| 1.2. Teorias da Liderança | 18 |
| 1.3. Estilos de Liderança | 21 |
| 1.3.1. Estilo Visionário | 22 |
| 1.3.2. Estilo Coach..... | 23 |
| 1.3.3. Estilo Relacional | 24 |
| 1.3.4. Estilo Democrático | 24 |
| 1.3.5. Estilo Pressionador | 25 |
| 1.3.6. Estilo Dirigista..... | 25 |
| 1.4. O Líder..... | 26 |
| 1.4.1. Tipos de Líderes..... | 27 |
| 1.4.1.1. O líder direcionado para as pessoas | 28 |
| 1.4.1.2. O líder direcionado para a tarefa, ou para a produção | 28 |
| 2. MOTIVAÇÃO | 31 |
| 2.1. Conceito de Motivação..... | 31 |
| 2.2. Teorias da Motivação | 32 |
| 2.2.1. Teorias do Conteúdo | 33 |
| 2.2.1.2. Teoria dos Fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg | 35 |
| 2.2.1.3. Teoria das Necessidades de McClelland | 36 |
| 2.2.1.4. Teoria das Necessidades de Alderfer..... | 37 |

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos
colaboradores

| | | |
|----------|---|----|
| 2.2.2. | Teorias de Processo | 38 |
| 2.2.2.1. | Teoria da Expetativa..... | 39 |
| 2.2.2.2. | Teoria da Equidade..... | 40 |
| 2.2.2.3. | Teoria da Tarefa Enriquecida..... | 40 |
| 2.2.2.4. | Teoria do Resultado..... | 41 |
| 2.2.2.5. | Teoria da Fixação de Objetivos | 41 |
| 2.2.2.6. | Teoria do Reforço..... | 42 |
| 2.3. | Para uma Abordagem mais integral: Motivações Intrínsecas, Extrínsecas e Transcendentes..... | 43 |
| 2.4. | Motivar com <i>Empowerment</i> | 44 |
| 3. | TERCEIRO SETOR | 46 |
| 3.1. | A importância do Terceiro Setor em Portugal | 48 |
| 3.2. | O Terceiro Setor no Reino Unido..... | 51 |
| 3.3. | Fragilidades do Terceiro Setor em Portugal <i>versus</i> potencialidades do Terceiro Setor no Reino Unido | 52 |
| 1. | METODOLOGIA | 56 |
| 1.1. | Contextualização da Pesquisa..... | 56 |
| 1.2. | Objetivos Gerais | 57 |
| 1.3. | Questões de Investigação..... | 57 |
| 1.4. | Tipo de Estudo..... | 58 |
| 1.5. | População e Amostra | 58 |
| 1.6. | Variáveis em Estudo | 58 |
| 1.7. | Instrumento de Recolha de Dados | 59 |
| 1.8. | Procedimentos..... | 60 |
| 1.9. | Tratamento de dados | 60 |
| 2. | APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 62 |
| 2.1. | Caracterização dos Inquiridos..... | 62 |
| 2.2. | Resultados obtidos na escala da Motivação | 67 |
| 2.3. | Resultados obtidos nas caraterísticas da variável liderança | 69 |
| 2.3.1. | Caraterísticas do Líder Atual..... | 69 |
| 2.3.2. | Respostas obtidas na caraterização do Líder eficaz | 71 |
| 2.4. | Comparação das respostas relativas à caraterização do líder atual com a caraterização do líder eficaz..... | 73 |

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos
colaboradores

| | |
|---|----|
| 2.5. Resultados obtidos na relação entre a motivação do indivíduo e as características do líder atual..... | 76 |
| 2.6. Caraterização da motivação em função das habilitações literárias e número de valências da instituição..... | 78 |
| 2.7. Caraterização da liderança atual em função das habilitações literárias e número de valências da instituição..... | 82 |
| CONCLUSÕES..... | 88 |
| BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 92 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Distribuição dos inquiridos por género | 62 |
| Figura 2 - Distribuição dos inquiridos por estado civil | 63 |
| Figura 3 - Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias | 63 |
| Figura 4 - Distribuição dos inquiridos por tipo de instituição onde desempenham funções | 64 |
| Figura 5 – gráfico de barras de caraterização do número de respostas sociais | 66 |
| Figura 6 - Comparação dos valores médios de cada item das respostas às caraterísticas da liderança atual <i>versus</i> liderança eficaz | 73 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Distribuição das repostas sociais onde os inquiridos exercem funções | 65 |
| Tabela 2 - Distribuição das repostas obtidas, na escala da Motivação | 67 |
| Tabela 3 - Distribuição das repostas aos itens do líder atual através de medidas estatísticas descritivas..... | 70 |
| Tabela 4 - Distribuição das repostas às caraterísticas dos itens do líder eficaz através de medidas estatísticas descritivas..... | 71 |
| Tabela 5 - Resultados obtidos no teste não paramétrico do Sinal para comparação das repostas dos inquiridos comuns ao líder atual <i>versus</i> eficaz..... | 74 |
| Tabela 6 - Resultados do coeficiente de correlação de Spearman para a motivação no trabalho <i>versus</i> liderança atual..... | 76 |
| Tabela 7 - Resultados obtidos na aplicação do coeficiente de correlação de Spearman para o papel do líder atual na motivação | 77 |
| Tabela 8 - Distribuição das repostas dos inquiridos nos itens da Motivação em função das habilitações literárias (resultados do teste não-paramétrico Mann-Whitney) | 79 |
| Tabela 9 - Distribuição das repostas obtidas para a variável Motivação em função da variável número de repostas sociais (resultados do teste não-paramétrico Kruskall_Wallis) | 81 |
| Tabela 10 - Distribuição das repostas dos inquiridos dos itens da Liderança atual em função da variável habilitações literárias (resultados do teste não-paramétrico Mann- Whitney)..... | 83 |
| Tabela 11 - Distribuição das repostas dos inquiridos aos itens da variável Liderança atual em função da variável número de repostas sociais (resultados do teste não-paramétrico Kruskall_Wallis) | 85 |

INTRODUÇÃO

A motivação das equipas de colaboradores pressupõe uma liderança eficaz e eficiente no sentido de as conduzir para o alcançar dos objetivos previamente definidos. Liderança, motivação e visão são conceitos que se cruzam e se tornam condição essencial para mobilizar as pessoas nos processos de mudança e criar nestas confiança e determinação na conquista de objetivos e metas específicas. É preciso estabelecer desafios, metas e colocar a fasquia alta, de forma a estimular e motivar as equipas.

Este trabalho surge assim, da necessidade em compreender as características dos líderes do Terceiro Setor, e o que motiva os diretores técnicos destas instituições no desenvolvimento do seu trabalho. Enquanto licenciada em Psicologia das Organizações e Gerontologia, e presentemente proprietária/diretora técnica de duas residências geriátricas de caráter privado, ao longo de cinco anos (2006 a 2010) exerci funções em instituições de cariz social, e algumas das dificuldades com que me deparei eram precisamente as características dos líderes das mesmas. Neste sentido, e encontrando-me a finalizar o Mestrado em Gestão das Organizações, ramo Gestão de Empresas, a motivação para a realização deste trabalho é precisamente, perceber qual é a perceção dos diretores técnicos, que como eu lidavam diariamente com líderes desprovidos de formação académica nesta área de atuação.

Num cenário em que a conjuntura económica que se apresenta instável, o mercado em constante mudança e as mudanças organizacionais com uma grande dinâmica no que concerne aos avanços da tecnologia, conhecimento em geral e exigência do cliente, as organizações acreditam que têm que ter nos seus quadros líderes inovadores, visionários e pensadores audazes, assumindo um compromisso com a excelência.

Para enfrentar a constante concorrência/competitividade do mercado, a organização necessita de pessoas competentes e criativas. Os colaboradores podem tornar-se “mais-valias” dentro da organização, representando um elemento distintivo das restantes organizações. É necessário, para isto, que as pessoas sejam integradas, formadas, lideradas, motivadas, avaliadas, e sintam que participam nas decisões que as afetam direta ou indiretamente. Motivar aumenta a capacidade de adaptação dos colaboradores à mudança e reduz a resistência à mesma, orientando-os para comportamentos e para a direção desejada; contribui para criar um clima e uma cultura que valoriza a aprendizagem, o reconhecimento

e a equidade; e suscita nos colaboradores um sentimento de auto-eficiência e autoestima, reduzindo o sentimento de rotina e de desmoralização (Ramos, 2009).

Em 2010, o restaurante Noma, foi galardoado como o melhor do mundo (tendo o sido novamente em 2011), pela lista S.Pellegrino. Um lavador de pratos, de nome Alieu, não pode comparecer à cerimónia de entrega do prémio, em Londres, uma vez que não conseguiu o visto de entrada no Reino Unido atempadamente. Os companheiros presentes na cerimónia, incluindo Rene Redzepi, um prestigiado *chef*, envergaram uma t-shirt com um largo sorriso de Alieu. Esta t-shirt acabou por se tornar um ícone do Noma, podendo agora ser adquirida no restaurante. A prática do líder do Noma evidencia espírito de equipa, algo que frequentemente é desprezado nas organizações: a atenção, a humanidade, a consideração pelo outro (Rego & Cunha, 2012, in Revista *Dirigir*, nº117).

Por outro lado, e havendo diversos estudos sobre liderança e motivação nas áreas empresariais, o Terceiro Sector assume menor relevo, assumindo-se somente como Instituições de carácter não lucrativo. Contudo, cada vez mais este é um sector que obrigatoriamente tem que se adaptar às novas exigências dos seus clientes, e começar a nortear a sua atuação sob o ponto de vista mais empresarial (ao nível de gestão de recursos, pessoas, clientes, e etc), não descurando naturalmente o seu carácter social.

Quanto ao objetivo central do estudo é, fundamentalmente, perceber os estilos de liderança e motivação dominantes no terceiro sector, no concelho de Bragança.

Para a prossecução deste objetivo, este trabalho encontra-se organizado em duas partes, numa primeira parte a contextualização teórica, fazendo referência a conceitos como a liderança e a motivação (capítulo um e dois, respetivamente), bem como as teorias da sustentação a estes conceitos, e Terceiro Setor, com uma breve resenha histórica e a importância deste setor em Portugal. Nesta perspetiva, e na tentativa de se explorar uma realidade diferente da portuguesa, no capítulo três, faremos uma breve alusão às *Charties* (instituições do Terceiro Setor) no Reino Unido, onde poderemos verificar que algumas fragilidades destas instituições em Portugal, são potencialidades no Reino Unido, nomeadamente ao nível da formação de quadros técnicos e dirigentes, prestação de contas, marketing e inovação, entre outras.

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos
colaboradores

A segunda parte desta dissertação é a alusiva a um estudo empírico sobre estilos de liderança no Terceiro Setor e a respetiva repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores, no concelho de Bragança.

Posto isto, o presente estudo de carácter quantitativo, exploratório, descritivo e correlacional, foi baseado em análise documental e em procedimentos estatísticos, primeiramente ao nível da revisão bibliográfica e a segunda ao nível da análise e discussão dos dados recolhidos através de um questionário.

PARTE I

CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

**Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de
motivação dos colaboradores**

1. LIDERANÇA

“Fazer grandes coisas é difícil; mas comandar grandes coisas é ainda mais difícil” (Friedrich Nietzsche, citado por Fachada, 2012)

1.1. Conceito de Liderança

A liderança é um conceito que tem sido alvo de muitos estudos, no contexto das ciências sociais e humanas, e tem merecido uma especial e crescente atenção no âmbito da Teoria Organizacional. Apresenta uma certa complexidade na sua conceptualização, na medida em que possui tantas definições quantos os autores que se debruçaram sobre esta problemática, ao longo do século XX e neste início de século XXI. Revez (2004, citado por Machado, 2010) vai mais longe ao enunciar o conceito liderança como o mais estudado e o menos compreendido nestas ciências.

De acordo com Chiavento (2000), a liderança é imprescindível em qualquer organização humana e é possível, contudo, afirmar que uma grande maioria das definições aponta para a liderança como sendo um processo de influência realizado no seio de um grupo, de forma a levá-lo a atingir determinados objetivos. Este grupo é geralmente composto por um líder que é o protagonista dessa influência e que leva os outros a alcançar os objetivos propostos. É com esta tentativa de definir este conceito tão plurifacetado, que partimos para a sua análise. Pensamos que a liderança é algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, havendo contudo, algumas pessoas que já possuem esse conjunto de habilidades que permitem liderar, outras porém têm de se submeter a esse processo de aprendizagem. Tendo por base o autor Chiavenato (1987, citado por Machado, 2010), sabemos que a Teoria da Administração sofreu alterações significativas com o surgimento da Abordagem Humanística, a qual dá importância às pessoas que integram uma organização, quer as que ocupam um lugar superior quer as que ocupam um lugar inferior na hierarquia organizacional. Esta Abordagem é despoletada pela Teoria das Relações Humanas, na década de 30, nos Estados Unidos.

Segundo Chiavenato (1987, citado por Machado 2010), o conceito de liderança pode ser visto “como uma qualidade pessoal” ou “como função”. A primeira perspectiva está na

essência do indivíduo, sugerindo que, este reúne um conjunto de características pessoais, inatas que o habilitem à qualidade de líder. Enquanto que a “liderança como função” é algo que é atribuído a um indivíduo, nomeadamente uma posição, que lhe confere autoridade para tomar um conjunto de decisões, fazendo dele um líder.

Segundo Gauthier (s/d, citado por Silva, 2010), Liderar é obter resultados através de pessoas, o que significa que o requisito primordial a ser exigido dos líderes deveria ser a competência para lidar com pessoas. É oportuno salientar as seguintes considerações: as pessoas são a alma, a energia, a vontade e a inteligência das organizações.

Por conseguinte, Liderar é:

- Um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos (Fachada, 2012).
- O processo por meio do qual um indivíduo influencia outras pessoas para conseguir que elas façam o que o líder quer que seja feito ou influenciando um grupo a actuar no sentido de alcançar objectivos (Oliveira, H. s/d, citado por Silva, M. 2010).
- Gerir a equipa, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar (Parreira, 2000).
- Um processo de influências através do qual o líder consegue gerar alterações nas atitudes e associações dos liderados, levando-os a comprometerem-se com os objectivos e missão da organização (Rego, A. 1998, citado por Silva, M. 2010).

No âmbito do comportamento organizacional surge como definição apresentada pela equipa GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), que a liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House, Hanges, Dorfman, Javidan, Dickson, & Gupta, 1999, p. 184, citado por Silva, M. 2010). Esta definição permite abarcar os elementos considerados por Jesúno (1996, citado por Silva, M. 2010) ou por Bryman (1992, citado por Silva, M. 2010) como fundamentais para os processos de Liderança. Serve ainda de referência pois emerge de diversos investigadores de mais de 60 países (Cunha & Rego, 2005).

1.2. Teorias da Liderança

Apesar da natureza complexa de que se revestem as teorias e abordagens (aliás como quase tudo o que respeita as ciências sociais) à liderança, seguidamente fazemos uma breve descrição das mesmas, objetivando a clarificação das respectivas teorias (Grzeszczeszyn, 2011).

Uma das primeiras teorias surge nos anos 30, a Teoria dos Traços de Liderança, a qual enfatizava, de forma simplista, que os líderes possuem traços específicos de personalidade, e até físicos, que os distinguem das demais pessoas. Alguns exemplos são traços físicos, intelectuais, sociais (inteligência, carisma, entusiasmo, capacidade de decisão, força, coragem, integridade, autoconfiança e outros). No entanto, as pesquisas não comprovaram a eficácia de tais traços, os quais não são exclusivos de supostos líderes. Contudo, não significa que não sejam, de certa forma, importantes, e que contribuam efetivamente, para o exercício da liderança.

Na mesma altura, surge a Teoria dos Estilos de Decisão dos Líderes. O foco desta teoria centra-se mais especificamente na forma como os líderes tomam decisões e as repercussões que produzem nos índices de produtividade e satisfação geral dos liderados. Assim, foram identificados três estilos de decisão: o autocrático, em que o líder toma praticamente todas as decisões por si mesmo, minimizando a contribuição dos subordinados; o democrático, em que os subordinados participam na tomada de decisão; e o liberal, em que o líder permite que a tomada de decisão seja do grupo, sendo intervenções mínimas.

Basicamente, três estudos levam a conclusões semelhantes ao enfatizar que os líderes eficazes possuem comportamentos orientados para o relacionamento com as pessoas e/ou orientados para os objetivos e metas, para a produção, para a realização de tarefas. Os Estudos da Ohio State University, no final dos anos 40 e a teoria da *Grade Gerencial* de Blake e Mouton, nos anos 50, concluem que o ideal será o líder ter o comportamento orientado tanto para o relacionamento com as pessoas quanto para a produção ou realização de tarefas. Os Estudos da *Michigan University*, também no final dos anos 40, concluem que o ideal será o líder possuir o comportamento orientado para o relacionamento com as pessoas. Mais tarde, nos anos de 70, Estudos Escandinavos

concluem que o comportamento orientado para o desenvolvimento, baseado na criação de novas ideias e implementação de mudanças, será uma dimensão adicional do comportamento de líderes mais adaptada aos novos tempos.

Outro conjunto de estudos sobre liderança enfatiza que a liderança é mais complexa do que isolar traços de personalidade ou comportamentos. São as denominadas teorias contingenciais ou situacionais de liderança.

Um destes estudos é o Modelo de Fiedler (1967), o qual propõe que a eficácia do grupo depende da combinação entre o relacionamento do líder com os seus subordinados e consequentemente, o grau de controlo e influência exercida pelo líder.

Posto isto, existem três fatores situacionais que influenciam a forma combinada na eficácia da liderança: a relação entre o líder e os liderados, que é representada pelo grau de confiança, credibilidade e respeito que os subordinados têm para com o seu líder; a estrutura da tarefa: que pressupõe o grau em que os procedimentos são estabelecidos no trabalho; o poder da posição: que se caracteriza pelo grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder, como contratar, demitir, disciplinar, promover e dar aumentos de remuneração.

Posteriormente, Fiedler e Garcia conceitualizam a teoria anterior através da Teoria do Reforço Cognitivo que preconiza que o stresse afeta desfavoravelmente a situação, e por conseguinte é inimigo da racionalidade. Logo, a inteligência e a experiência do líder podem diminuir essa influência sobre ele.

Por outro lado, as teorias situacionais explicam o processo de liderança um pouco descentralizado dos traços de personalidade, partindo do princípio que não existe uma característica ou estilo único de liderança. Tannenbaum e Schmidt (s/d), sugerem que os padrões de comportamento do líder, irão depender da relação existente com os subordinados (Fachada, 2012).

A escolha do padrão de liderança depende de três forças: a força do líder (sistema de valores e convicções; confiança nos colaboradores e ideias pessoais acerca do processo de liderança); a força do colaborador (contempla necessidade de liberdade ou orientação do líder; disposição para assumir responsabilidades; interesse pelo trabalho e identificação do

problema) e a força da situação (inclui política, cultura e clima organizacional; eficiência dos colaboradores e complexidade das funções).

Na teoria situacional há a conjugação de dois estilos de liderança, o autoritário, quando se trata de realização de tarefas e o democrático característico no interesse do líder pelas relações humanas (Fachada, 2012).

Já Hersey e Blanchard assemelham a Teoria Situacional (ou do Ciclo de Vida) com o relacionamento entre pai e filho, pois os pais usam um estilo mais diretivo no início da vida dos filhos e, depois, com o amadurecimento, um estilo mais permissivo. Assim, o estilo do líder depende do diagnóstico da situação (Grzeszczeszyn, 2011).

A Teoria da Troca entre Líder e Liderados, de Graen et al.(s/d), argumenta que o líder que tem relações especiais com um grupo de subordinados, estes terão melhor desempenho. O estudo defende que no início do relacionamento, o líder implicitamente categoriza o liderado como um “de dentro” ou “de fora”, e essa relação permanece relativamente estável. Há evidências de que a categorização como um “de dentro” ocorre em função de características pessoais como sexo, idade e atitudes similares às do líder (Grzeszczeszyn, 2011).

A Teoria Caminho-Objetivo de House, deriva da crença de que os líderes eficazes esclarecem o caminho para ajudar os seus colaboradores na consecução dos seus objetivos, reduzindo barreiras. Assim, o comportamento do líder é aceitável quando é percebido como uma fonte de satisfação de necessidades do grupo. O comportamento do líder é motivacional quando relaciona o desempenho eficaz à satisfação de necessidades dos liderados e quando elucida, dirige, apoio e recompensa pelo desempenho eficaz (Grzeszczeszyn, 2011).

Por sua vez, o Modelo Participação-Liderança, de Vroom e Yetton (1973), também enfatiza que o líder deve ajustar o seu estilo de decisão às situações. O estudo foi baseado num modelo complexo de pesquisa (doze variáveis contingenciais, oito tipos de problemas e cinco estilos de liderança) para estabelecer a forma de participação no processo de decisão, de acordo com as diferentes situações. As conclusões, indiciam que o estilo de liderança pode ser autocrático ou assumir formas mais participativas chegando até ao estilo completamente consensual. Tudo irá depender da situação, devendo o comportamento do líder ser flexível (Grzeszczeszyn, 2011).

As abordagens mais recentes destacam a Teoria da Liderança Carismática, de House e Bennis (segundo alguns autores é apenas uma extensão da teoria dos traços de liderança), que preconiza que os liderados fazem atribuições de capacidades heroicas ou extraordinárias à liderança quando observam certos comportamentos. Assim sendo, os líderes carismáticos apresentam comportamentos ou características como, visão e autoconfiança, fortes convicções em relação à visão, sendo sensíveis às limitações ambientais e necessidades dos liderados, com comportamentos diferentes dos comuns e considerados agentes de mudança. Há correlações positivas entre liderança carismática, alto desempenho e alta satisfação entre os colaboradores. É importante realçar que os líderes podem ser treinados para demonstrar comportamentos carismáticos.

Além da Liderança Carismática, existem ainda duas abordagens de liderança que merecem destaque. A Liderança Transformacional, em que o líder estimula esforços e inspira os subordinados a transcenderem os seus próprios interesses para o bem da organização.

Por outro lado, a Liderança Visionária, defende que o líder cria e articula uma visão realista, credível e atraente do futuro para uma organização a partir do presente. Incita comportamentos, talentos e recursos, para a concretização dessa mesma visão (Grzeszczeszyn, 2011).

Percebe-se assim que estas duas últimas abordagens de liderança complementam e também usam a abordagem carismática. Segundo a perspectiva de Grzeszczeszyn (2011), grande parte das teorias de liderança descritas acima pode ser encaixada na abordagem da chamada Liderança Transacional, na qual o líder guia ou motiva os seus seguidores na direção de metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa.

1.3. Estilos de Liderança

A capacidade de gerar energia nos outros, induzindo-os simultaneamente, a sentirem-se motivados, entusiasmados, é a pedra basilar naquilo que são as competências de um líder da atualidade (Pais, 2006).

De entre a vasta literatura existente, a nomenclatura é variada, no que concerne aos estilos de liderança. Contudo, e de acordo com Goleman, Boyatzis & Mckee (2002, citado por Pais, 2006), os melhores líderes agem de acordo com um ou mais, dos seis estilos de liderança. Esses líderes mudam de um estilo para outro conforme as circunstâncias.

Goleman (2000, citado por Pais, 2006), construiu um modelo de estilos de liderança baseado nos estudos de McClelland, dos anos 70, onde diferenciou seis tipos de estilos de liderança: democrático, relacional, pressionador, *coach* e visionário. Assim, o autor, apoiando-se numa base de dados mundial que abrangeu 3871 gestores, através da qual avaliaram os fatores que influenciam maioritariamente, o ambiente de trabalho. Esta análise incidiu ainda na relação entre o estilo de liderança e os resultados financeiros, tais como os lucros nas vendas, o crescimento dos proveitos, eficiência e a rentabilidade. Por conseguinte, o autor, concluiu que em igualdade de circunstâncias, os líderes que utilizavam estilos de liderança com efeitos emocionais positivos conseguiam resultados financeiros claramente melhores do que os outros líderes. Por outro lado, os líderes com melhores resultados não recorriam somente um estilo de liderança. Contrariamente, no mesmo dia ou na mesma semana chegavam a fazer uso dos seis estilos de liderança em função das necessidades.

O Modelo de Goleman (2002, citado por Pais, 2006), contempla assim os seis tipos de liderança, contudo categorizados mediante o facto de gerarem ressonância (inclui Estilos Visionário, *Coach*, Relacional e Democrático) ou dissonância (inclui estilos Pressionador e Dirigista) nos colaboradores.

Passemos a uma breve caracterização dos referidos estilos.

1.3.1. Estilo Visionário

Atua como forma de mobilizar as pessoas em torno da sua visão. Adota a estratégia do “siga-me”. As competências básicas de inteligência emocional são a autoconfiança, empatia e catalisador de mudança. As situações de aplicação com melhores resultados são quando se pretende uma nova visão ou é necessária uma direção sem ambiguidades.

Goleman et al. (2002, citado por Pais, 2006), consideram que os líderes visionários estabelecem um caminho, no entanto dão liberdade para os indivíduos inovarem, experimentarem e assumirem riscos calculados. Efetivamente, o sentimento de que estão a trabalhar para objetivos que todos partilham, aumenta o empenho do grupo. A transparência é também uma característica dos visionários, dado que para serem credíveis têm que acreditar na sua visão. A transparência é um movimento no sentido da honestidade e da partilha de informação ou conhecimentos. O estilo visionário é uma aptidão natural dos líderes transformacionais.

1.3.2. Estilo Coach

A confusão entre *coaching* e formação deriva, em grande parte, do facto de muitas pessoas pensarem que o *coaching* é a actividade do «*coach*=treinador». Efectivamente, à semelhança de um treinador, o *coach* também está centrado em que o seu *coachee* (cliente) obtenha bons resultados mas, efetivamente, um *coach* não é um formador ou treinador. O *coach* não ensina, o *coach* facilita a identificação de potencial, a obtenção ou reforço da autoestima, a definição de objetivos e a elaboração de planos de acção para a *performance* do seu *coachee*. O *coaching* conduz ao êxito, à autonomia, à autorrealização e à *performance* profissional. Porque o *coaching* consiste num processo de acompanhamento à medida de cada pessoa, numa dinâmica de mudança facilitadora da definição e alcance de objetivos do próprio *coachee* e da sua organização, não há dois momentos de *coaching* iguais. Partindo de uma dinâmica de auto consciência, de estabelecimento de metas, de elaboração e colocação em prática de planos de acção, o *coach* é um elemento facilitador que favorece uma dinâmica de transformação pessoal do *coachee*. O *coaching* contém, em si mesmo, um processo de análise, reflexão, desafio e operacionalização. Ao potenciar a visão, a tomada de decisão e a concretização, o *coaching* promove a mudança efetiva (Penim, 2008).

Os conselheiros falham quando os empregados têm falta de motivação ou quando exigem demasiada orientação, ou ainda, quando o líder não tem aptidão nem sensibilidade para apoiar o subordinado.

1.3.3. Estilo Relacional

Este líder cria harmonia e constrói laços emocionais. Coloca as pessoas em primeiro lugar, e tem como competências básicas de inteligência emocional a empatia e enfoca o relacionamento e a comunicação.

Este estilo de liderança adequa-se para resolver conflitos na equipa ou para motivar as pessoas em períodos de *stress*, tendo um efeito altamente positivo na comunicação (Goleman, 2000, citado por Pais, 2006). Os indivíduos são incitados a partilhar as ideias e a inspiração. A flexibilidade é também incrementada, sendo que o líder não impõe regras rígidas para a forma como os subordinados devem fazer o seu trabalho. É dada liberdade aos subordinados para cumprirem a sua missão da forma que consideram mais eficaz.

Sempre que o trabalho é devidamente executado o líder reforça positivamente os seus colaboradores. Instigam o sentimento de pertença à equipa sendo muito abertos na expressão de emoções.

1.3.4. Estilo Democrático

O procedimento do líder é essencialmente de orientação e de apoio. Esforça-se por fazer o que a maior parte dos subordinados anseia. Toda a equipa é considerada o centro das decisões.

Este tipo de liderança fomenta o bom relacionamento e a estima entre a equipa, originando um ritmo de trabalho progressivo e seguro. Emergem grandes marcas de afinidade interpessoal, conseguindo como consequência bons níveis de produção / resultados.

Toda a equipa coopera nas decisões e decide sobre a distribuição das tarefas e cada elemento decide com quem trabalhará. Em conjunto, planeia as medidas e práticas para alcançar os objectivos. As orientações são determinadas pela equipa, embora esta solicite pareceres técnicos ao líder, indicando este, várias opções para a equipa analisar.

O líder esforça-se por ser um elemento igual aos outros da equipa e quando critica ou elogia é objectivo cingindo-se aos factos. Favorece e provoca o debate entre a totalidade dos elementos (Silva, 2010).

Relativamente às desvantagens deste estilo prendem-se com o facto do seu impacto no clima organizacional não ser tão elevado, aquando das reuniões o consenso permanece inapreensível, e o resultado são novas reuniões.

1.3.5. Estilo Pressionador

O líder coloca elevados padrões de desempenho aos colaboradores, exigindo que executem mediante as suas recomendações e no imediato. No que concerne às competências básicas de inteligência emocional prendem-se com a consciência moral, orientação para a realização de objectivos e iniciativa (Pais, 2006).

Este estilo de liderança surte feitos positivos quando se pretendem resultados rápidos de uma equipe que possui elementos competentes e motivados.

Existe um tipo de líder que dá o exemplo e apresenta elevados níveis de desempenho, com necessidade de fazer cada vez mais e melhor. Deteta rapidamente os empregados com baixo desempenho e pede-lhes que melhorem. Contudo, a má aplicação deste estilo de liderança, aquando da sua excessiva aplicação ou em contextos desajustados, poderá fazer com que a equipe se sinta demasiado pressionada. Estes líderes não traçam linhas de orientação claras, assumindo que os colaboradores sabem o que fazer. Além disso, não raramente, os mesmos centram-se nos objetivos descurando que dependem da equipe para atingir os objetivos (Pais, 2006).

1.3.6. Estilo Dirigista

Este estilo de liderança exige concordância imediata, estando orientado para a consecução de objetivos, iniciativa e autocontrolo. As situações em que o estilo funciona melhor são numa crise, para inverter o curso dos acontecimentos. Este estilo é considerado por Goleman (2000b, citado por Pais, 2006) o menos eficaz na maior parte das situações. O

líder impede a geração de ideias, na sua equipa, havendo por isso uma evaporação do sentido de responsabilidade. As pessoas perdem iniciativa e não se sentem parte integrante para a realização dos resultados. A liderança dirigista também mostra os seus efeitos no sistema de recompensas. A maioria dos colaboradores com elevado desempenho está motivada por algo que representa muito mais do que o dinheiro — procura a satisfação que advém da realização de um trabalho bem feito. O estilo dirigista ofusca este tipo de orgulho e destrói a motivação das pessoas, pois não lhes oferece uma missão partilhada. Esta perda diminui o envolvimento e pode levar as pessoas a abandonarem o seu emprego. Assim, o estilo dirigista deve ser unicamente utilizado em situações nas quais o mesmo se torne imperativo, como é o caso daquelas em que a empresa se encontra mergulhada numa crise. Nestes casos, o estilo dirigista poderá romper com hábitos de gestão ineficazes e impulsionar as pessoas a seguirem maneiras diferentes de desempenhar o seu trabalho. Este estilo também se pode mostrar eficiente quando aplicado a colaboradores que apresentam problemas recorrentes e que não foram solucionados com a aplicação dos restantes estilos de liderança (Pais, 2006).

1.4. O Líder

Segundo Warren Bennis (2009, citado por Silva, 2010, p.16), “os líderes são pessoas capazes de se expressar na sua totalidade. Ou seja, eles conhecem e reconhecem o que são, quais são as suas mais-valias e fraquezas, como podem otimizar estas mais-valias e compensar as suas limitações. Sabem também o que querem, porque o querem, e como podem comunicar aquilo que querem aos outros, de forma a conseguirem a cooperação e suporte. Depois, eles sabem como atingir os seus objetivos. A chave para a plenitude da autoexpressão é entender-se a si próprio e ao mundo, e a chave para perceber é aprendendo – através da sua própria vida e da experiência”.

Randall (2004, citado por Silva, 2010), identifica sete categorias de má liderança, que são: incompetência, rigidez, propensão ao exagero, indiferença, corrupção, escassez de espírito e maldade. As organizações cujo líder tenha uma ou mais destas categorias, sofrerão no mínimo duras dificuldades, ou no máximo desintegrar-se-ão. Estes líderes tiveram a capacidade de persuadir outros a seguirem-nos, frequentemente, porque simplesmente tinham a posição e o título de líder. É de extrema importância fazermos aqui uma distinção

entre líder e gestor. Para Pina e Cunha et al. (2005, citado por Silva, 2010), os líderes procuram agir sobre a situação, inovam, questionam-se sobre o quê e o porquê, têm perspectivas a longo prazo, são originais, as suas competências não podem ser ensinadas/aprendidas.

Distingue-se a este nível a liderança em estatutária e emergente: a liderança estatutária ou formal está associada a uma posição na estrutura de poder formal, a liderança emergente corresponde àquela que é exercida por alguém, independentemente da posição oficial que ocupa. Neste âmbito, as pessoas podem dividir-se em líderes e seguidores ou subordinados. O líder deve adotar um estilo de liderança específico e adequado às características do grupo. É importante que o líder se relacione com todos os elementos do grupo que lidera, tendo como seus pilares a integridade, a confiança, a transparência e a parceria. O comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir e reforçar.

A chave para uma verdadeira liderança é a relação que o líder constrói com a sua equipa, dotando-a da partilha de informação, colocando toda a gente no mesmo registo.

“Se existe um aspeto característico do processo de liderança, ele reside na distinção entre mobilizar os outros para fazer e mobilizá-los para querer fazer. Os ocupantes de cargos de autoridade podem levar outras pessoas a fazer algo devido ao poder que possuem. Mas os líderes mobilizam os outros para que queiram agir graças à credibilidade de que dispõem. Há uma diferença monumental entre arregimentar apoio e dar ordens, entre conquistar compromisso e impor obediência. Os líderes mantêm a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar” (Kouzes e Posner, 1997: 33/4, citado por Silva, 2010).

1.4.1. Tipos de Líderes

De acordo com Sousa & Monteiro (2010) para liderar é fundamental que haja interação entre o líder e o liderado. Em função desta interação, a liderança pode ter dois modelos de orientação, havendo a possibilidade de ser mais orientada para as pessoas ou para as tarefas.

1.4.1.1. O líder direcionado para as pessoas

Este líder é sensível aos problemas dos outros, preocupando-se genuinamente com as pessoas da sua equipa, quanto ao modo como estas executam as tarefas e ao seu bem-estar e motivação. O objetivo está mais orientado para as pessoas, não se refletindo diretamente na produtividade e lida com as pessoas como seres humanos e não como autómatos. Verifica-se a satisfação dos liderados, que se representa numa melhor união de grupo.

1.4.1.2. O líder direcionado para a tarefa, ou para a produção

Este líder tem como prioridade a realização de ações, estando a produtividade dependente do estilo de liderança para a tarefa. Tem como objetivo desenvolver a organização, enaltecendo os resultados e os lucros. Verifica-se uma maior preocupação com as tarefas do que com as pessoas que as exercem, podendo a união de grupo e da satisfação dos liderados ficar diminuída, isto será colmatado se for dado aos subordinados um voto de confiança.

Uma liderança autoritária terá consequências negativas, no entanto uma liderança diretiva e estruturada terá um efeito mais positivo na produção.

Combinação dos dois tipos de líderes

Destes dois estilos de liderança, resultam cinco posições:

a) Baixa orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas:

Este líder ambiciona somente manter-se no sistema, resistindo o menos possível não colaborando de forma significativa para a organização. Apresenta poucos projetos. Demonstra uma postura indiferente, não se envolvendo excessivamente nas situações, demonstrando desinteresse e não colaborando na produtividade. Considera que nada fará para alterar uma situação menos positiva. Em situação de conflito, permanece imparcial, não tomando posições para o evitar. Responsabiliza os colaboradores pelos erros.

b) Alta orientação para as pessoas e baixa orientação para as tarefas

Este líder demonstra uma atitude agradável e disponível, valorizando a boa disposição. As atitudes e os sentimentos dos subordinados são enaltecidos e verifica-se uma grande preocupação com o que estes pensam, sentem e aprovam, não fazendo imposições nem de ritmo de trabalho, nem da sua vontade própria. Este líder tem grande dificuldade em exigir resultados e em fazer reparos aos erros cometidos pelos liderados. Estes, por sua vez, não se sentem realizados, sentindo alguma insatisfação ou frustração devido à ausência de novos desafios. Não deseja um meio de conflito e as tarefas são realizadas com alguma dificuldade.

c) Orientado de igual forma para as pessoas e para as tarefas

Este líder mostra-se atento ao que os subordinados pensam, privilegiando uma boa relação com estes, assim como privilegia a relação com os seus pares, ajustando as suas ideias ao interesse da maioria sem se expor demasiado e evitando extremos. Só impõe aos liderados aquilo que eles toleram, tentando envolvê-los no trabalho. Com o objetivo de promover a iniciativa, a autonomia e a responsabilidade dos subordinados, delinea o trabalho superficialmente. Cede em alguns aspetos para obter vantagens noutros.

d) Alta orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas

Este líder tem como objetivo vencer, pretende ter poder e domínio. Privilegia os resultados, sentindo-se orgulhoso quando atinge níveis elevados. No entanto, sobrepõe a eficácia aos aspetos humanos e apresenta níveis baixos de confiança nos outros. Apresenta-se autoritário e em situações de falhas atribui a responsabilidade do erro aos subordinados.

e) Alta orientação para a tarefa e alta orientação para as pessoas

Este líder motiva os subordinados, com o objetivo destes aspirarem elevados padrões de desempenho, fomentando o trabalho de equipa, a partilha de sucessos e fracassos e a responsabilidade dos colaboradores. Valoriza quer a produção, quer as necessidades dos colaboradores, atuando no sentido de estes se sentirem realizados. Estabelece objetivos claros às equipas e fomenta a cooperação entre as pessoas nas necessidades da produção. Erros e infrações não são imediatamente punidos, tentando-se compreender as causas e aprender com a experiência.

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos
colaboradores

O estilo de liderança e a direção escolhida têm de estar moldadas a cada pessoa ou equipa e à ação em causa. Em diversas tarefas, a mesma pessoa pode apresentar mais eficiência com estilos de liderança diferentes. Assim, “a liderança é mais arte do que ciência. Nessa arte, o líder tem de aplicar a sua experiência e o seu bom senso para decidir quando, como, e com quem deve usar cada um dos estilos” (Estanqueiro, 1992).

2. MOTIVAÇÃO

**“ Motivação não é sinónimo de transformação, mas um passo em sua direção”
(Lourenço Neto, citado por Fachada, 2012)**

Num contexto altamente competitivo e mutável, como é a sociedade atual, um dos maiores desafios que se coloca às organizações, é motivar os seus recursos humanos, levando-os assim a atingir elevados padrões de comprometimento e desempenho organizacional.

Dado que, a competitividade das empresas depende em grande parte dos recursos humanos da organização, da cooperação e da colaboração internas, torna-se uma questão de sobrevivência para qualquer organização, motivar as pessoas, fazê-las sentirem-se confiantes e implicadas na dinâmica, para alcançar os objetivos propostos e o sucesso organizacional.

2.1. Conceito de Motivação

O estudo da motivação tem sido, ao longo dos anos, uma das áreas em que mais pesquisas têm sido desenvolvidas, já que, a noção de motivação é um conceito fulcral para a compreensão do comportamento humano. No entanto, apesar dos inúmeros estudos realizados, não existe uma definição consensual e absoluta.

Etimologicamente, a palavra motivação, deriva da expressão latina *movere*, que significa mover. A separação da palavra, em motivação, significa motivo para a ação, ou seja, uma inclinação para a ação, que tem origem num motivo/necessidade. A motivação não é uma variável diretamente observável, os motivos não são suscetíveis de serem vistos, apenas se podem observar os múltiplos comportamentos dos indivíduos e os seus resultados (Ramos 2009).

No início do séc. XX McDougall (1871-1938), um cientista britânico do comportamento desenvolveu os primeiros estudos sobre motivos e motivação. Apelidou os motivos de “instintos”, definindo-os como “forças irracionais, compulsórias, herdadas, que dão forma

virtualmente, a tudo o que as pessoas fazem, sentem ou dizem” (Fachada, 2012, p. 292). Posteriormente, vários psicólogos adotaram outra terminologia, em detrimento do termo “instinto”, tais como motivo, necessidade e impulso (Fachada, 2012).

De acordo com Fachada (2012), existe uma sequência motivacional, em que a necessidade gera o impulso ou o motivo. Este mobiliza as energias do sujeito no sentido de procurar o objeto ou objetos que satisfaçam a necessidade, atingindo, por isso, o objetivo; a saciedade ou a satisfação.

Contudo, muitos têm sido os autores que se têm debruçado sobre este conceito, existindo múltiplas definições:

- A motivação consiste na “vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização.” (Mondy, Sharplin e Premeaux, citado por Ramos, 2009);
- “Um estado interno que canaliza o comportamento no sentido de metas e objetivos.” (Steiner, citado por Ramos, 2009);
- “Toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes; e dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as ações que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a atuar da forma desejada.” (Koontz, citado por Ramos, 2009).

Concluindo, a motivação assume um papel determinante na forma e intensidade que o indivíduo emprega na realização de uma determinada tarefa.

2.2. Teorias da Motivação

A literatura sugere várias teorias sobre motivação, nomeadamente: a Teoria dos Impulsos de Thorndike (1911) e Hull (1943), mais orientadas para explicar o porquê da ocorrência do que já aconteceu, passando pelas Teorias da Expectativa de Lewin (1935) e Tolman (1948), explicando os desempenhos no efeito multiplicativo dos conceitos de expectativa e de valência. No entanto, é Vroom (1964) que aplica esta última teoria ao contexto de motivação no trabalho.

Não se pretendendo, fazer uma descrição exaustiva das teorias, iremos agrupar os estudos em três categorias: os que se centram no objeto da motivação, denominadas de Teorias de Conteúdo; os que se debruçam na forma como se exprime a motivação, denominadas Teorias de Processo; e finalmente, os estudos que se debruçam sobre o porquê da manutenção dos comportamentos motivacionais, designadas por Teorias de Resultado (Ferreira, Neves & Caetano2001).

2.2.1. Teorias do Conteúdo

Esta perspectiva prioriza a compreensão dos fatores internos aos indivíduos, e explicativos da forma de agir. Assim sendo, uma necessidade corresponde a um estado intrínseco ao indivíduo, capaz de induzir ação, visando alcançar resultados. Uma vez satisfeita a necessidade deixa de causar tensão, desconforto, ansiedade, não estimulando o comportamento. Contudo, nem sempre ocorre a satisfação da necessidade, o que provoca frustração, tensão... (Ferreira, Neves & Caetano2001)

Dentro desta categorização, assumimos como teorias fundamentais: a Hierarquia das Necessidades de Maslow; a Teoria dos Fatores de Motivadores e Higiênicos de Herzberg e a Teoria dos Motivos de McClelland (Ferreira, Neves & Caetano2001).

2.2.1.1. Teoria das Necessidades de Maslow

Maslow (1908-1970), foi um dos maiores estudiosos sobre motivação, dando um importante contributo na linha de pensamento das teorias das necessidades, desenvolvendo o conceito da pirâmide das necessidades. A hierarquia das necessidades proposta por Maslow sugere que nem todas as necessidades humanas apresentam a mesma força e que a sua emergência obedece a prioridades (Fachada, 2012), assentando nos seguintes pressupostos:

· As necessidades não satisfeitas são os catalisadores do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Assim, enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as restantes não exercem influência no comportamento humano – **princípio da dominância**.

- As necessidades agrupam-se de acordo com uma hierarquia – **princípio da hierarquia**.
- As necessidades de um nível de hierarquia emergem como motivadores, quando as necessidades de níveis anteriores estiverem satisfeitas – **princípio da emergência**. Este modelo sugere que os motivos ou necessidades combinam-se com fatores biológicos, culturais e situacionais que determinam o comportamento e caracterizam o ser humano. Maslow caracterizou as necessidades humanas em cinco níveis, que priorizou da seguinte forma: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de realização pessoal. Esta teoria é, representada numa pirâmide – **a pirâmide das necessidades de Maslow** (Ramos, 2009).

As necessidades dos indivíduos estão hierarquizadas desde a base até ao topo da pirâmide, e que a importância das mesmas evolui nesse sentido.

- **Necessidades Pessoais ou Fisiológicas:** Estas são necessidades que nascem com o próprio indivíduo (*a priori*), que estão relacionadas com a sua sobrevivência e com a preservação da espécie. Incluem a necessidade de alimentação, de água, de repouso, de abrigo, de oxigénio, e de satisfação do desejo sexual. Enquanto estas necessidades não estão satisfeitas, o indivíduo sente-se desconfortável, irritado, e com medo; sentimentos que conduzem à ação e tentativa de diminuir as necessidades recuperando o equilíbrio interno (Fachada, 2012).

- **Necessidades de Segurança:** Este tipo de necessidade reflete o desejo de segurança, de estabilidade, de proteção, de ausência de medo, de lei e de ordem. Estas assumem uma grande importância no comportamento do indivíduo.

- **Necessidades Sociais ou de Associação:** Estas necessidades reportam às necessidades de pertença e amor, de amizade, de afeição, de aceitação por parte dos companheiros, e de participação. A má resolução destas necessidades pode levar à inadaptação social e à solidão.

- **Necessidades de Estima:** Estas necessidades incluem o desejo de respeito próprio, sentimentos de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros. A satisfação destas necessidades leva à procura de oportunidades de realização, de promoções, de prestígio e de *status*. No entanto, a frustração pode produzir sentimentos de inferioridade,

de fraqueza, de dependência e de desamparo, que podem conduzir à desmotivação por parte do indivíduo.

· **Necessidades de Autorrealização:** Estas são necessidades de crescimento pessoal e de realização de objetivos pessoais. Correspondem às necessidades humanas mais elevadas, que são sentidas por pessoas que se aceitam tanto a si como aos outros. A pessoa sente necessidade de realizar o seu potencial, de estar continuamente a desenvolver-se, maximizando o seu desempenho.

O gestor que pretenda motivar os seus colaboradores deve ter em atenção o grau de satisfação das suas necessidades. Maslow indica que a maior parte das pessoas apresenta maior atenção às necessidades sociais e de estima, dado que, em geral as primárias se encontram satisfeitas. Defende também, que o gestor que dá mais importância às necessidades de autorrealização e rejeita um tipo de liderança autocrática é mais eficaz, uma vez que este estilo de liderança frustra as necessidades do ego e de estima dos subordinados.

Apesar do reconhecimento por parte de vários gestores, algumas críticas foram apontadas ao longo dos anos. Para Lashey & Lee-Ross (citado por Ramos em 2009), a Teoria das Necessidades de Maslow está fundamentada numa lógica intuitiva, no entanto testes empíricos aplicados a esta teoria foram limitados e estudos recentes mostram que o seu poder de previsão pode ser ambíguo. No entanto, a Teoria das Necessidades de Maslow continua a ser a teoria de motivação mais conhecida em todo o mundo, devido à sua abordagem, de apela ao senso-comum e de fácil aplicação.

2.2.1.2. Teoria dos Fatores Motivacionais e Higiénicos de Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo clínico norte-americano e professor de Gestão na Universidade de Utah, contribuiu para o avanço do conhecimento das teorias da motivação, na década de 50, com uma pesquisa sobre os fatores de motivação no trabalho através de um questionário aplicada a 200 engenheiros e contabilistas. Aos entrevistados era solicitada a descrição de um acontecimento que lhes fosse relevante.

Este método de investigação ficou conhecido por “incidente crítico”. Herzberg identificou duas classes distintas de fatores considerados importantes para o comportamento das pessoas no trabalho: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos englobam o salário, benefícios sociais, clima organizacional, tipo de chefia, condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e práticas de gestão da empresa, as relações interpessoais. Os fatores motivacionais incluem a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento da responsabilidade, o próprio trabalho (Fachada, 2012).

De certo modo, os fatores higiênicos de Herzberg equiparam-se às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, a passo que, os fatores motivacionais se equiparam às necessidades de autoestima e de autorrealização de Maslow. Apesar da semelhante divisão de fatores, ao contrário de Maslow, Herzberg considera que os fatores higiênicos são capazes de reduzir ou anular a insatisfação mas não conduzem à motivação das pessoas; pelo contrário, os fatores motivacionais podem contribuir para elevados níveis de satisfação e assim resultar em motivação das pessoas. Os fatores motivacionais de Herzberg estão relacionados com o conteúdo do trabalho, enquanto os fatores higiênicos estão relacionados com o contexto do trabalho. Assim, o melhor dos ambientes/contextos de trabalho apenas pode remover a insatisfação, enquanto que para promover a satisfação no trabalho e a motivação é necessário oferecer um bom conteúdo do trabalho.

As críticas apresentadas a esta teoria prendem-se essencialmente com a subjetividade do processo de investigação, “incidente crítico”, e à limitação da aplicabilidade. Outra das críticas apresentadas refere-se ao facto de o estudo focar essencialmente o nível satisfação e não o desempenho, argumentado que a satisfação e desempenho não são sinónimos.

2.2.1.3. Teoria das Necessidades de McClelland

De acordo com McClelland (citado por Ferreira, Neves & Caetano 2001), existem três impulsos básicos que apresentam uma grande variação entre as pessoas e as motivações para o desempenho: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação. A primeira necessidade prende-se com o facto de querer ser bem sucedido; a necessidade de poder reflete-se no desejo de controlar e influenciar o comportamento dos

outros indivíduos; quanto à necessidade de afiliação consiste no desejo de ser estimado pelo grupo de pertença.

Por conseguinte, o comportamento das pessoas é condicionado por tais motivos, que embora estes possam ser apreendidos, têm características que se assemelham aos traços de personalidade, são consistentes ao longo do tempo, em múltiplas situações e resistentes à mudança. Uma limitação apontada a esta teoria prende-se com a variabilidade as necessidades inter e intraindividuais, em diferentes lugares e tempo.

2.2.1.4. Teoria das Necessidades de Alderfer

A teoria das necessidades de Clayton Alderfer (1972) defende que a motivação dos trabalhadores pode ser explicada em função da satisfação das suas necessidades hierarquicamente agrupadas em pirâmide. Apesar da concordância de Alderfer com Maslow, na definição da teoria, Alderfer apresenta três aspetos discordantes da teoria de Maslow: Em primeiro lugar, Alderfer defende apenas três níveis hierárquicos de necessidades, obtidos por via de agrupamento das necessidades instituídas por Maslow. Os três níveis de necessidades são, da base para o topo, **existências** (que engloba as necessidades fisiológicas e de segurança); **relacionamento** (necessidades sociais de Maslow); e **crescimento** (engloba as necessidades de estima e de autorrealização de Maslow).

- **Necessidades de Existência:** Compreendem todo o tipo de necessidades relacionadas com os fatores fisiológicos e materiais indispensáveis à vida do ser humano, ou seja, o desejo de bem-estar material e físico que são satisfeitos através de comida, de água, de condições de trabalho e de salário.

- **Necessidades de Relacionamento:** Contemplam todas as necessidades de natureza social como o desejo de estabelecer relações interpessoais com outras pessoas.

- **Necessidades de Crescimento:** Incluem as necessidades de desenvolvimento e atualização do potencial humano o desejo de ser criativo, de prestar contribuições produtivas.

Os três níveis de hierarquização das necessidades, - *Existence, Relatedness* e *Growth* - atribuiu o nome como geralmente é conhecida a teoria - ERG.

Em segundo lugar, Alderfer refere que, apesar de um modo geral, a emergência de uma necessidade se verifique depois de satisfeitas as necessidades de níveis inferiores podem acontecer casos em que os trabalhadores ativem necessidades de níveis mais elevados, sem terem satisfeito as necessidades de níveis inferiores.

Por último, Alderfer defende que a satisfação de um nível inferior não faz inevitavelmente emergir uma necessidade de nível superior, podendo mesmo verificar-se que todas as necessidades podem ser ativadas em simultâneo. Defende também que quando as necessidades de um nível elevado são frustradas, as necessidades de um nível inferior retomam, mesmo que já tenham sido satisfeitas.

A comparação da teoria de Maslow com a de Alderfer permite-nos concluir que a teoria ERG é mais flexível que a teoria das necessidades de Maslow. Uma das críticas ao modelo surgiu em 1972, por Maddi, S., que defendia que os trabalhos empíricos que visassem dar ao conceito de hierarquia das necessidades não confirmam que a gratificação de uma necessidade impulse outra de nível superior. Este facto depende bastante do nível cultural e socioeconómico das sociedades e da circunstância das necessidades de baixo nível estarem ou não satisfeitas, podendo assim neste caso o comportamento ser influenciado.

2.2.2. Teorias de Processo

As pessoas não são somente diferentes em relação às suas motivações, mas também estas variam com o decorrer do tempo. Estas nem sempre agem coerentemente com as suas necessidades, e as reações à satisfação ou não satisfação destas, têm imensas variações.

Sendo as necessidades somente um elemento do processo, é na forma como estas se manifestam que se deverá procurar resposta. Posto isto, várias abordagens encaram o comportamento como uma derivação de processos cognitivos, nomeadamente, a Teoria das Expectativas; a Teoria da Equidade e a Teoria do Trabalho Enriquecido.

2.2.2.1. Teoria da Expetativa

É uma teoria cognitiva, segundo a qual cada indivíduo é um decisor racional na questão da quantidade de esforço que despende na situação de trabalho, para obter as recompensas desejadas. Autores representativos desta teoria são Vroom (1964) e Lawer (1986). Esta teoria assenta em três pressupostos:

- ✓ A importância que assume para o indivíduo o resultado que pode ser conseguido na sequência do trabalho;
- ✓ A relação desempenho-recompensa ou o grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho conduzirá à obtenção de um resultado desejado;
- ✓ A ligação esforço-desempenho ou a probabilidade percebida pelo indivíduo de que despendendo determinado esforço, conduzirá a um desempenho (Ferreira, Neves & Caetano 2001).

A expetativa traduz-se numa relação entre o esforço e o desempenho. Se a expetativa de alcançar um resultado é baixa, é indiferente muito ou pouco esforço, pois no final o desempenho variará.

Como qualquer outra teoria também esta tem limitações. As questões metodológicas e problemas de medida originaram resultados divergentes. No entanto, segundo estudos, a teoria funciona com maior capacidade preditora em termos motivacionais a nível individual e em pessoas com “locus” de controlo interno, do que a nível interindividual.

A importância desta teoria prende-se com o facto de por um lado o resultado e a necessidade do mesmo representa um elevado grau de atratividade para o sujeito. Realça também a necessidade de regras claras que relacionam desempenho e recompensa, dando a possibilidade a cada um de conhecer com clareza não só o que se espera dele, mas também os parâmetros e critérios com que o seu desempenho é avaliado. Finalmente, surge a natureza individual da expetativa, que é quem, em último grau, determina a quantidade de esforço e desempenho por parte do indivíduo, independentemente do maior ou menor realismo e racionalidade dos incentivos (Ferreira, Neves & Caetano 2001).

2.2.2.2. Teoria da Equidade

Segundo Adams (1965, citado por Ferreira, Neves & Caetano 2001), esta teoria assenta no facto do indivíduo experimentar certas discrepâncias no que concerne ao seu ganho comparativamente ao de outros. O seu esforço no trabalho é função do resultado da comparação com o esforço despendido por outros indivíduos significativos e que funcionam como termo de comparação.

Existem quatro elementos a destacar nesta teoria:

- A pessoa que se compara;
- A outra pessoa com quem é comparada;
- Os *inputs* ou recursos da pessoa (escolaridade; inteligência; experiência...);
- Os *outputs* (pagamentos; benefícios; condições de trabalho...).

Assim, esta teoria sugere que a pessoa constrói um rácio, com base na comparação entre os seus *inputs* e os seus *outputs*, de outro significativo, que faz um trabalho semelhante.

Esta teoria apresenta como limitações a dissonância das predições, e apesar de se concentrar predominantemente na recompensa monetária, são valorizadas também outras recompensas organizacionais, tais como estatuto; distribuição de espaços e equipamentos, entre outros. (Ferreira, Neves & Caetano 2001).

2.2.2.3. Teoria da Tarefa Enriquecida

A literatura revela que o conteúdo do trabalho afeta não só os sentimentos de autoestima e de competência dos indivíduos, como também a forma como os resultados do trabalho são valorizados pelo sujeito. Como por exemplo, uma baixa recompensa intrínseca é particularmente sentida no exercício de funções rotineiras.

De acordo com Lawler (1994, citado por Ferreira, Neves & Caetano 2001), as pessoas que possuem tarefas enriquecidas percebem uma importante relação entre fazer bem o seu trabalho e um sentimento de desenvolvimento pessoal, autoconsideração e competência.

Assim sendo, preconiza-se que a concepção da tarefa e o desenho do posto de trabalho sejam estimulantes para o bom desempenho das funções (Ferreira, Neves & Caetano 2001). Do ponto de vista motivacional, esta abordagem sugere que a recompensa (intrínseca) e conseqüentemente a motivação para a tarefa, ocorre quando o trabalhador aprende que em termos individuais executou corretamente as funções que lhe foram atribuídas.

Este modelo sugere assim o efeito das variáveis moderadoras na relação entre as características do trabalho e os resultados alcançados, o que permite explicar, por exemplo, a diferença de resposta motivacional de indivíduos com uma elevada força de necessidade de desenvolvimento, da de indivíduos com uma reduzida força das suas necessidades no que concerne à definição dos postos de trabalho, esta teoria dá um enorme contributo para o enriquecimento e alargamento do conteúdo dos postos de trabalho.

2.2.2.4. Teoria do Resultado

A pretensão de encontrar respostas para entender o comportamento motivacional das pessoas, em contexto organizacional, e controlar, desta forma, os fatores que mais contribuem para prever o desempenho profissional é igualmente prosseguido por este conjunto de teorias que enfatizam a força de um objetivo ou de um reforçador para explicar o porquê do desempenho profissional. Ter um objetivo que se pretende alcançar ou reagir com maior empenho na sequência de um ganho importante são as explicações para entender a motivação em contexto laboral.

Trata-se assim de encontrar uma resposta para diversas escolhas por parte dos indivíduos, enfatizando os aspetos individuais e fatores situacionais que levam uma pessoa a optar por uma ação ao invés de outra.

2.2.2.5. Teoria da Fixação de Objetivos

A prática de estabelecer objetivos tem subjacente a crença de que o desempenho pode aumentar sempre que existam objetivos predefinidos e sempre que, apesar de difíceis, estes sejam aceites pelas pessoas. Os objetivos são vistos como motivadores do desempenho, na medida em que trabalhar para os alcançar, torna-se uma força motivadora da ação. A

intensidade desta força é tanto maior quanto mais desafiadores forem os objetivos/metastabelecidas (os objetivos fáceis revelam uma intensidade mais reduzida de índice motivacional).

Em suma, pode definir-se a gestão por objetivos, um sistema em que estes são estabelecidos conjuntamente com líderes e subordinados, o grau do seu alcance é periodicamente avaliado e o grau de alcance dos objetivos constitui critério para a atribuição da recompensa.

Os objetivos desafiadores e percebidos como possíveis de alcançar, específicos e propiciadores de *feedback* motivam desempenhos elevados (Ferreira, Neves & Caetano 2001).

2.2.2.6. Teoria do Reforço

Contrapondo a teoria dos objetivos, a teoria do reforço, defende que o que controla o desempenho são os reforçadores, ou seja, o comportamento é função das suas consequências, sendo que por reforço, entende-se qualquer consequência resultante de um comportamento.

Se for positivo aumenta a probabilidade de repetição do comportamento. As pessoas adotarão elevados desempenhos sempre que sejam recompensados por tal, e imediatamente a seguir ao desempenho.

O pressuposto teórico é o de que a motivação para trabalhar é consequência direta do encorajamento dos comportamentos apropriados, e desencorajamento dos comportamentos desajustados (Ferreira, Neves & Caetano 2001).

São vários os tipos de reforços existentes (positivo, negativo, extinção e punição) para gerir a motivação das pessoas na situação de trabalho, bem como os sistemas diversificados de uso de tais reforços.

Tais sistemas de recompensa possuem duas componentes: tempo em que ocorre o reforço do comportamento desejado e a frequência com que é administrado o reforço. O reforço pode ser aplicado de acordo com um intervalo fixo de tempo, e administrado com uma frequência fixa também.

Esta teoria é simples e clara e tem sido alvo de diversos estudos empíricos de validação. Contudo, a sua focalização no indivíduo e problemas metodológicos de aplicação, constituem uma restrição limitativa ao seu uso generalizado. Ainda assim, quando aplicada em programas de modificação de comportamentos em contexto organizacional, beneficia de aplicação conjunta de processos de aprendizagem social e dos princípios da equidade, salvaguardadas as necessidades específicas dos indivíduos (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

2.3. Para uma Abordagem mais integral: Motivações Intrínsecas, Extrínsecas e Transcendentes

Segundo Pérez López (1990: 15 – 17, citado por Ferreira, 2010), uma teoria da motivação tem de ter sempre em conta que as pessoas, ao atuarem, podem mover-se por três tipos de motivos: (1) extrínsecos: que impelem o indivíduo para a ação por causa dos resultados externos que resultam dela, ou seja, pela reação do meio à ação (trabalhar para obter um salário, um reconhecimento, uma promoção, etc.); (2) intrínsecos: que conduzem à execução de uma ação pela compensação que a própria ação proporciona ao sujeito (satisfação psicológica, autorrealização, satisfação do dever cumprido); (3) transcendentes: que levam a atuar pelas consequências que a ação pode ter para outras pessoas, independentemente da possível reação a respeito do agente (trabalhar para ser útil à Pátria, para servir os clientes, para melhorar as condições familiares).

O mais normal é que em qualquer ação estes três motivos estejam presentes, mas, naturalmente, o peso de cada um destes tipos de motivos é diferente para cada pessoa; haverá sempre profissionais para os quais os honorários detêm um maior peso do que a satisfação do seu público, sendo que isto é válido para as diversas ações de qualquer ser humano.

Ainda segundo o mesmo autor, a qualidade motivacional de uma pessoa é determinada pela sensibilidade que ela tem para atuar tendo em conta cada um dos três tipos de motivos. Podemos dizer que uma pessoa é muito humana quando tem em linha de conta o que acontece às outras pessoas e quando está sempre disposta a ajudá-las - tal significa que na sua motivação existe um grande peso da motivação transcendente. Pelo contrário, podemos afirmar que uma pessoa é muito egocêntrica, ou pouco humana quando busca somente a satisfação própria nas suas ações, sem se preocupar com os prejuízos que a sua ação possa provocar nos outros.

Para que as pessoas possam ser empenhadas no que fazem, é necessário oferecer-lhes motivos suficientemente nutritivos para que façam o que se espera delas. Se as pessoas não acreditarem no que fazem não irão ceder nos seus desejos e necessidades pelo bem-estar dos outros.

Segundo Stein (s/d, citado por Ferreira, 2010), o estudo das motivações humanas e as repercussões que estas infligem na capacidade de eficácia, eficiência e até consistência formam a dimensão da organização.

2.4. Motivar com *Empowerment*

Na busca por melhores resultados as organizações têm testado algumas técnicas de gestão para a melhoria da qualidade, da competitividade, da motivação dos seus funcionários, e do alcance de bons resultados financeiros. Esta tentativa ajudou o desenvolvimento de novos conceitos de gestão, entres eles o *Empowerment*. *Empowerment* define-se como o estado psicológico, onde os quatro estados do acto individual (significado, competência, escolha e impacto) promovem uma ação proactiva, positiva, autoconfiante e orientação para o trabalho (Ramos, 2009).

Para o indivíduo, o *empowerment* a nível pessoal é vivido com satisfação no trabalho, eficácia no trabalho desenvolvido, e um comportamento inovador (Spreitzer, 1995; Spreitzer, Kizilos, and Nason 1994). Em relação ao impacto do *empowerment* na *performance* motivacional, este afeta tanto a iniciativa como a persistência da realização de uma tarefa individual (Bandura, 1997, citado por Ramos, 2009). Como tal, este processo permite aos líderes definir objetivos de desempenho mais elevados para os seus colaboradores, com

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos
colaboradores

confiança que serão aceites. O processo de *empowerment* também permite aos responsáveis atenuar o impacto desmoralizante associado a mudanças organizacionais e mobilizar os colaboradores da organização a contrair as dificuldades associadas à mudança. Por último, a experiência de *team-building* nas organizações sugere que as técnicas de *empowerment* podem desempenhar um papel crucial no desenvolvimento do grupo e desempenho da tarefa. O *empowerment* está geralmente associado a um conjunto de técnicas de gestão ou atos de partilha de poder com os outros. Por exemplo, a ideia de delegação e de descentralização do processo de decisão há muito que é equiparada com a noção de *empowerment* (Ramos, 2009).

3. TERCEIRO SETOR

“Solidariedade é dar sem esperar receber, é praticar o bem indiferenciadamente...” (Anónimo, 2012)

“Elas são incontáveis, espalhadas pelos quatro cantos do planeta, existindo nos mais diversos contextos nacionais. Atuam em campos variados como os de arte e cultura, educação, recreação, saúde, assistência social, defesa de direitos humanos, minorias, feminismo, ambientalismo, desenvolvimento comunitário, fortalecimento de organizações de base...Acionam agentes com trajetórias e valores os mais diversificados. São mercado de trabalho e também terreno de ação voluntária. Mobilizam grande quantidade de recursos materiais, de origens tão diversas quanto governos, indivíduos, famílias, empresas, igrejas, fundações, associações. Na maioria são pequenas, embora frequentemente o seu âmbito de atuação possa ultrapassar fronteiras nacionais. De natureza privada, não são empresas, atuando em benefício do público, não são órgãos do governo. São as chamadas organizações sem fins lucrativos.” (Landim, 1993, citado por Bose, 2004)

A partir das últimas décadas do séc. XX, tem sido atribuído especial relevo a um conjunto de Organizações de carácter associativo, cooperativo ou mutualista, geralmente incluídas no que habitualmente se designa por Terceiro Setor.

De uma forma simplista, o Terceiro Sector pode ser definido como o conjunto de organizações, que não sendo públicas, perseguem objetivos sociais e que sendo privadas, não têm fins lucrativos. As designações e os critérios utilizados refletem não só a grande variedade de formas que assumem face a diferentes contextos históricos e sociais, como também, as posições assumidas pelos diversos atores e grupos sociais envolvidos (Almeida 2011).

Von Mises (1949, citado por Almeida, 2011), um dos primeiros autores a debruçar-se sobre o individualismo metodológico definiu-o através da premissa de que um coletivo social não tem existência nem realidade fora das ações dos seus membros individuais, ou seja, o social

só pode ser percebido a partir daquela que é a única unidade de análise possível – o indivíduo.

O Terceiro Setor fornece determinado tipo de bens e serviços de carácter social, através de uma lógica solidária, muitas vezes em regime de contratualização com o Estado. Sendo denominado como setor não lucrativo é constituído por entidades organizadas (tendo alguma estrutura e regularidade nas suas operações), particulares (pois institucionalmente são independentes do estado, embora recebam apoios financeiros do mesmo), não distribuidoras de lucro (pressupõe-se que aquando de excedente financeiro deverá haver reinvestimento) autogovernadas (pois têm órgãos dirigentes internos) e voluntárias (ser membro, participar ou contribuir quer com tempo, quer com dinheiro, não é exigido por lei) (Franco et al. 2005).

De acordo com Almeida (2011), as organizações não lucrativas representam, em média 4,5% da população ativa, sendo esse valor de 7,4% em países desenvolvidos, sendo as suas principais áreas de atuação os serviços sociais, a cultura, a educação, a saúde, a habitação, a defesa de causas e o ambiente.

A nível nacional, apesar da menor dimensão do terceiro setor, comparativamente à média dos países desenvolvidos, está-se claramente, na presença de uma força económica maior. Em 2002, as despesas com este setor atingiram 5,4 mil milhões de euros, o que equivaleu a 4,25 do produto interno bruto. Relativamente aos postos de trabalho envolventes, corresponde a 250 mil trabalhadores a tempo inteiro, o que se reflete em 4% da população ativa.

A expressão quantitativa da dimensão e do crescimento do terceiro setor reflete transformações de ordem profunda que se situam ao nível da própria organização e coordenação dos sistemas socioeconómicos, o que se traduz por estruturas hierárquicas de governação para formas mais horizontais de governação (Almeida, 2011).

No entanto, e a nível mundial assistiu-se a diferentes terminologias, pelo que o termo terceiro setor tem vindo a impor-se na generalidade dos países, devido ao seu carácter neutro e abrangente. Num sentido de entendimento sobre o tipo de instituições que este conceito abarca, tem sido cada vez mais usado nos estudos comparativos internacionais e

funciona como um ponto de encontro entre as diferentes noções. Por conseguinte, apesar das evidenciadas vantagens face aos seus concorrentes, o conceito de terceiro setor é claramente, limitado pois reforça o carácter residual presente nas teorias económicas dominantes que, em termos gerais, argumentam que as organizações do terceiro setor surgem em consequência das falhas do mercado e do estado. Assim, o terceiro setor que não se enquadra o mercado, nem no Estado, define pela negativa, um largo conjunto de organizações, que no fundo possuem uma identidade própria, uma lógica de funcionamento específica e um lugar central nos processos de governação das sociedades contemporâneas (Almeida, 2011).

Também os processos que deram origem às organizações não lucrativas, as dinâmicas de funcionamento que as caracterizam bem como o impacto social e económico que têm na sociedade dependem das especificidades próprias que marcam a configuração institucionais onde estão embutidas, justificando assim, a enorme diversidade que o setor não lucrativo apresenta a nível internacional. As associações de expressão política na Suécia, as organizações de habitação social no Reino Unido, as empresas sociais italianas, as mutualidades francesas e as IPSS's em Portugal, conheceram assim lógicas diferentes na sua génese, funcionamentos diferenciados que se materializam nas diferentes formas de relacionamento com o Estado.

Desta forma, passaremos a uma breve descrição da realidade das IPSS's em Portugal, e as *Charties* no Reino Unido, e respetiva comparação em termos de funcionamento.

3.1. A importância do Terceiro Setor em Portugal

Em Portugal, e à semelhança do que acontece noutros países, as origens das iniciativas filantrópicas e caritativas, estão na sua maioria, ligadas à Igreja. Sendo que é desde os primórdios da nacionalidade, remontando ao séc. XII, que existem diversas organizações, que hoje se incluíram no Terceiro setor, ligadas à Igreja, ou pelo menos, fortemente inspiradas na dinâmica das Obras da Misericórdia e nos valores cristãos (Franco et. Al, 2005, citado por Almeida, 2012). Estas associações espalharam-se pelo País e desempenham atualmente uma importante função na proteção social, essencialmente revestidas pela denominação na sua maioria de IPSS's, Misericórdias e Fundações.

O estatuto das IPSS's é concedido às instituições “constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos (Decreto lei nº 119/83 de 25 de fevereiro). As IPSS representam a larga maioria das organizações do terceiro setor existentes nas áreas de apoio social e têm como principais áreas de atuação a terceira idade, infância e juventude e deficiência. As relações entre o Estado e as IPSS estão reguladas por meio de acordos de cooperação, através dos quais se assegura a concessão de prestações sociais (Almeida, 2011).

As IPSS's que são tuteladas pelo Instituto de Segurança Social, têm em Portugal como organismo representativo a confederação Nacional de Instituições Particulares de Solidariedade Social e conta com duas mil quinhentas e doze instituições associadas.

A União das Misericórdias Portuguesas, organismo representativo das Misericórdias, foi criada no Congresso das Santas Casas, em Viseu, nos dias 26 a 28 de Novembro de 1976, no seguimento das transformações sociais que seguiram ao 25 de Abril de 74 e do profundo trauma institucional resultante da “nacionalização” dos hospitais das Misericórdias consumada pelo Decreto-Lei n.º 618/75 de 11 de Novembro de 1975.

A União das Misericórdias Portuguesas rege-se por Estatutos próprios gozando de personalidade jurídica civil e canónica e é uma Associação formada por todas as Misericórdias que votaram os Estatutos e por todas as que vieram ou vierem a aderir.

Atualmente a União das Misericórdias integra e coordena aproximadamente cerca de 400 Santas Casas de Misericórdia, em Portugal, incluindo as Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, e apoia a fundação e recuperação de Misericórdias nos Países de Língua Portuguesa (Angola, São Tomé, Moçambique e Timor-Leste) e ainda nas comunidades de emigrantes do Luxemburgo, Paris e Pretória, perspetivando-se ainda a fundação de novas Misericórdias em Berlim, Joanesburgo, Buenos Aires, Caracas, São Francisco e Newark.

A nível europeu a União Misericórdias Portuguesas integra a União Europeia das Misericórdias, e a nível internacional também faz parte da Confederação Internacional das Misericórdias, de ambas, as quais foi promotora e co-fundadora.

Contudo, e de acordo com Almeida (2011), através das inter-relações e das complementaridades que o Terceiro Setor mantém com áreas institucionais do sistema socioeconómico (nomeadamente a Segurança Social, sistema do qual depende a sua sustentabilidade), podem perceber-se algumas das especificidades/fragilidades destas organizações: carácter semipúblico; importância das organizações religiosas; modelo organizacional centralizado; baixo grau de competitividade, papel reduzido do marketing, nível reduzido de profissionalização dos seus quadros e pouca diversificação das fontes de financiamento.

A evolução do terceiro setor no nosso País, as suas dinâmicas de funcionamento, as suas diferentes lógicas não podem, na verdade, ser percebidas sem se entrar em linha de conta com todo o processo de mudança de regras, de normas e de valores que marcou essa evolução. A título exemplificativo, o Pós 25 de abril, a constituição. A Lei de Bases de Segurança social, o estatuto entre o Estado e as IPSS's e os despachos normativos que regulam os acordos de cooperação entre estes dois agentes, configuram um novo ambiente institucional favorável ao aparecimento de novas organizações do terceiro setor. Contudo, neste processo de mudança institucional, não foram somente as regras formais que se alteraram. O aparecimento de novos hábitos e de novas práticas estabelecidas foram, também configurando as estratégias dos vários atores sociais. Desta forma, o ambiente institucional acaba por restringir ou capacitar a ação dos agentes sociais (Almeida, 2011).

Efetivamente, as IPSS's embora tenham identidade jurídica própria e sejam autónomas, a sua relação com o Estado é indissociável e influência de forma decisiva a sua configuração, de salientar que a característica mais notável é o seu carácter semipúblico. Desta forma as IPSS's e as organizações do terceiro setor, tendencialmente são vistas como expressão de solidariedade, que é também reforçada por um lado devido ao peso das organizações de carácter religioso (cerca de 30% do total das IPSS's), e por outro, a própria natureza das atividades de carácter social que desenvolvem. De acordo com Barata (2012), em 2012 existiam em Portugal 43.648 instituições do terceiro setor (incluem Cooperativas; Misericórdias; IPSS's; Mutualidades; Associações e Fundações).

3.2. O Terceiro Setor no Reino Unido

A evolução do terceiro setor no reino Unido, inicia-se através das relações de proximidade entre o Estado e a Igreja, assente no princípio da caridade e da solidariedade, através das *Charties*, sendo que o papel do Estado era mínimo e regulador, e a sua intervenção era limitada à aplicação da Lei dos Pobres. Até ao séc. XVIII a Igreja administrava as *Charties* locais e as escolas para educação dos pobres, desenvolvendo também esquemas pioneiros de segurança social.

A partir da segunda metade do séc. XIX, com a entrada na Revolução Industrial houve mudanças profundas que atingiram os aspetos da vida social e económica do Reino Unido, potenciando ainda mais o desenvolvimento do terceiro setor.

Nos inícios do séc. XX, sob influência do partido Trabalhista, da Sociedade Fabiana e também devido à maior pressão da classe trabalhadora, assistiu-se uma grande viragem do papel do Estado. Por conseguinte, através de importantes reformas legislativas a promoção do bem-estar e o alívio da pobreza passaram do setor voluntário para o Estado (Almeida, 2011).

Os campos da saúde e da manutenção de rendimentos passaram desta forma, a ser fornecidos pelo Estado, mas muitos outros permaneceram no terceiro setor, como por exemplo a educação e os serviços sociais (organizações ligadas à promoção do bem-estar, ao aconselhamento, às atividades socioculturais e de lazer, aos grupos de auto-ajuda e à investigação médica).

Nos anos 80 e 90, num contexto cultural baseado no mercado, as *charties* de maior dimensão tornam-se cada vez mais empresariais, adotando atitude mais agressivas para a obtenção de financiamento desenvolvem formas alternativas na busca de maiores rendimentos. As mutualidades, as associações de habitação, bem outras organizações seguem também esta linha (Taylor, 2004, citado por Almeida, 2011).

A partir de 2006 até à atualidade tem-se assistido a várias mudanças, salientando-se o aparecimento de uma nova rede de relações que conectam as organizações do terceiro setor com agências e organismos semiautónomos (Deakin, 2001, citado por Almeida, 2011).

3.3. Fragilidades do Terceiro Setor em Portugal *versus* potencialidades do Terceiro Setor no Reino Unido

Apesar do crescimento deste setor, e dada a proximidade/dependência do Estado, se por um lado lhes confere alguma estabilidade financeira, por outro a capacidade de inovação e marketing, bem como ao nível dos serviços de gestão parece estar a ser afetada (Almeida, 2012). A capacidade reduzida de inovação está duplamente ligada ao baixo nível de competitividade, pois como não existe competitividade ao nível da atribuição dos subsídios públicos, pois estes são fixados em função dos serviços prestados e automaticamente renovados, acaba por desincentivar a sua necessidade de inovação. Por outro lado como as organizações atuam num “mercado” de produtos/serviços já por si pouco competitivo, reforça também o desincentivo à inovação. A sua fraca orientação para o mercado, o seu fraco nível de competitividade explica também o uso reduzido do marketing, embora, recentemente, já exista alguma preocupação neste sentido (Hespanha et al, 2000 & Melo, 2005).

Por seu lado, no Reino Unido, as *Charities* são mais orientados pelos princípios institucionais do mercado, revelando uma maior capacidade de inovação e um grau mais elevado de competitividade. Efetivamente, estas não só concorrem entre si na obtenção de financiamento, como também, com organizações do setor privado (Almeida, 2011).

A dependência ao nível do financiamento público aliada à fraca relação com o sistema financeiro, devido à pouca capacidade que as instituições têm para angariar capitais próprios, leva muitas vezes à cessação de atividade das mesmas, ou até mesmo à incapacidade de iniciarem atividade (Hespanha et al, 2000).

Já a realidade anglo-saxónica revela competição para o financiamento público, devido não só ao crescimento do setor, como também à polarização entre grandes e pequenas organizações e à concorrência do setor lucrativo. Também um estímulo à inovação, é a existência de um setor financeiro diversificado e sofisticado (Almeida, 2011).

Na maioria dos casos, a falta de qualificação dos quadros dirigentes, bem como a o baixo grau de profissionalização dos recursos humanos, nomeadamente ao nível da gestão,

contribuem para esta fragilidade. As consequências deste déficit ao nível da gestão são particularmente importantes, já que a liderança tende a ser bastante centralizada na figura do dirigente. Acresce ainda, a existência de baixos salários como um dos fatores explicativos para a pouca profissionalização deste setor.

Nas *Charties* a preocupação com o grau de profissionalização é muito elevado, nomeadamente ao nível da gestão. Que recrutam profissionais do setor privado lucrativo que têm transferido para estas entidades práticas de gestão e políticas desenvolvidas no setor mercantil.

Relativamente à prestação de contas e o respetivo grau de transparência, são também pontos fracos, o que se deve também ao seu caráter semipúblico e à falta de ligação ao mercado. Por outro lado, a falta de informação e apresentação de contas (fornecimento de dados financeiros), não só ao público em geral, como também às Entidades competentes, por falta de recursos humanos, a fiscalização também não é eficaz, revelando-se assim como fragilidades importantes (Hespanha et al, 2000).

Não menos verdade, é que a necessidade de contenção de custos leva à insuficiência de recursos humanos, agravada por vezes, por alguma falta de dinamismo, voluntarismo e alguma negligência por parte dos dirigentes. De referir ainda, que o risco de comportamentos oportunistas não está eliminado, devido em parte a um sistema de prestação de contas pouco rigoroso e à existência de interesses divergentes entre os vários *stakeholders* (Hespanha et al, 2000).

Paralelamente, a realidade das *Charties*, é também neste ponto, bem diferente da realidade portuguesa, a maior aproximação ao mercado explica, em parte, uma maior exigência ao nível da transparência na prestação de contas. Contudo, não significa, que não existam alguns indícios de que, por vezes, as organizações não produzem informação suficiente acessível e relevante para o público, apesar da confiança pública estar relativamente elevada. Salienta-se que muitas são as *Charties* que têm vindo a desenvolver formas inovadoras de gestão para melhorar a prestação de contas (Strategy Unit, 2002, citado por Almeida em 2011).

Desta forma, em Portugal, as instituições refletem um compromisso entre diferentes relações de forças sociais, por vezes contraditórias e, como tal, a complementaridade não

pode ser reduzida ao aspeto económico. Efetivamente, ela comporta aspetos sociais e políticos que podem resultar numa maior coesão do sistema social, não significando que as diversas componentes deste sistema não tenham autonomia e simultaneamente, por vezes, objetivos contraditórios (Almeida, 2011).

Já os setores institucionais que configuram o capitalismo anglo-saxónico, como por exemplo, um mercado de produtos competitivo e um setor financeiro descentralizado e diversificado, acabam por se refletir numa maior orientação das organizações do terceiro setor para o mercado. Por outro lado, as relações entre o estado e o terceiro setor no Reino Unido não têm a mesma proximidade que em Portugal ou como noutros países da Europa, e salvo raras exceções, não assentaram no princípio da subsidiariedade também devido à menor influência da Igreja.

De acordo com Kendall (citado por Almeida, 2011), “mais do que em qualquer outro país europeu, a situação do setor não pode ser entendida sem ter em conta o papel que o setor privado ocupa na provisão do bem-estar”.

O facto de as organizações do terceiro setor atuarem nas mesmas áreas que o setor privado reflete-se nomeadamente, na sua maior capacidade de competitividade e inovação, na utilização diversificada de fontes de financiamento, no maior recurso ao marketing e no grau mais elevado de profissionalização dos seus quadros de pessoal (uma importante característica do terceiro setor anglo-saxónico), uma realidade bastante distante da realidade portuguesa, conforme se pode verificar pelo exposto anteriormente.

PARTE II

Estudo Empírico

**Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de
motivação dos colaboradores**

1. METODOLOGIA

Segundo, Alarcão (2001) os grandes fins da atividade científica são compreender, explicar e prever, arquitetando teorias e operacionalizando modelos. A mesma autora refere ainda que a verdadeira essência de ser investigador se concentra na vontade de conhecer e, se possível, intervir para melhorar.

Refere ainda que, é na fase metodológica que se determinam os métodos a utilizar para obter as respostas às questões de investigação colocadas e às hipóteses formuladas.

Por conseguinte, ao longo deste capítulo, procurámos explicitar os procedimentos metodológicos adotados, bem como as razões da sua escolha. Começámos por apresentar as reflexões que estiveram subjacentes às conceções do estudo e os objetivos delineados, para passarmos posteriormente a expor as opções metodológicas concebidas de acordo com o desenho traçado.

Relativamente à metodologia utilizada neste estudo, resulta da combinação da análise documental com procedimentos estatísticos, primeiramente ao nível da revisão bibliográfica e a segunda ao nível da análise e discussão dos dados recolhidos através de um questionário.

O presente estudo tem como principal objetivo avaliar os estilos de liderança e motivação exercidos no terceiro sector, no concelho de Bragança.

1.1. Contextualização da Pesquisa

De acordo com os dados disponíveis a 30 de Maio de 2012, no *site* do Centro Distrital de Segurança Social de Bragança, existem 36 IPSS's registadas no concelho, com âmbito de atuação a população idosa; população portadora de deficiência; crianças e jovens em risco; toxicod dependência; educação e públicos desfavorecidos. Por sua vez, cada IPSS é representada por um Presidente de Direção (ou Provedor, no caso das Santas Casas da Misericórdia, ou Fundador, no caso de Fundações), que neste caso será o líder da Instituição, e tem pelo menos 1 diretor técnico, sendo este último, o respondente do nosso

inquérito (na ausência do diretor técnico será preenchido pela pessoa imediatamente abaixo, hierarquicamente, da direção).

Partindo deste quadro de referência, emergem diversas preocupações, que originaram a formulação de alguns objetivos.

1.2. Objetivos Gerais

Ao pretendermos estudar a liderança e a motivação no terceiro sector, objetivamos:

- Conhecer as características mais dominantes nos líderes existentes nas IPSS's do concelho de Bragança;
- Analisar as características mais significativas dos líderes eficazes;
- Conhecer os tipos de motivação dominantes para os diretores técnicos e a sua relação com as variáveis em estudo.

1.3. Questões de Investigação

Com o intuito de perceber a relação entre as variáveis, foram formuladas algumas questões de investigação, fundamentadas na revisão bibliográfica, efetuada na primeira parte deste trabalho.

Questão 1: Existem diferenças entre a perspetiva de líder atual e a perspetiva de líder eficaz?

Questão 2: Existe relação entre liderança atual e motivação?

Questão 3: A caracterização da motivação varia em função das habilitações literárias e também em função do número de respostas sociais desenvolvidas pela instituição?

Questão 4: As características da liderança atual variam em função das habilitações literárias e também em função do número de respostas sociais desenvolvidas pela instituição?

1.4. Tipo de Estudo

Trata-se de um estudo de carácter quantitativo, exploratório, descritivo e correlacional, porque procura determinar a situação de algumas variáveis numa população e tem como objetivo explorar, determinar, descrever e interpretar a relação existente entre as variáveis em estudo, numa determinada população e num determinado período de tempo (Fortin, 1999).

1.5. População

De acordo com Fernandes (2010), Universo ou População corresponde ao conjunto de objetos, indivíduos ou resultados experimentais, sobre o qual se pretende avaliar/estudar uma ou várias características comuns.

A nossa população é constituída por todos os Diretores Técnicos das IPSS's do Concelho de Bragança, o que equivale a 45 indivíduos.

Por se tratar de uma população reduzida, decidiu-se inquirir a totalidade da mesma, tendo-se obtido 33 respostas.

1.6. Variáveis em Estudo

As variáveis em estudo são as características da liderança; a motivação e as variáveis correspondentes à caracterização dos inquiridos: género; estado civil; habilitações literárias; tipo de instituição e respostas sociais desenvolvidas.

1.7. Instrumento de Recolha de Dados

De acordo com Fortin (1999, p.374) o questionário é um “ conjunto de enunciados ou de questões que permitem avaliar as atitudes, as opiniões e o resultado dos sujeitos ou colher qualquer outra informação junto dos sujeitos”.

Para recolha dos dados recorreremos a um questionário intitulado “Inquérito aos empregados da indústria hoteleira da Região Turística da Madeira” elaborado por Freitas (2006), para avaliar a motivação e liderança na indústria hoteleira da Região Autónoma da Madeira (RAM). A escolha deste questionário prende-se com o facto de ao longo da nossa pesquisa não termos tido conhecimento de uma escala que incluísse estas duas variáveis simultaneamente, e aplicadas ao Terceiro Setor. É de salientar que este instrumento não foi validado para a população do continente.

O estudo da referida autora, contou com uma amostra de 354 observações, com um nível de precisão de 5% e um grau de confiança de 95 %.

O questionário (anexo II) encontra-se dividido em três partes: a **Parte I** é constituída por 5 questões que correspondem à caracterização do respondente (género, estado civil, habilitações literárias, tipo de instituição e respostas sociais desenvolvidas).

A **Parte II** inclui 17 questões que pretendem avaliar a motivação, das quais 15 estão diretamente relacionadas com os fatores de motivação do inquirido; 1 sobre o seu nível de motivação e 1 sobre a importância que atribuí ao seu líder. Foi usada a escala quantitativa discreta, a variar de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente).

Finalmente a **Parte III** é constituída por 33 questões que aludem às características do líder atual e do líder eficaz (originando 66 respostas, no total). Numa primeira fase o inquirido (diretor técnico) deve classificar as características e comportamentos que o seu líder atual apresenta (sendo o líder atual o seu superior hierárquico, ou seja, no caso das IPSS's será o Presidente da Direção; nas Fundações, o fundador, e nas Misericórdias, o Provedor), e numa segunda fase classificar os comportamentos que, no seu entender, são importantes

para um líder eficaz (ou líder ideal). Foi também utilizada a escala quantitativa discreta, a variar de 1 (muito mau) a 6 (muito bom), para as características do líder atual; e 1 (nada importante) a 6 (muito importante) para as características do líder eficaz. Propositadamente, a escala varia entre 1 e 6, como forma de evitar uma resposta intermédia.

Assim sendo, o questionário engloba uma totalidade de 88 questões.

1.8. Procedimentos

Foi elaborado um pedido de autorização (anexo I) para aplicação dos questionários, sendo remetido conjuntamente com o instrumento de recolha de dados. Dos 45 questionários aplicados, 22 foram remetidos por correio, tendo sido utilizado como critério para esta forma de aplicação a distância das instituições, e 23 questionários foram entregues em mão, e recolhidos posteriormente. O período de aplicação decorreu durante os meses de Maio e Junho de 2012, tendo obtido resposta a 33 questionários, o que se traduz numa taxa de resposta de 73%.

No decorrer do trabalho foi sempre assegurado o anonimato e a confidencialidade dos dados dos inquiridos.

1.9. Tratamento de dados

A análise estatística dos dados relativo ao estudo desenvolvido foi realizada através do programa informático *Statistical Package for the Social Sciences – SPSS for Windows*, versão 20.0. Na primeira fase, com vista a descrever e a caracterizar a amostra em estudo, foi realizada uma análise descritiva dos dados em função da natureza das variáveis em estudo. Recorreu-se às medidas estatísticas: frequências absolutas, frequências relativas, média, desvio padrão, mínimo, máximo, mediana e gráficos de barras de forma a descrever as características: sociodemográficas, da instituição, da motivação, da liderança atual e eficaz.

Relativamente à análise inferencial e dada a natureza das variáveis em estudo (ordinais) utilizaram-se testes não paramétricos. A utilização dos presentes testes prende-se não só

com o facto de se tratar de variáveis ordinais, como também pela reduzida dimensão da amostra (n=33). Quando as amostras têm uma distribuição que não é normal o recurso aos testes não paramétricos é o mais conveniente (uma vez que os testes paramétricos exigem uma distribuição normal) (Cação, 2010; Maroco, 2007; Guimarães & Cabral, 1997).

Assim sendo, para comparação dos resultados das características do líder atual com o líder eficaz recorreu-se ao teste do Sinal (os resultados em estudo são emparelhados). No estudo da relação entre motivação e liderança atual utilizou-se o coeficiente de correlação Ró de Spearman, pois este coeficiente mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais (até 0,39 correlação fraca; de 0,40 a 0,69 correlação moderada; de 0,70 a 0,89 correlação forte, superior a 0,90 correlação muito forte). Para a comparação dos resultados obtidos relativamente às habilitações literárias para a Motivação e também para Liderança atual recorreu-se ao teste não paramétrico Mann-Whitney, uma vez que se dispõe de duas amostras independentes de variáveis ordinais e de pequena dimensão. Na comparação dos resultados obtidos relativamente ao número de respostas sociais oferecidas pela instituição para a Motivação e também para Liderança atual recorreu-se ao teste não paramétrico Kruskal-Wallis, uma vez que se dispõe de três amostras independentes de variáveis ordinais e de pequena dimensão.

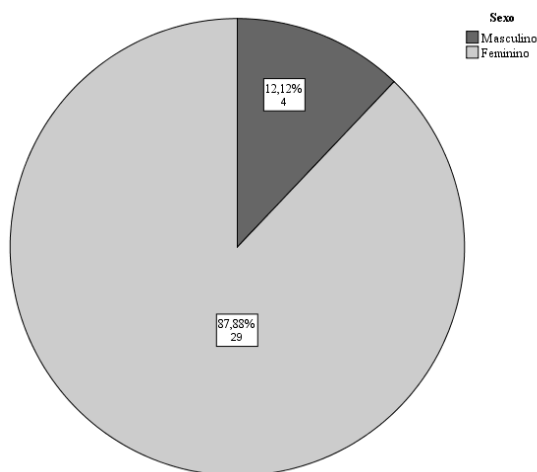
Segue-se a apresentação, análise e discussão de resultados.

2. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

2.1. Caracterização dos Inquiridos

Inquiriram-se 33 indivíduos, sendo 87,88% (29) do sexo feminino e os restantes 12,12% (4) do sexo masculino (gráfico circular da figura 1).

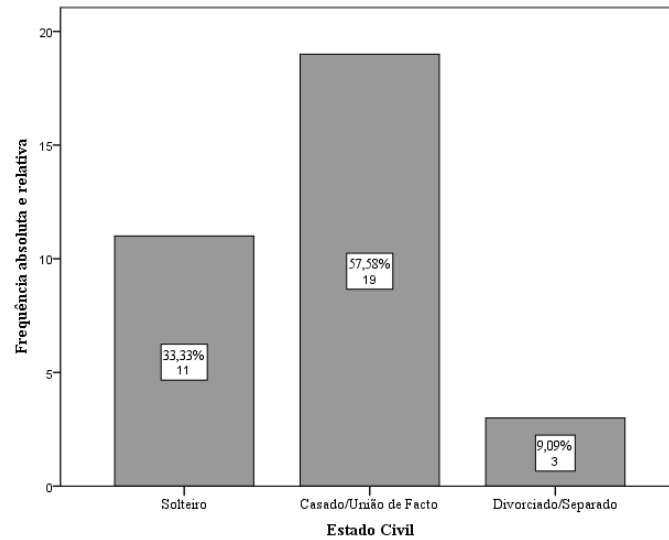
Figura 1 – Distribuição dos inquiridos por género



Notoriamente, a presença feminina nas atividades e entidades do terceiro setor é indiscutivelmente grande (Sarmiento, s/d). Por um lado, porque o estereótipo de que este tipo de atividades tem maior compatibilidade com as características femininas, existindo uma tradição e uma vocação espontânea para atuar e promover mobilizações solidárias (Sarmiento, s/d).

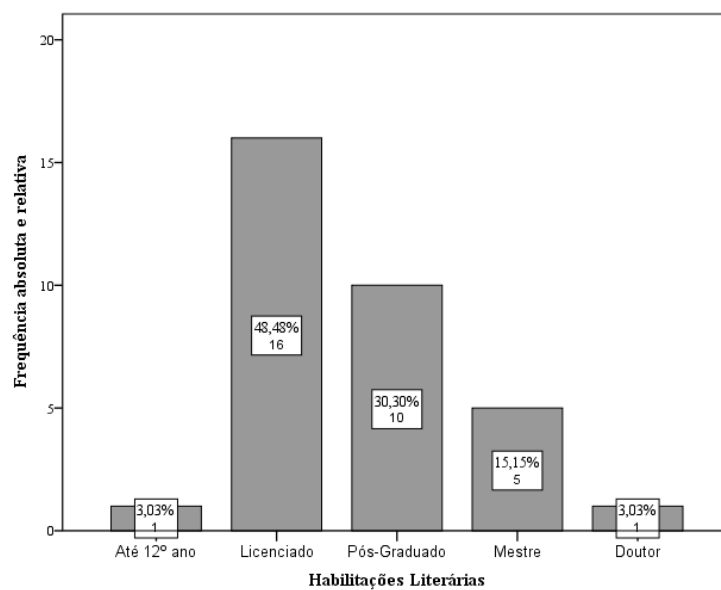
De acordo com a análise do gráfico da distribuição dos inquiridos por estado civil (figura 2) verifica-se que a maioria dos inquiridos, 57,58% (19) são casados ou em união de facto, 33,3% (11) são solteiros e 9,09% (3) estão divorciados ou separados.

Figura 2 - Distribuição dos inquiridos por estado civil



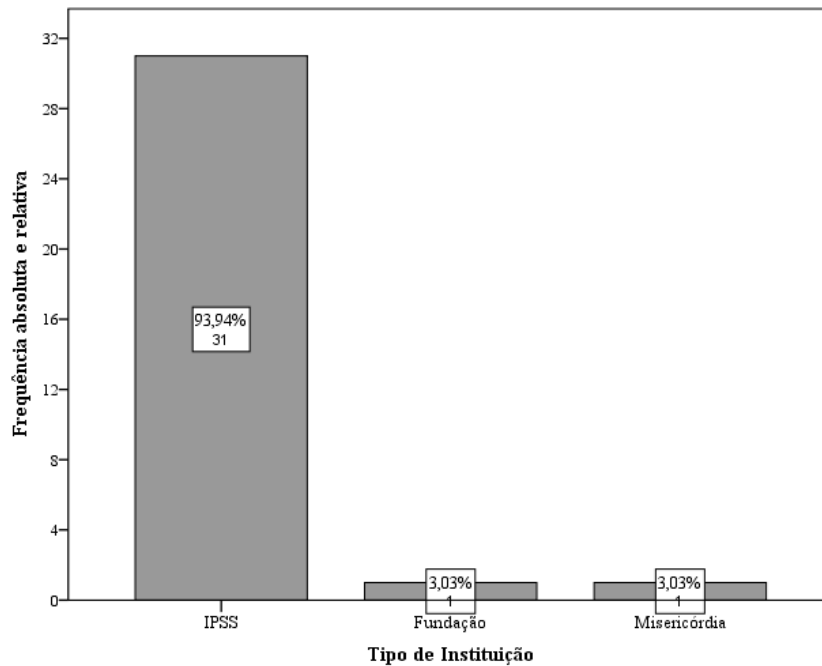
Relativamente à distribuição dos inquiridos por habilitações literárias (figura 3) tem-se que a maioria dos indivíduos, 48,48% (16) possuem licenciatura, 30,30% (10) são pós-graduados, 15,15% (5) são mestres e apenas um possui doutoramento, assim como um dos inquiridos tem apenas o 12º ano.

Figura 3 - Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias



O tipo de instituição onde os inquiridos exercem funções, e conforme se pode perceber pela análise do gráfico (figura 4) tem-se que a maioria dos inquiridos, 93,94% (31) exercem funções em instituições do tipo IPSS, apenas um inquirido trabalha numa Fundação e outro numa instituição da Misericórdia.

Figura 4 - Distribuição dos inquiridos por tipo de instituição onde desempenham funções



Estes resultados são justificados pelo elevado número de Centros Sociais e Paroquiais, que surgiram pela iniciativa de particulares, e dos quais dado o seu carácter religioso, e por inerência de cargo, os respetivos presidentes são sacerdotes.

Na tabela 1 apresenta-se a caracterização das respostas sociais das instituições onde os inquiridos exercem funções, de referir que são considerados para cada resposta social todos os inquiridos, uma vez que existem instituições com mais do que uma resposta social.

Tabela 1 - Distribuição das repostas sociais onde os inquiridos exercem funções

| Valência | n | | n | % |
|---------------------|----|-----|----|------|
| Lar | 33 | Não | 24 | 72,7 |
| | | Sim | 9 | 27,3 |
| Centro de dia | 33 | Não | 20 | 60,6 |
| | | Sim | 13 | 39,4 |
| SAD | 33 | Não | 19 | 57,6 |
| | | Sim | 14 | 42,4 |
| Creche | 33 | Não | 26 | 78,8 |
| | | Sim | 7 | 21,2 |
| Jardim de Infância | 33 | Não | 25 | 75,8 |
| | | Sim | 8 | 24,2 |
| CAO | 33 | Não | 29 | 87,9 |
| | | Sim | 4 | 12,1 |
| Residência autónoma | 33 | Não | 32 | 97,0 |
| | | Sim | 1 | 3,0 |
| Outra | 33 | Não | 21 | 63,6 |
| | | Sim | 12 | 36,4 |

Relativamente à resposta social lar tem-se que para 27,3% (9) dos inquiridos esta valência existe na instituição onde exercem funções. No caso de Centro de Dia são 39,4% (13) dos inquiridos que indicaram esta resposta social na instituição onde trabalham. A valência SAD foi indicada por 42,4% (14) dos inquiridos como fazendo parte da instituição que representam. Por sua vez a resposta social creche foi indicada por 21,2% (7) inquiridos. No caso do Jardim-de-infância foram 24,2% (8) os inquiridos que referiram esta valência. Por sua vez a valência CAO foi indicada por 12,1% (4) dos inquiridos como fazendo parte da instituição que representam. A residência autónoma apenas foi referida por um inquirido. O outro tipo de valência foi indicado por 36,4% (12) dos inquiridos como fazendo parte da instituição onde exercem funções.

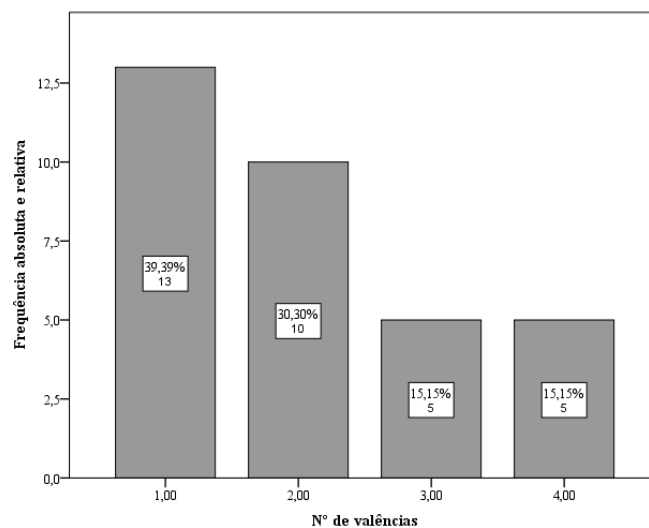
Dada a inversão demográfica da pirâmide e o elevado índice de envelhecimento da população, as respostas sociais predominantes são ligadas à terceira idade, nomeadamente, Lares de Idosos, Centros de Dia e Serviços de Apoio Domiciliário (SAD).

As respostas sociais para crianças e jovens são também áreas de atuação relevantes no concelho de Bragança.

Quanto às respostas sociais na área da deficiência, assumem menor expressão.

No gráfico da figura 5 encontra-se a caracterização do número de valências das instituições onde os inquiridos exercem funções. Observe-se que 39,39% (13) afirmaram que estão afetos a uma valência, 30,30% (10) indicaram duas valências e a mesma percentagem de inquiridos 15,15% (5) invocaram três e quatro valências a que estão afetos na instituição onde exercem funções.

Figura 5 – gráfico de barras de caracterização do número de respostas sociais



De uma forma geral, as instituições com mais do que uma resposta social, e com área de atuação na terceira idade, detém: Lar e SAD; Lar; SAD e Centro Dia; Centro Dia e Lar; SAD e Centro Dia, ou somente uma destas.

Na área da infância e juventude, as instituições existentes promovem as respostas sociais de creche e jardim-de-infância.

A área da deficiência, existe nas instituições a conjugação de duas repostas, CAO e residência autónoma.

Finalmente uma Instituição que integra as respostas sociais de Lar; Centro Dia; SAD; Jardim de Infância e outras.

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores

De forma a realizar o estudo das escalas utilizadas em função desta variável procedeu-se à sua operacionalização, ou seja, consideraram-se três grupos para o número de valências: o grupo representante de uma valência, o grupo de duas valências e um terceiro grupo representativo de três ou quatro valências.

2.2. Resultados obtidos na escala da Motivação

Na tabela 2 encontram-se as medidas estatísticas descritivas dos diferentes aspetos avaliados na motivação, objetivando-se perceber quais os itens, que os inquiridos, mais valorizam ao nível da motivação.

Tabela 2 - Distribuição das respostas obtidas, na escala da Motivação

| Itens | Mínimo | Máximo | Mediana | Média | Desvio padrão |
|--|--------|--------|---------|-------|---------------|
| Valorizo ter oportunidade de progredir na carreira | 4 | 6 | 6 | 5,61 | 0,66 |
| Valorizo a lealdade dos responsáveis para com os empregados | 4 | 6 | 6 | 5,79 | 0,55 |
| Valorizo que o salário seja adequado à função | 4 | 6 | 6 | 5,67 | 0,69 |
| Valorizo ter um trabalho seguro | 5 | 6 | 6 | 5,79 | 0,42 |
| Valorizo ter boas condições de trabalho | 5 | 6 | 6 | 5,82 | 0,39 |
| Valorizo o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado | 4 | 6 | 6 | 5,79 | 0,48 |
| Valorizo ter um trabalho interessante | 4 | 6 | 6 | 5,64 | 0,60 |
| Valorizo o sentimento de estar envolvido | 3 | 6 | 6 | 5,73 | 0,63 |
| Valorizo uma disciplina adequada | 3 | 6 | 6 | 5,55 | 0,71 |
| Valorizo a disponibilidade de tempo para a resolução de problemas pessoais | 4 | 6 | 5 | 5,24 | 0,83 |
| Valorizo um trabalho de prestígio e status | 1 | 6 | 5 | 4,36 | 1,29 |
| Valorizo ter maior responsabilidade no trabalho | 4 | 6 | 5 | 5,21 | 0,86 |
| Valorizo um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito | 5 | 6 | 6 | 5,91 | 0,29 |
| Valorizo um bom relacionamento com os colegas de trabalho | 5 | 6 | 6 | 5,85 | 0,36 |
| Valorizo um bom relacionamento com os seus superiores | 5 | 6 | 6 | 5,85 | 0,36 |
| Sinto-me motivado relativamente ao meu trabalho | 2 | 6 | 6 | 5,30 | 0,95 |
| O meu líder tem um papel importante para a minha motivação | 2 | 6 | 6 | 5,42 | 0,90 |

Pela análise da tabela 2 tem-se como mínimo de respostas o “1” e como máximo o “6”. Os itens mais valorizados pelos inquiridos. Em termos médios foram: “*Valorizo um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito*” ($\bar{X} = 5,91$); “*Valorizo um bom relacionamento com os colegas de trabalho*” ($\bar{X} = 5,85$) e “*Valorizo um bom relacionamento com os seus superiores*” ($\bar{X} = 5,85$). É também para estes itens que se observa menor dispersão de opiniões (menores valores de desvio padrão), assim como também se verifica nos três itens o valor mínimo de cinco o que traduz forte concordância.

Por sua vez, os itens que em termos médios apresentam menor valorização são: “*Valorizo um trabalho de prestígio e status*” ($\bar{X} = 4,36$); “*Valorizo ter maior responsabilidade no trabalho*” ($\bar{X} = 5,21$) e “*Valorizo a disponibilidade de tempo para a resolução de problemas pessoais*” ($\bar{X} = 5,24$), refira-se também que são estes itens os que apresentam menores valores de mediana.

O item “*Valorizo um trabalho de prestígio e status*”, é significativamente menos valorizado, em termos médios, que os restantes, pelo que confrontando com a Teoria das Necessidades de Maslow, as necessidades de autorrealização, do topo da pirâmide, não são efetivamente prioritárias.

De modo geral pode-se afirmar que os inquiridos se sentem motivados face as atividades que exercem no local de trabalho onde estão inseridos. Quanto à motivação relativamente ao trabalho: “*Sinto-me motivado relativamente ao meu trabalho*” verificou-se uma valorização média de 5,30 pontos o que traduz forte motivação embora o valor mínimo observado seja de 2 pontos e o máximo de 6 pontos. Analogamente também se verifica forte valorização do item “*O meu líder tem um papel importante para a minha motivação*” cujo valor médio observado foi de 5,42 pontos.

Posto isto, e ainda que a dimensão da nossa amostra não seja suficientemente numerosa, para poder extrapolar conclusões, nesta população em concreto, aparentemente, podemos admitir que o processo de motivar com *empowerment* se encontra presente.

Também os fatores motivacionais e higiénicos, categorizados por Herzberg, se encontram valorizados. Os respondentes, aparentemente, valorizam os fatores higiénicos que englobam o salário, benefícios sociais, clima organizacional, tipo de chefia, condições

físicas e ambientais de trabalho, as políticas e práticas de gestão da empresa, as relações interpessoais; e os fatores motivacionais que incluem a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento da responsabilidade, e o próprio trabalho.

Por outro lado, isto permite-nos ainda concluir que os inquiridos, aparentemente, valorizam de igual modo, ainda que com valores médios diferenciados, as motivações intrínsecas e as motivações

Analisando todas as observações, estas sugerem-nos também que a maioria das teorias da motivação (Teorias de Conteúdo; Teorias de Processo e Teorias de Resultado) são deveras importantes na explicação desta variável, uma vez que as motivações, a manutenção das mesmas e o que destas resulta assumem uma grande valorização por parte dos respondentes.

2.3. Resultados obtidos nas características da variável liderança

A avaliação da variável liderança é feita através dos comportamentos e características do líder, sendo que é feita em duas situações distintas, os comportamentos e características do líder atual e os comportamentos e características do líder eficaz.

Para a classificação das variáveis em análise temos como mínimo o “1” (correspondente a “muito mau”) e como máximo “6” (correspondentes a “muito bom”).

2.3.1. Características do Líder Atual

Na tabela 3 encontra-se a distribuição das respostas dos diferentes aspetos avaliados na caracterização do líder atual.

**Tabela 3 - Distribuição das respostas aos itens do líder atual através de medidas
estatísticas descritivas**

| Itens | Mínimo | Máximo | Mediana | Média | Desvio padrão |
|---|--------|--------|---------|-------|---------------|
| Ter autoconfiança | 2 | 6 | 5 | 5,12 | 1,08 |
| Ter uma visão | 2 | 6 | 5 | 5,03 | 1,16 |
| Ser agente de mudança | 2 | 6 | 5 | 4,67 | 1,24 |
| Ser dominante | 1 | 6 | 4 | 4,21 | 1,62 |
| Delegar responsabilidades aos colaboradores | 2 | 6 | 5 | 4,79 | 1,29 |
| Ser controlador | 1 | 6 | 4 | 3,73 | 1,40 |
| Definir a estrutura da organização | 1 | 6 | 5 | 4,67 | 1,34 |
| Estabelecer as regras da organização | 2 | 6 | 5 | 4,61 | 1,17 |
| Ser uma fonte de inspiração | 1 | 6 | 5 | 4,24 | 1,48 |
| Motivar os colaboradores | 1 | 6 | 5 | 4,61 | 1,50 |
| Dar orientações específicas | 1 | 6 | 5 | 4,45 | 1,39 |
| Definir os objetivos a alcançar | 1 | 6 | 5 | 4,36 | 1,45 |
| Dar atenção personalizada aos colaboradores | 1 | 6 | 5 | 4,45 | 1,44 |
| Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores | 1 | 6 | 5 | 4,64 | 1,41 |
| Tentar fazer o que a maioria deseja | 1 | 6 | 4 | 4,18 | 1,31 |
| Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas | 1 | 6 | 5 | 4,42 | 1,23 |
| Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão | 1 | 6 | 5 | 4,27 | 1,35 |
| Permitir que os colaboradores tomem as suas decisões | 1 | 6 | 5 | 4,21 | 1,29 |
| Valorizar o relacionamento interpessoal | 1 | 6 | 5 | 4,73 | 1,28 |
| Valorizar o aspeto técnico do trabalho | 2 | 6 | 5 | 4,70 | 1,13 |
| Decidir de forma totalmente centralizada | 3 | 6 | 4 | 4,27 | 1,01 |
| Relacionar-se de forma confiante com os subordinados | 1 | 6 | 5 | 4,64 | 1,25 |
| Relacionar-se respeitosamente com os subordinados | 1 | 6 | 5 | 4,91 | 1,28 |
| Envolver os colaboradores na definição de objetivos | 1 | 6 | 5 | 4,67 | 1,34 |
| Envolver os colaboradores na preparação de decisões | 1 | 6 | 5 | 4,52 | 1,37 |
| Resolver conflitos | 1 | 6 | 5 | 4,58 | 1,35 |
| Encorajar a cooperação | 1 | 6 | 5 | 4,64 | 1,32 |
| Ser carismático | 1 | 6 | 5 | 4,30 | 1,42 |
| Centrar-se na produção | 1 | 6 | 5 | 4,33 | 1,27 |
| Concentrar-se em alcançar os objetivos estabelecidos | 2 | 6 | 5 | 4,70 | 1,26 |
| Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores | 1 | 6 | 5 | 4,58 | 1,48 |
| Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores | 1 | 6 | 5 | 4,21 | 1,49 |
| Relacionar-se de forma formal com os colaboradores | 1 | 6 | 4 | 4,12 | 1,27 |

Pela análise da tabela 3 tem-se que os itens mais valorizados pelos inquiridos, em termos médios, na caracterização do líder atual foram: “*Ter autoconfiança*” ($\bar{X} = 5,12$); “*Ter uma visão*” ($\bar{X} = 5,03$) e “*Delegar responsabilidades aos colaboradores*” ($\bar{X} = 4,79$). Por conseguinte, e por analogia aos tipos de líder e estilos de liderança apresentados na fundamentação teórica, podemos constatar no que se refere ao tipo de líder, o líder atual é de igual modo orientado para a tarefa e para as pessoas. Relativamente, aos estilos de liderança, as características referenciadas coadunam-se com o estilo visionário, existindo um caminho pré-estabelecido, no entanto os indivíduos têm liberdade para inovarem, experimentarem e assumirem riscos

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores

calculados. Efetivamente, o sentimento de pertença está bem patente, aumentando por conseguinte o empenho do colaborador (Goleman et al., 2002, citado por Pais, 2006).

Por sua vez os itens que em termos médios apresentam menor valorização na caracterização do líder atual são: “Ser controlador” ($\bar{X}=3,73$); “Relacionar-se de forma formal com os colaboradores” ($\bar{X}=4,12$); “Tentar fazer o que a maioria deseja” ($\bar{X}=4,18$); “Ser dominante” ($\bar{X}=4,18$) e “Decidir de forma totalmente centralizada” ($\bar{X}=4,27$), refira-se também que são estes itens os que apresentam menores valores de mediana. Assim sendo, verificamos que as características menos “apreciadas” no líder atual são as inerentes ao estilo pressionador, com métodos de trabalho rígidos e orientados essencialmente para resultados, em detrimento das pessoas. As características subjacentes ao estilo democrático (de acordo com os resultados obtidos), são também pouco valorizadas pelos inquiridos.

Contudo, e de modo geral pode-se afirmar que os inquiridos sentem confiança, apoio e expectativa no líder atual da instituição onde exercem as suas atividades. No entanto, refira-se que existe alguma discordância de respostas comparativamente ao que foi observado na escala de motivação, pois os valores obtidos para o desvio padrão foram todos superiores aos valores observados na mesma escala.

2.3.2. Respostas obtidas na caracterização do Líder eficaz

Na tabela 4 encontra-se a distribuição dos diferentes aspetos avaliados na caracterização do líder eficaz.

Tabela 4 - Distribuição das respostas às características dos itens do líder eficaz através de medidas estatísticas descritivas

| Itens | Mínimo | Máximo | Mediana | Média | Desvio padrão |
|---|--------|--------|---------|-------|---------------|
| Ter autoconfiança | 5 | 6 | 6 | 5,67 | 0,48 |
| Ter uma visão | 4 | 6 | 6 | 5,79 | 0,48 |
| Ser agente de mudança | 4 | 6 | 6 | 5,52 | 0,76 |
| Ser dominante | 1 | 6 | 5 | 4,52 | 1,39 |
| Delegar responsabilidades aos colaboradores | 3 | 6 | 6 | 5,55 | 0,79 |
| Ser controlador | 1 | 6 | 4 | 3,61 | 1,48 |
| Definir a estrutura da organização | 4 | 6 | 6 | 5,52 | 0,71 |
| Estabelecer as regras da organização | 4 | 6 | 6 | 5,48 | 0,71 |

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos
colaboradores

| | | | | | |
|---|---|---|---|------|------|
| Ser uma fonte de inspiração | 3 | 6 | 6 | 5,45 | 0,87 |
| Motivar os colaboradores | 3 | 6 | 6 | 5,82 | 0,58 |
| Dar orientações específicas | 3 | 6 | 6 | 5,70 | 0,64 |
| Definir os objetivos a alcançar | 3 | 6 | 6 | 5,61 | 0,66 |
| Dar atenção personalizada aos colaboradores | 3 | 6 | 6 | 5,45 | 0,87 |
| Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores | 3 | 6 | 6 | 5,58 | 0,75 |
| Tentar fazer o que a maioria deseja | 1 | 6 | 5 | 4,67 | 1,36 |
| Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas | 3 | 6 | 6 | 5,30 | 0,92 |
| Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão | 3 | 6 | 6 | 5,45 | 0,83 |
| Permitir que os colaboradores tomem as suas decisões | 3 | 6 | 5 | 5,21 | 0,93 |
| Valorizar o relacionamento interpessoal | 3 | 6 | 6 | 5,58 | 0,87 |
| Valorizar o aspeto técnico do trabalho | 3 | 6 | 6 | 5,21 | 1,02 |
| Decidir de forma totalmente centralizada | 2 | 6 | 4 | 4,39 | 1,34 |
| Relacionar-se de forma confiante com os subordinados | 2 | 6 | 6 | 5,45 | 0,83 |
| Relacionar-se respeitosamente com os subordinados | 3 | 6 | 6 | 5,73 | 0,67 |
| Envolver os colaboradores na definição de objetivos | 3 | 6 | 6 | 5,61 | 0,75 |
| Envolver os colaboradores na preparação de decisões | 3 | 6 | 6 | 5,48 | 0,91 |
| Resolver conflitos | 2 | 6 | 6 | 5,73 | 0,76 |
| Encorajar a cooperação | 2 | 6 | 6 | 5,64 | 0,82 |
| Ser carismático | 3 | 6 | 6 | 5,18 | 0,98 |
| Centrar-se na produção | 1 | 6 | 5 | 4,76 | 1,37 |
| Concentrar-se em alcançar os objetivos estabelecidos | 2 | 6 | 6 | 5,24 | 1,03 |
| Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores | 2 | 6 | 6 | 5,70 | 0,81 |
| Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores | 2 | 6 | 6 | 5,45 | 1,06 |
| Relacionar-se de forma formal com os colaboradores | 1 | 6 | 5 | 4,52 | 1,39 |

Pela análise da tabela 4 verifica-se que os inquiridos deste estudo assumiram que as principais características de um líder eficaz devem ser: “*Motivar os colaboradores*” (\bar{X} =5,82); “*Ter uma visão*” (\bar{X} =5,79); “*Relacionar-se respeitosamente com os subordinados*” (\bar{X} =5,73); “*Resolver conflitos*” (\bar{X} =5,73); “*Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores*” (\bar{X} =5,70); “*Ter autoconfiança*” (\bar{X} =5,67) e “*Dar orientações específicas*” (\bar{X} =5,70). É também para estes itens que se observa menor dispersão de opiniões (menores valores de desvio padrão). De modo geral verificou-se que a perceção de um líder eficaz pelos inquiridos deve ser um indivíduo com capacidade de decidir, orientar, colaborar, partilhar e valorizar.

Assim sendo, estabelecendo um paralelismo com o tipo de líder apresentado na fundamentação teórica, constata-se que o líder ideal será altamente orientado para as pessoas e altamente orientado para as tarefas. Já o estilo de liderança exercido pelo líder ideal prende-se com o estilo *coach*, onde predomina a facilitação, a identificação de potencial, a obtenção ou reforço da autoestima, a definição de objetivos e a elaboração de planos de ação para o seu desempenho (Penim, 2008). É clara a valorização do colaborador

enquanto parte integrante da organização, com todas as variáveis inerentes à mesma e simultaneamente a componente pessoal, social e familiar (Milaré & Yoshida, 2007).

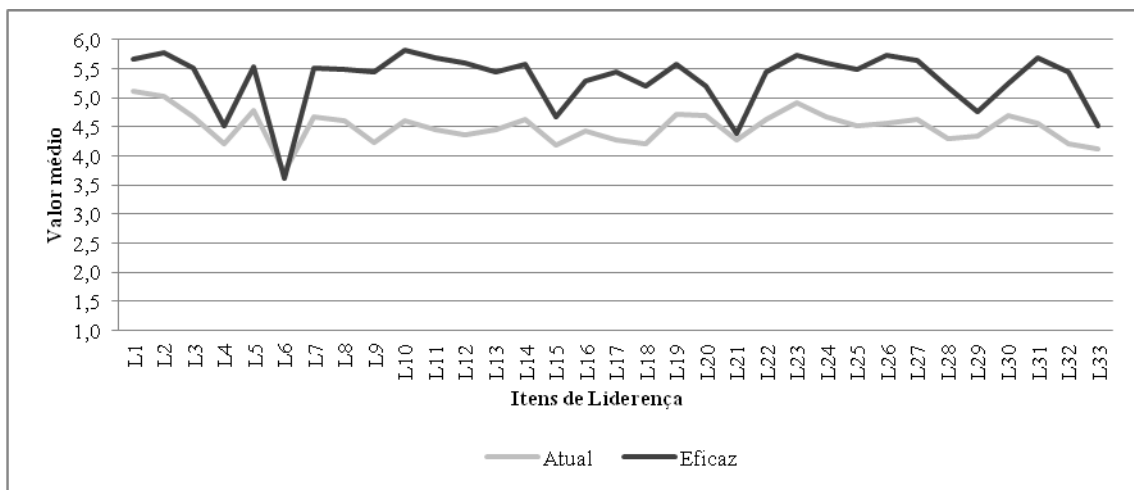
Para os inquiridos as características, em termos médios, que menor importância atribuem para um líder eficaz são: “Ser controlador” ($\bar{X}=3,61$); “Decidir de uma forma totalmente centralizada” ($\bar{X}=4,39$); “Tentar fazer o que a maioria deseja” ($\bar{X}=4,67$); “centrar-se na produção” ($\bar{X}=4,76$) e “relacionar-se de forma formal com os colaboradores” ($\bar{X}=4,52$), que vão de encontro às características do líder pressionador. Salienta-se ainda que, a orientação para a produção, não é uma característica valorizada.

Refira-se que são também estas as características com menor valor de mediana e maiores dispersões.

2.4. Comparação das respostas relativas à caracterização do líder atual com a caracterização do líder eficaz

É de relevância para o estudo desenvolvido perceber se a opinião dos inquiridos sobre as características do líder atual se aproxima da caracterização efetuada pelos mesmos de um líder eficaz. Na figura 6 encontram-se as curvas dos valores médios de cada item para cada liderança.

Figura 6 - Comparação dos valores médios de cada item das respostas às características da liderança atual versus liderança eficaz



Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores

Analisando a figura 6 verifica-se que a relevância das características do líder atual está de modo geral abaixo do definido para líder eficaz, com exceção dos itens: “*ser dominante*”; “*ser controlador*” e “*decidir de forma totalmente centralizada*”, características estas que são predominantes nos líderes atuais, mas que não são valorizadas para os líderes eficazes.

As características “*delegar responsabilidades aos colaboradores*”; “*motivar os colaboradores*”; “*relacionar-se respeitosamente com os subordinados*” e “*reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores*”, inerentes ao líder eficaz, estão consideravelmente acima das características do líder atual.

De forma a inferir sobre as diferenças de opinião observadas para os inquiridos relativamente ao tipo de liderança recorreu-se ao teste não paramétrico do sinal que permite comparar as respostas obtidas de modo emparelhado. Os resultados encontram-se na tabela 5.

Tabela 5 - Resultados obtidos no teste não paramétrico do Sinal para comparação das respostas dos inquiridos comuns ao líder atual *versus* eficaz

| Par atual /eficaz | ET | VP | Par atual /eficaz | ET | VP |
|-------------------|--------|----------|-------------------|--------|----------|
| L1 | -2,887 | 0,007** | L18 | -4,197 | 0,000*** |
| L2 | -3,241 | 0,001** | L19 | -3,472 | 0,000*** |
| L3 | -3,425 | 0,001** | L20 | -2,675 | 0,002** |
| L4 | -1,664 | 0,146 | L21 | -,734 | 0,804 |
| L5 | -3,179 | 0,002** | L22 | -3,862 | 0,000*** |
| L6 | -,716 | 0,999 | L23 | -3,597 | 0,000*** |
| L7 | -3,346 | 0,001** | L24 | -3,672 | 0,000*** |
| L8 | -3,635 | 0,000*** | L25 | -3,804 | 0,000*** |
| L9 | -3,878 | 0,000*** | L26 | -4,239 | 0,000*** |
| L10 | -4,111 | 0,000*** | L27 | -4,200 | 0,000*** |
| L11 | -4,290 | 0,000*** | L28 | -3,132 | 0,004** |
| L12 | -4,076 | 0,000*** | L29 | -2,175 | 0,008** |
| L13 | -3,317 | 0,001** | L30 | -2,583 | 0,007** |
| L14 | -3,485 | 0,000*** | L31 | -3,501 | 0,000*** |
| L15 | -2,302 | 0,041* | L32 | -3,778 | 0,000*** |
| L16 | -4,128 | 0,000*** | L33 | -2,303 | 0,092 |
| L17 | -4,091 | 0,000*** | | | |

ET – Estatística de teste de Wilcoxon; VP – valor de prova do teste

*-significância a 5%; **-significância a 1%; *** significância a 0,1%

L1 - Ter autoconfiança

L2 - Ter uma visão

L3 - Ser agente de mudança

L4 - Ser dominante

L5 - Delegar responsabilidades aos colaboradores

L6 - Ser controlador

L7 - Definir a estrutura da organização

L18 - Permitir que os colaboradores tomem as suas decisões

L19 - Valorizar o relacionamento interpessoal

L20 - Valorizar o aspeto técnico do trabalho

L21 - Decidir de forma totalmente centralizada

L22 - Relacionar-se de forma confiante com os subordinados

L23 - Relacionar-se respeitosamente com os subordinados

L24 - Envolver os colaboradores na definição de objetivos

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores

| | |
|---|--|
| L8 - Estabelecer as regras da organização | L25 - Envolver os colaboradores na preparação de decisões |
| L9 - Ser uma fonte de inspiração | L26 - Resolver conflitos |
| L10 - Motivar os colaboradores | L27 - Encorajar a cooperação |
| L11 - Dar orientações específicas | L28 - Ser carismático |
| L12 - Definir os objetivos a alcançar | L29 - Centrar-se na produção |
| L13 - Dar atenção personalizada aos colaboradores | L30 - Concentrar-se em alcançar os objetivos estabelecidos |
| L14 - Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores | L31 - Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores |
| L15 - Tentar fazer o que a maioria deseja | L32 - Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores |
| L16 - Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas | L33 - Relacionar-se de forma formal com os colaboradores |
| L17 - Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão | |

Pela análise da referida tabela tem-se que para um nível de significância de 0,1% que as diferenças observadas nos itens: *“Ser uma fonte de inspiração”*; *“Motivar os colaboradores”*; *“Dar orientações específicas”*; *“Definir os objetivos a alcançar”*; *“Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores”*; *“Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas”*; *“Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão”*; *“Permitir que os colaboradores tomem as suas decisões”*; *“Relacionar-se de forma confiante com os subordinados”*; *“Relacionar-se respeitosamente com os subordinados”*; *“Envolver os colaboradores na definição de objetivos”*; *“Envolver os colaboradores na preparação de decisões”*; *“Resolver conflitos”*; *“Encorajar a cooperação”*; *“Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores”*; *“Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores”*, são estatisticamente significativas. Tem-se resultados análogos, mas para os níveis de significância de 1% e 5% para os itens: *“Ter autoconfiança”*; *“Ter uma visão”*; *“Ser agente de mudança”*; *“Delegar responsabilidades aos colaboradores”*; *“Dar atenção personalizada aos colaboradores”*; *“Valorizar o relacionamento interpessoal”*; *“Valorizar o aspeto técnico do trabalho”*; *“Tentar fazer o que a maioria deseja”*; *“Centrar-se na produção”*; *“Concentrar-se em alcançar os objetivos estabelecidos”*; *“Relacionar-se de forma formal com os colaboradores”*, respetivamente. Os restantes itens: *“Ser dominante”*; *“Ser controlador”* e *“Decidir de forma totalmente centralizada”* não apresentam relevância estatística para as diferenças observadas.

De modo geral, pode-se afirmar que as características valorizadas para o líder eficaz são consideravelmente superiores às características identificadas, para o líder atual.

Contudo, verifica-se, e conforme postulado por Goleman (2000, citado por Pais) que a conjugação de vários tipos de liderança em momentos diferentes é mais eficaz, que os inquiridos valorizam vários tipos de características de líder, e por conseguinte diferentes tipos de liderança.

2.5. Resultados obtidos na relação entre a motivação do indivíduo e as características do líder atual

É relevante para o estudo em desenvolvimento explorar a eventual relação entre os itens da motivação: “*Sinto-me motivado relativamente ao meu trabalho*” e “*O meu líder tem um papel importante para a minha motivação*” relativamente aos diferentes itens da caracterização do líder atual. Para tal procedeu-se à determinação do coeficiente de correlação de Spearman, uma vez que as variáveis envolvidas são do tipo ordinal.

Nas tabelas 6 e 7 encontram-se os resultados do coeficiente de correlação de Spearman, assim como o nível de significância obtido para os referidos itens da motivação *versus* os itens da liderança atual, respetivamente.

Tabela 6 - Resultados do coeficiente de correlação de Spearman para a motivação no trabalho *versus* liderança atual

| Variáveis | r | VP |
|--|-------|---------|
| Motivado no Trabalho/Ter autoconfiança | 0,216 | 0,226 |
| Motivado no Trabalho/Ter uma visão | 0,221 | 0,217 |
| Motivado no Trabalho/Ser agente de mudança | 0,363 | 0,038* |
| Motivado no Trabalho/Ser dominante | 0,254 | 0,154 |
| Motivado no Trabalho/Delegar responsabilidades aos colaboradores | 0,543 | 0,001** |
| Motivado no Trabalho/Ser controlador | 0,110 | 0,542 |
| Motivado no Trabalho/Definir a estrutura da organização | 0,504 | 0,003** |
| Motivado no Trabalho/Estabelecer as regras da organização | 0,537 | 0,001** |
| Motivado no Trabalho/Ser uma fonte de inspiração | 0,454 | 0,008** |
| Motivado no Trabalho/Motivar os colaboradores | 0,485 | 0,004** |
| Motivado no Trabalho/Dar orientações específicas | 0,432 | 0,012* |
| Motivado no Trabalho/Definir os objetivos a alcançar | 0,490 | 0,004** |
| Motivado no Trabalho/Dar atenção personalizada aos colaboradores | 0,399 | 0,021* |
| Motivado no Trabalho/Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores | 0,485 | 0,004** |
| Motivado no Trabalho/Tentar fazer o que a maioria deseja | 0,421 | 0,015* |
| Motivado no Trabalho/Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas | 0,515 | 0,002** |
| Motivado no Trabalho/Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão | 0,445 | 0,009** |
| Motivado no Trabalho/Permitir que os colaboradores tomem as suas decisões | 0,510 | 0,002** |
| Motivado no Trabalho/Valorizar o relacionamento interpessoal | 0,403 | 0,02* |
| Motivado no Trabalho/Valorizar o aspeto técnico do trabalho | 0,478 | 0,005** |

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores

| | | |
|---|-------|----------|
| Motivado no Trabalho/Decidir de forma totalmente centralizada | 0,192 | 0,283 |
| Motivado no Trabalho/Relacionar-se de forma confiante com os subordinados | 0,384 | 0,027* |
| Motivado no Trabalho/Relacionar-se respeitosamente com os subordinados | 0,426 | 0,014* |
| Motivado no Trabalho/Envolver os colaboradores na definição de objetivos | 0,305 | 0,085 |
| Motivado no Trabalho/Envolver os colaboradores na preparação de decisões | 0,415 | 0,016* |
| Motivado no Trabalho/Resolver conflitos | 0,359 | 0,040* |
| Motivado no Trabalho/Encorajar a cooperação | 0,387 | 0,026* |
| Motivado no Trabalho/Ser carismático | 0,593 | 0,000*** |
| Motivado no Trabalho/Centrar-se na produção | 0,389 | 0,027* |
| Motivado no Trabalho/Concentrar-se em alcançar os objetivos estabelecidos | 0,386 | 0,027* |
| Motivado no Trabalho/Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores | 0,417 | 0,016* |
| Motivado no Trabalho/Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores | 0,504 | 0,003** |
| Motivado no Trabalho/Relacionar-se de forma formal com os colaboradores | 0,216 | 0,142 |

r – Coeficiente de correlação de Spearman; VP – valor de prova do teste

*-significância a 5%; **-significância a 1%; *** significância a 0,1%

Analisando a tabela 6 observa-se que a motivação no trabalho está significativamente correlacionada com a generalidade dos itens da liderança atual. Destacam-se as correlações mais significativas e mais relevantes (traduzem no máximo uma relação moderada entre variáveis): “*Ser carismático*”; “*Delegar responsabilidade aos colaboradores*” e “*Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas*”. Refira-se ainda que todos os coeficientes de correlação são positivos, portanto trata-se de uma relação direta entre as variáveis.

Assim, constatamos que as motivações extrínsecas, neste caso em concreto, estão positivamente correlacionadas com o estilo de liderança visionário.

Na tabela 7 encontram-se os resultados obtidos do coeficiente de correlação de Spearman, assim como o nível de significância obtido para o item “*Papel do líder na motivação*” versus os itens da liderança atual.

Tabela 7 - Resultados obtidos na aplicação do coeficiente de correlação de Spearman para o papel do líder atual na motivação

| Variáveis | r | VP |
|--|--------|-------|
| Papel do líder/Ter autoconfiança | 0,081 | 0,656 |
| Papel do líder/Ter uma visão | -0,268 | 0,132 |
| Papel do líder/Ser agente de mudança | 0,093 | 0,607 |
| Papel do líder/Ser dominante | 0,115 | 0,522 |
| Papel do líder/Delegar responsabilidades aos colaboradores | -0,179 | 0,319 |
| Papel do líder/Ser controlador | -0,286 | 0,107 |

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos
colaboradores

| | | |
|--|--------|-------|
| Papel do líder/Definir a estrutura da organização | -0,063 | 0,728 |
| Papel do líder/Estabelecer as regras da organização | -0,079 | 0,661 |
| Papel do líder/Ser uma fonte de inspiração | -0,011 | 0,951 |
| Papel do líder/Motivar os colaboradores | -0,026 | 0,884 |
| Papel do líder/Dar orientações específicas | 0,010 | 0,958 |
| Papel do líder/Definir os objetivos a alcançar | 0,083 | 0,647 |
| Papel do líder/Dar atenção personalizada aos colaboradores | 0,017 | 0,923 |
| Papel do líder/Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores | 0,029 | 0,872 |
| Papel do líder/Tentar fazer o que a maioria deseja | -0,009 | 0,960 |
| Papel do líder/Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas | 0,060 | 0,739 |
| Papel do líder/Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão | -0,037 | 0,838 |
| Papel do líder/Permitir que os colaboradores tomem as suas decisões | -0,080 | 0,658 |
| Papel do líder/Valorizar o relacionamento interpessoal | -0,001 | 0,997 |
| Papel do líder/Valorizar o aspeto técnico do trabalho | 0,051 | 0,779 |
| Papel do líder/Decidir de forma totalmente centralizada | 0,099 | 0,584 |
| Papel do líder/Relacionar-se de forma confiante com os subordinados | -0,040 | 0,823 |
| Papel do líder/Relacionar-se respeitosamente com os subordinados | -0,251 | 0,159 |
| Papel do líder/Envolver os colaboradores na definição de objetivos | -0,087 | 0,631 |
| Papel do líder/Envolver os colaboradores na preparação de decisões | -0,123 | 0,495 |
| Papel do líder/Resolver conflitos | -0,159 | 0,377 |
| Papel do líder/Encorajar a cooperação | -0,205 | 0,252 |
| Papel do líder/Ser carismático | -0,095 | 0,600 |
| Papel do líder/Centrar-se na produção | 0,284 | 0,109 |
| Papel do líder/Concentrar-se em alcançar os objetivos estabelecidos | 0,029 | 0,874 |
| Papel do líder/Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores | -0,213 | 0,235 |
| Papel do líder/Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores | -0,032 | 0,861 |
| Papel do líder/Relacionar-se de forma formal com os colaboradores | -0,016 | 0,928 |

r – Coeficiente de correlação de Spearman; VP – valor de prova do teste

*-significância a 5%; **-significância a 1%; *** significância a 0,1%

Ainda que, e de acordo com o observado na tabela 6, exista correlação positiva entre a motivação no trabalho e a maioria das características do líder atual, a análise da presente tabela revela que as características do líder atual não apresentam correlação significativa com o papel do líder na motivação dos inquiridos para trabalharem. Ou seja, as características do líder atual ainda que influenciem, não são liminarmente decisivas na motivação dos colaboradores, existindo outro tipo de motivações para os inquiridos.

2.6. Caracterização da motivação em função das habilitações literárias e número de valências da instituição

Na tabela 8 encontram-se as respostas relativas à variável da motivação em função da variável habilitações literárias dos inquiridos. Na mesma tabela encontram-se os resultados obtidos do teste não paramétrico Mann-Whitney, que ainda que seja recomendado para dados contínuos, permite-nos também comparar duas amostras independentes.

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores

De forma a realizar o estudo das escalas utilizadas em função desta variável procedeu-se à sua operacionalização, ou seja, consideraram-se dois grupos para as habilitações literárias: até licenciados (inclui os 16 licenciados e o indivíduo com 12º ano) e os que tem grau superior à licenciatura (pós-graduados, mestres e doutorado).

Tabela 8 - Distribuição das respostas dos inquiridos nos itens da Motivação em função das habilitações literárias (resultados do teste não-paramétrico Mann-Whitney)

| Itens | Licenciatura | | | Grau superior a licenciatura | | | ET | PV |
|-------|--------------|-------|---------------|------------------------------|-------|---------------|--------|-------|
| | N | Média | Desvio padrão | N | Média | Desvio padrão | | |
| M1 | 17 | 5,71 | 0,47 | 16 | 5,50 | 0,82 | -0,446 | 0,655 |
| M2 | 17 | 5,82 | 0,39 | 16 | 5,75 | 0,68 | -0,231 | 0,817 |
| M3 | 17 | 5,71 | 0,59 | 16 | 5,63 | 0,81 | -0,101 | 0,920 |
| M4 | 17 | 5,71 | 0,47 | 16 | 5,88 | 0,34 | -1,170 | 0,242 |
| M5 | 17 | 5,76 | 0,44 | 16 | 5,88 | 0,34 | -0,808 | 0,419 |
| M6 | 17 | 5,82 | 0,39 | 16 | 5,75 | 0,58 | -0,161 | 0,872 |
| M7 | 17 | 5,76 | 0,44 | 16 | 5,50 | 0,73 | -1,030 | 0,303 |
| M8 | 17 | 5,76 | 0,44 | 16 | 5,69 | 0,79 | -0,228 | 0,820 |
| M9 | 17 | 5,53 | 0,51 | 16 | 5,56 | 0,89 | -0,937 | 0,349 |
| M10 | 17 | 5,18 | 0,88 | 16 | 5,31 | 0,79 | -0,410 | 0,682 |
| M11 | 17 | 4,35 | 1,46 | 16 | 4,38 | 1,15 | -0,149 | 0,881 |
| M12 | 17 | 5,12 | 0,86 | 16 | 5,31 | 0,87 | -0,702 | 0,482 |
| M13 | 17 | 5,88 | 0,33 | 16 | 5,94 | 0,25 | -0,542 | 0,588 |
| M14 | 17 | 5,76 | 0,44 | 16 | 5,94 | 0,25 | -1,362 | 0,173 |
| M15 | 17 | 5,76 | 0,44 | 16 | 5,94 | 0,25 | -1,362 | 0,173 |
| M16 | 17 | 5,59 | 0,62 | 16 | 5,00 | 1,15 | -1,576 | 0,115 |
| M17 | 17 | 5,41 | 0,71 | 16 | 5,44 | 1,09 | -0,725 | 0,469 |

ET – Estatística de teste de Mann-Whitney; VP – valor de prova do teste

*-significância a 5%; **-significância a 1%; *** significância a 0,1%

M1 - Valorizo ter oportunidade de progredir na carreira
M2 - Valorizo a lealdade dos responsáveis para com os empregados

M10 - Valorizo a disponibilidade de tempo para a resolução de problemas pessoais
M11 - Valorizo um trabalho de prestígio e status

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores

| | |
|---|---|
| M3 - Valorizo que o salário seja adequado à função | M12 - Valorizo ter maior responsabilidade no trabalho |
| M4 - Valorizo ter um trabalho seguro | M13 - Valorizo um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito |
| M5 - Valorizo ter boas condições de trabalho | M14 - Valorizo um bom relacionamento com os colegas de trabalho |
| M6 - Valorizo o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado | M15 - Valorizo um bom relacionamento com os seus superiores |
| M7 - Valorizo ter um trabalho interessante | M16 - Sinto-me motivado relativamente ao meu trabalho |
| M8 - Valorizo o sentimento de estar envolvido | M17 - O meu líder tem um papel importante para a minha motivação |
| M9 - Valorizo uma disciplina adequada | |

Pela observação da tabela verifica-se que os inquiridos com grau académico mas elevado (neste caso detentores dos graus de Mestre e Professor Doutor) atribuem, em termos médios, maiores valorizações nos itens da motivação: *“Valorizo ter um trabalho seguro”*; *“valorizo ter boas condições de trabalho”*; *“valorizo uma disciplina adequada”*; *“valorizo a disponibilidade de tempo para a resolução dos problemas pessoais”*; *“valorizo um trabalho de prestígio e status”*; *“valorizo ter maior responsabilidade no trabalho”*; *“valorizo um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito”*; *“valorizo um bom relacionamento com os colegas”*; *“valorizo um bom relacionamento com os meus superiores”* e *“o meu líder tem um papel importante na minha motivação”*, ou seja, atribuem maior importância às motivações externas e fatores motivacionais identificados por Herzberg (1950, citado por Fachada, 2012). Recorrendo ainda, à Teoria das Necessidades de Maslow (1970, citado por Fachada, 2012), as necessidades de segurança e de estima estão também presentes. Nos itens, *“Valorizo a lealdade dos responsáveis para com os empregados”*; *“Valorizo que o salário seja adequado à função”*; *“Valorizo o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado”*; *“Valorizo um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito”*, são os indivíduos licenciados que demonstraram maior valorização média. É assim notória a congruência com o postulado na Teoria das Necessidades de Maslow, ao nível das necessidades de segurança e sociais, bem como com as motivações intrínsecas, e ainda com os fatores higiénicos identificados por Herzberg. Também de acordo, com a aplicação do teste Mann-Whitney e a um nível de significância de 5%, as diferenças observadas não apresentam relevância estatística.

Na tabela 9 encontra-se a distribuição das respostas obtidas para a variável motivação em função da variável número de respostas sociais oferecidas pela instituição onde os inquiridos exercem atividade. Na mesma tabela encontram-se os resultados obtidos no teste não paramétrico Kruskal-Wallis que permite comparar três ou mais amostras independentes.

Tabela 9 - Distribuição das respostas obtidas para a variável Motivação em função da variável número de respostas sociais (resultados do teste não-paramétrico Kruskal-Wallis)

| Itens | 1 Valência | | | 2 Valências | | | 3 ou 4 valências | | | ET | PV |
|-------|------------|-------|---------------|-------------|-------|---------------|------------------|-------|---------------|-------|--------|
| | N | Média | Desvio padrão | N | Média | Desvio padrão | N | Média | Desvio padrão | | |
| M1 | 13 | 5,46 | 0,78 | 10 | 5,80 | 0,63 | 10 | 5,60 | 0,52 | 2,146 | 0,342 |
| M2 | 13 | 5,62 | 0,77 | 10 | 6,00 | 0,00 | 10 | 5,80 | 0,42 | 2,584 | 0,275 |
| M3 | 13 | 5,54 | 0,88 | 10 | 5,70 | 0,67 | 10 | 5,80 | 0,42 | 0,206 | 0,902 |
| M4 | 13 | 5,69 | 0,48 | 10 | 5,80 | 0,42 | 10 | 5,90 | 0,32 | 1,427 | 0,490 |
| M5 | 13 | 5,77 | 0,44 | 10 | 5,90 | 0,32 | 10 | 5,80 | 0,42 | 0,661 | 0,719 |
| M6 | 13 | 5,62 | 0,65 | 10 | 6,00 | 0,00 | 10 | 5,80 | 0,42 | 3,588 | 0,166 |
| M7 | 13 | 5,54 | 0,78 | 10 | 5,70 | 0,48 | 10 | 5,70 | 0,48 | 0,103 | 0,950 |
| M8 | 13 | 5,54 | 0,88 | 10 | 5,90 | 0,32 | 10 | 5,80 | 0,42 | 1,571 | 0,456 |
| M9 | 13 | 5,23 | 0,93 | 10 | 6,00 | 0,00 | 10 | 5,50 | 0,53 | 7,921 | 0,019* |
| M10 | 13 | 5,15 | 0,90 | 10 | 5,40 | 0,70 | 10 | 5,20 | 0,92 | 0,374 | 0,829 |
| M11 | 13 | 4,08 | 1,50 | 10 | 4,40 | 1,26 | 10 | 4,70 | 1,06 | 0,589 | 0,745 |
| M12 | 13 | 5,08 | 0,86 | 10 | 5,30 | 0,82 | 10 | 5,30 | 0,95 | 0,613 | 0,736 |
| M13 | 13 | 5,85 | 0,38 | 10 | 6,00 | 0,00 | 10 | 5,90 | 0,32 | 1,584 | 0,453 |
| M14 | 13 | 5,85 | 0,38 | 10 | 5,90 | 0,32 | 10 | 5,80 | 0,42 | 0,378 | 0,828 |
| M15 | 13 | 5,85 | 0,38 | 10 | 5,90 | 0,32 | 10 | 5,80 | 0,42 | 0,378 | 0,828 |
| M16 | 13 | 5,23 | 0,83 | 10 | 5,40 | 1,26 | 10 | 5,30 | 0,82 | 1,171 | 0,557 |
| M17 | 13 | 5,46 | 0,66 | 10 | 5,10 | 1,29 | 10 | 5,70 | 0,67 | 2,003 | 0,367 |

ET – Estatística de teste de Kruskal-Wallis; VP – valor de prova do teste *-significância a 5%; **-significância a 1%; *** significância a 0,1%

M1 - Valorizo ter oportunidade de progredir na carreira
M2 - Valorizo a lealdade dos responsáveis para com os empregados
M3 - Valorizo que o salário seja adequado à função
M4 - Valorizo ter um trabalho seguro
M5 - Valorizo ter boas condições de trabalho
M6 - Valorizo o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado
M7 - Valorizo ter um trabalho interessante
M8 - Valorizo o sentimento de estar envolvido
M9 - Valorizo uma disciplina adequada

M10 - Valorizo a disponibilidade de tempo para a resolução de problemas pessoais
M11 - Valorizo um trabalho de prestígio e status
M12 - Valorizo ter maior responsabilidade no trabalho
M13 - Valorizo um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito
M14 - Valorizo um bom relacionamento com os colegas de trabalho
M15 - Valorizo um bom relacionamento com os seus superiores
M16 - Sinto-me motivado relativamente ao meu trabalho
M17 - O meu líder tem um papel importante para a minha motivação

Pela observação da tabela 9 verifica-se que os inquiridos que geralmente atribuem maior valorização aos itens da motivação são os que exercem atividades em instituições com duas valências. Assim sendo, os itens: “*Valorizo ter oportunidade de progredir na carreira*”; “*Valorizo a lealdade dos responsáveis para com os empregados*”; “*Valorizo ter boas condições de trabalho*”; “*Valorizo o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado*”; “*Valorizo o sentimento de estar envolvido*”; “*Valorizo uma disciplina adequada*”; “*Valorizo a disponibilidade de tempo para a resolução de problemas pessoais*”; “*Valorizo um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito*”; “*Valorizo um bom relacionamento com os colegas de trabalho*”; “*Valorizo um bom relacionamento com os seus superiores*”; e “*Sinto-me motivado relativamente ao meu trabalho*”, características presentes nos fatores motivacionais presentes na Teoria dos Fatores Motivacionais e Higiênicos identificados por Herzberg, em termos médios mais valorizados pelos inquiridos que trabalham em instituições com duas valências. Por outro lado, os inquiridos que trabalham em instituições com três ou quatro respostas sociais valorizam, fundamentalmente, os fatores higiênicos identificados por Herzberg, os quais inclui: “*Valorizo que o salário seja adequado à função*”; “*Valorizo ter um trabalho seguro*”; “*Valorizo um trabalho de prestígio e status*”; “*O meu líder tem um papel importante para a minha motivação*”. Nos restantes itens: “*Valorizo ter um trabalho interessante*” e “*Valorizo um trabalho de prestígio e status*”, que de acordo com a Teoria das Necessidades de Maslow, se enquadram nas necessidades de autorrealização, verificou-se igualdade na valorização média atribuída pelos inquiridos que trabalham em instituições com duas valências e os que trabalham em instituições com três ou quatro valências. Em termos médios, as menores valorizações foram sempre obtidas pelos inquiridos que exercem atividade em instituições com uma só valência.

Pela aplicação do teste Kruskal-Wallis e a um nível de significância de 5% tem-se que apenas as diferenças observadas para “*Valorizo uma disciplina adequada*” assumem relevância estatística. Para os restantes itens as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

2.7. Caracterização da liderança atual em função das habilitações literárias e número de valências da instituição

Na tabela 10 encontra-se a caracterização da liderança atual em função das habilitações literárias dos inquiridos. Na mesma tabela encontram-se os resultados obtidos na aplicação

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores

do teste não paramétrico Mann-Whitney que permite comparar duas amostras independentes.

Tabela 10 - Distribuição das respostas dos inquiridos dos itens da Liderança atual em função da variável habilitações literárias (resultados do teste não-paramétrico Mann-Whitney)

| Itens | Licenciatura | | | Grau superior a licenciatura | | | ET | PV |
|-------|--------------|-------|---------------|------------------------------|-------|---------------|--------|---------|
| | N | Média | Desvio padrão | N | Média | Desvio padrão | | |
| L1 | 17 | 5,18 | 0,95 | 16 | 5,06 | 1,24 | -0,019 | 0,985 |
| L2 | 17 | 5,29 | 0,92 | 16 | 4,75 | 1,34 | -1,190 | 0,234 |
| L3 | 17 | 5,00 | 1,00 | 16 | 4,31 | 1,40 | -1,363 | 0,173 |
| L4 | 17 | 4,65 | 1,32 | 16 | 3,75 | 1,81 | -1,515 | 0,130 |
| L5 | 17 | 5,18 | 0,95 | 16 | 4,38 | 1,50 | -1,544 | 0,123 |
| L6 | 17 | 4,12 | 1,32 | 16 | 3,31 | 1,40 | -1,634 | 0,102 |
| L7 | 17 | 5,35 | 0,61 | 16 | 3,94 | 1,53 | -3,019 | 0,003** |
| L8 | 17 | 5,12 | 0,86 | 16 | 4,06 | 1,24 | -2,563 | 0,010* |
| L9 | 17 | 4,71 | 0,99 | 16 | 3,75 | 1,77 | -1,563 | 0,118 |
| L10 | 17 | 5,18 | 1,01 | 16 | 4,00 | 1,71 | -2,192 | 0,028* |
| L11 | 17 | 4,88 | 0,99 | 16 | 4,00 | 1,63 | -1,581 | 0,114 |
| L12 | 17 | 4,94 | 1,03 | 16 | 3,75 | 1,61 | -2,221 | 0,026* |
| L13 | 17 | 4,94 | 0,83 | 16 | 3,94 | 1,77 | -1,696 | 0,090 |
| L14 | 17 | 5,24 | 0,83 | 16 | 4,00 | 1,63 | -2,317 | 0,020* |
| L15 | 17 | 4,59 | 0,94 | 16 | 3,75 | 1,53 | -1,760 | 0,078 |
| L16 | 17 | 4,76 | 0,75 | 16 | 4,06 | 1,53 | -1,325 | 0,185 |
| L17 | 17 | 4,65 | 0,93 | 16 | 3,88 | 1,63 | -1,316 | 0,188 |
| L18 | 17 | 4,53 | 0,94 | 16 | 3,88 | 1,54 | -1,162 | 0,245 |
| L19 | 17 | 5,06 | 0,90 | 16 | 4,38 | 1,54 | -1,217 | 0,224 |
| L20 | 17 | 4,94 | 0,97 | 16 | 4,44 | 1,26 | -1,162 | 0,245 |
| L21 | 17 | 4,41 | 1,00 | 16 | 4,13 | 1,02 | -0,848 | 0,396 |
| L22 | 17 | 4,94 | 0,90 | 16 | 4,31 | 1,49 | -1,113 | 0,266 |
| L23 | 17 | 5,35 | 0,61 | 16 | 4,44 | 1,63 | -1,579 | 0,114 |
| L24 | 17 | 4,88 | 0,99 | 16 | 4,44 | 1,63 | -0,488 | 0,625 |
| L25 | 17 | 5,00 | 0,87 | 16 | 4,00 | 1,63 | -1,693 | 0,091 |
| L26 | 17 | 5,00 | 0,79 | 16 | 4,13 | 1,67 | -1,374 | 0,169 |
| L27 | 17 | 5,00 | 0,87 | 16 | 4,25 | 1,61 | -1,310 | 0,190 |
| L28 | 17 | 4,88 | 0,86 | 16 | 3,69 | 1,66 | -2,227 | 0,026* |
| L29 | 17 | 4,59 | 1,00 | 16 | 4,06 | 1,48 | -0,985 | 0,324 |
| L30 | 17 | 5,00 | 0,87 | 16 | 4,38 | 1,54 | -0,972 | 0,331 |
| L31 | 17 | 5,06 | 1,03 | 16 | 4,06 | 1,73 | -1,715 | 0,086 |
| L32 | 17 | 4,65 | 1,27 | 16 | 3,75 | 1,61 | -1,697 | 0,090 |
| L33 | 17 | 4,47 | 1,23 | 16 | 3,75 | 1,24 | -1,784 | 0,074 |

ET – Estatística de teste de Mann-Whitney; VP – valor de prova do teste

*-significância a 5%; **-significância a 1%; *** significância a 0,1%

L1 - Ter autoconfiança

L2 - Ter uma visão

L3 - Ser agente de mudança

L4 - Ser dominante

L5 - Delegar responsabilidades aos colaboradores

L6 - Ser controlador

L7 - Definir a estrutura da organização

L8 - Estabelecer as regras da organização

L9 - Ser uma fonte de inspiração

L18 - Permitir que os colaboradores tomem as suas decisões

L19 - Valorizar o relacionamento interpessoal

L20 - Valorizar o aspeto técnico do trabalho

L21 - Decidir de forma totalmente centralizada

L22 - Relacionar-se de forma confiante com os subordinados

L23 - Relacionar-se respeitosamente com os subordinados

L24 - Envolver os colaboradores na definição de objetivos

L25 - Envolver os colaboradores na preparação de decisões

L26 - Resolver conflitos

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores

| | |
|---|--|
| L10 - Motivar os colaboradores | L27 - Encorajar a cooperação |
| L11 - Dar orientações específicas | L28 - Ser carismático |
| L12 - Definir os objetivos a alcançar | L29 - Centrar-se na produção |
| L13 - Dar atenção personalizada aos colaboradores | L30 - Concentrar-se em alcançar os objetivos estabelecidos |
| L14 - Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores | L31 - Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores |
| L15 - Tentar fazer o que a maioria deseja | L32 - Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores |
| L16 - Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas | L33 - Relacionar-se de forma formal com os colaboradores |
| L17 - Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão | |

Pela observação da tabela 10 verifica-se que os inquiridos com grau académico de licenciado atribuem, em termos médios, maiores valorizações a todos os itens que caracterizam a liderança atual, do que os inquiridos com grau de mestre ou professor doutor. Quer isto dizer que, os inquiridos licenciados atribuem cotações superiores, valorizando mais as características dos seus líderes atuais, do que os inquiridos com grau académico mais elevado.

Pela aplicação do teste Mann-Whitney e a um nível de significância de 5% as diferenças observadas são estatisticamente significativas para os itens: *“Estabelecer as regras da organização”*; *“Motivar os colaboradores”*; *“Definir os objetivos a alcançar”*; *“Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores”* e *“Ser carismático”*, que são significativamente mais valorizados pelos inquiridos licenciados. Para o item *“Definir a estrutura da organização”* as diferenças observadas são pelo teste utilizado e a um nível de significância de 1% estatisticamente significativas. Para os restantes itens as diferenças observadas não apresentam relevância estatística.

É ainda oportuno analisar os itens da liderança mais valorizados pelos inquiridos, mediante o seu grau académico.

Surge assim que, para os indivíduos licenciados as características mais importantes dos líderes atuais são *“ter autoconfiança”*; *“delegar responsabilidades aos seus colaboradores”*; *“relacionar-se respeitosamente com os seus subordinados”* e *“preocupar-se com as necessidades dos colaboradores”*. Posto isto, estes indivíduos valorizam particularmente as características inerentes ao estilo de liderança relacional.

Por seu lado, os indivíduos com grau académico superior atribuem maior relevância aos itens: *“ter autoconfiança”*; *“ter visão”*; *“relacionar-se respeitosamente com os subordinados”* e *“envolver os*

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos
colaboradores

colaboradores na definição de objetivos”, categorizando os seus líderes atuais com o estilo de liderança visionário.

Na tabela 11 encontram-se os resultados aos itens da variável liderança atual em função da variável número de respostas sociais oferecidas pela instituição onde os inquiridos exercem atividade. Na mesma tabela encontram-se os resultados obtidos aquando da aplicação do teste não paramétrico Kruskal-Wallis que permite comparar três ou mais amostras independentes. Recorreu-se a este teste, como já referido, porque as variáveis em análise são ordinais.

Tabela 11 - Distribuição das respostas dos inquiridos aos itens da variável Liderança atual em função da variável número de respostas sociais (resultados do teste não-paramétrico Kruskal_Wallis)

| Itens | 1 Valência | | | 2 Valências | | | 3 ou 4 valências | | | ET | PV |
|-------|------------|-------|---------------|-------------|-------|---------------|------------------|-------|---------------|-------|--------|
| | N | Média | Desvio padrão | N | Média | Desvio padrão | N | Média | Desvio padrão | | |
| L1 | 13 | 4,92 | 1,12 | 10 | 5,30 | 0,82 | 10 | 5,20 | 1,32 | 2,146 | 0,342 |
| L2 | 13 | 4,69 | 1,38 | 10 | 5,30 | 0,82 | 10 | 5,20 | 1,14 | 2,584 | 0,275 |
| L3 | 13 | 4,54 | 1,39 | 10 | 4,40 | 1,26 | 10 | 5,10 | 0,99 | 0,206 | 0,902 |
| L4 | 13 | 3,54 | 1,71 | 10 | 4,40 | 1,07 | 10 | 4,90 | 1,73 | 1,427 | 0,490 |
| L5 | 13 | 4,46 | 1,33 | 10 | 5,00 | 1,25 | 10 | 5,00 | 1,33 | 0,661 | 0,719 |
| L6 | 13 | 3,46 | 1,66 | 10 | 3,80 | 0,79 | 10 | 4,00 | 1,56 | 3,588 | 0,166 |
| L7 | 13 | 4,46 | 1,27 | 10 | 4,70 | 1,16 | 10 | 4,90 | 1,66 | 0,103 | 0,950 |
| L8 | 13 | 4,46 | 1,13 | 10 | 4,80 | 0,92 | 10 | 4,60 | 1,51 | 1,571 | 0,456 |
| L9 | 13 | 3,92 | 1,55 | 10 | 4,60 | 1,26 | 10 | 4,30 | 1,64 | 7,921 | 0,019* |
| L10 | 13 | 4,31 | 1,49 | 10 | 5,00 | 1,25 | 10 | 4,60 | 1,78 | 0,374 | 0,829 |
| L11 | 13 | 4,08 | 1,44 | 10 | 5,00 | 0,82 | 10 | 4,40 | 1,71 | 0,589 | 0,745 |
| L12 | 13 | 3,85 | 1,57 | 10 | 4,60 | 1,17 | 10 | 4,80 | 1,48 | 0,613 | 0,736 |
| L13 | 13 | 4,00 | 1,58 | 10 | 4,70 | 1,49 | 10 | 4,80 | 1,14 | 1,584 | 0,453 |
| L14 | 13 | 4,15 | 1,34 | 10 | 5,10 | 1,29 | 10 | 4,80 | 1,55 | 0,378 | 0,828 |
| L15 | 13 | 3,62 | 1,39 | 10 | 4,80 | 0,79 | 10 | 4,30 | 1,42 | 0,378 | 0,828 |
| L16 | 13 | 4,15 | 1,21 | 10 | 4,60 | 1,07 | 10 | 4,60 | 1,43 | 1,171 | 0,557 |
| L17 | 13 | 3,77 | 1,36 | 10 | 4,50 | 0,97 | 10 | 4,70 | 1,57 | 2,003 | 0,367 |
| L18 | 13 | 3,92 | 1,38 | 10 | 4,30 | 0,82 | 10 | 4,50 | 1,58 | 1,308 | 0,520 |
| L19 | 13 | 4,38 | 1,33 | 10 | 5,00 | 0,82 | 10 | 4,90 | 1,60 | 1,482 | 0,477 |
| L20 | 13 | 4,54 | 0,88 | 10 | 4,90 | 0,99 | 10 | 4,70 | 1,57 | 1,840 | 0,399 |
| L21 | 13 | 4,38 | 0,77 | 10 | 4,00 | 0,94 | 10 | 4,40 | 1,35 | 4,562 | 0,102 |
| L22 | 13 | 4,38 | 1,19 | 10 | 5,00 | 0,82 | 10 | 4,60 | 1,65 | 1,717 | 0,424 |
| L23 | 13 | 4,54 | 1,56 | 10 | 5,30 | 0,67 | 10 | 5,00 | 1,33 | 0,530 | 0,767 |
| L24 | 13 | 4,46 | 1,56 | 10 | 4,70 | 0,95 | 10 | 4,90 | 1,45 | 2,086 | 0,352 |
| L25 | 13 | 4,08 | 1,55 | 10 | 4,80 | 1,03 | 10 | 4,80 | 1,40 | 0,508 | 0,776 |
| L26 | 13 | 4,23 | 1,30 | 10 | 5,10 | 0,88 | 10 | 4,50 | 1,72 | 1,252 | 0,535 |
| L27 | 13 | 4,54 | 1,27 | 10 | 5,00 | 0,82 | 10 | 4,40 | 1,78 | 1,698 | 0,428 |
| L28 | 13 | 4,08 | 1,38 | 10 | 4,70 | 1,25 | 10 | 4,20 | 1,69 | 2,152 | 0,341 |
| L29 | 13 | 4,00 | 1,29 | 10 | 4,60 | 1,07 | 10 | 4,50 | 1,43 | 2,850 | 0,240 |
| L30 | 13 | 4,38 | 1,45 | 10 | 5,00 | 1,05 | 10 | 4,80 | 1,23 | 2,388 | 0,303 |
| L31 | 13 | 4,38 | 1,50 | 10 | 4,80 | 1,40 | 10 | 4,60 | 1,65 | 4,408 | 0,110 |
| L32 | 13 | 3,92 | 1,38 | 10 | 4,30 | 1,25 | 10 | 4,50 | 1,90 | 4,464 | 0,107 |
| L33 | 13 | 4,08 | 1,44 | 10 | 4,30 | 1,16 | 10 | 4,00 | 1,25 | 1,874 | 0,392 |

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores

ET – Estatística de teste de Kruskal-Wallis; VP – valor de prova do teste

*-significância a 5%; **-significância a 1%; *** significância a 0,1%

| | |
|---|--|
| L1 - Ter autoconfiança | L18 - Permitir que os colaboradores tomem as suas decisões |
| L2 - Ter uma visão | L19 - Valorizar o relacionamento interpessoal |
| L3 - Ser agente de mudança | L20 - Valorizar o aspeto técnico do trabalho |
| L4 - Ser dominante | L21 - Decidir de forma totalmente centralizada |
| L5 - Delegar responsabilidades aos colaboradores | L22 - Relacionar-se de forma confiante com os subordinados |
| L6 - Ser controlador | L23 - Relacionar-se respeitosamente com os subordinados |
| L7 - Definir a estrutura da organização | L24 - Envolver os colaboradores na definição de objetivos |
| L8 - Estabelecer as regras da organização | L25 - Envolver os colaboradores na preparação de decisões |
| L9 - Ser uma fonte de inspiração | L26 - Resolver conflitos |
| L10 - Motivar os colaboradores | L27 - Encorajar a cooperação |
| L11 - Dar orientações específicas | L28 - Ser carismático |
| L12 - Definir os objetivos a alcançar | L29 - Centrar-se na produção |
| L13 - Dar atenção personalizada aos colaboradores | L30 - Concentrar-se em alcançar os objetivos estabelecidos |
| L14 - Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores | L31 - Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores |
| L15 - Tentar fazer o que a maioria deseja | L32 - Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores |
| L16 - Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas | L33 - Relacionar-se de forma formal com os colaboradores |
| L17 - Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão | |

Pela observação da tabela verifica-se que os inquiridos que geralmente atribuem maior valorização aos itens da liderança atual são os que exercem atividades em instituições com duas valências. Assim sendo, os itens: *“Ter autoconfiança”*; *“Ter uma visão”*; *“Estabelecer as regras da organização”*; *“Ser uma fonte de inspiração”*; *“Motivar os colaboradores”*; *“Dar orientações específicas”*; *“Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores”*; *“Tentar fazer o que a maioria deseja”*; *“Valorizar o relacionamento interpessoal”*; *“Valorizar o aspeto técnico do trabalho”*; *“Relacionar-se de forma confiante com os subordinados”*; *“Relacionar-se respeitosamente com os subordinados”*; *“Resolver conflitos”*; *“Encorajar a cooperação”*; *“Ser carismático”*; *“Centrar-se na produção”*; *“Concentrar-se em alcançar os objetivos estabelecidos”*; *“Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores”* e *“Relacionar-se de forma formal com os colaboradores”* são em termos médios mais valorizados pelos inquiridos que trabalham em instituições com duas valências. Os itens: *“Ser agente de mudança”*; *“Ser dominante”*; *“Ser controlador”*; *“Definir a estrutura da organização”*; *“Definir os objetivos a alcançar”*; *“Dar atenção personalizada aos colaboradores”*; *“Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão”*; *“Permitir que os colaboradores tomem as suas decisões”*; *“Decidir de forma totalmente centralizada”*; *“Envolver os colaboradores na definição de objetivos”* e *“Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores”*, são em termos médios mais valorizados pelos inquiridos que trabalham em instituições com três ou quatro valências. Nos restantes itens: *“Delegar responsabilidades aos colaboradores”*; *“Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas”* e *“Envolver os colaboradores na preparação de decisões”*, verificou-se igualdade na valorização média atribuída pelos

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores

inquiridos que trabalham em instituições com duas valências e os que trabalham em instituições com três ou quatro valências. Em termos médios, as menores valorizações foram sempre obtidas pelos inquiridos que exercem atividade em instituições com uma só valência.

Pela aplicação do teste Kruskal-Wallis e a um nível de significância de 5% tem-se que apenas as diferenças observadas para “*Ser uma fonte de inspiração*” ($\bar{X} = 3,92$), com uma média significativamente inferior, assumem relevância estatística. Para os restantes itens as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Finalmente, é de referir que os inquiridos que trabalham em instituições com uma e/ou duas respostas sociais caracterizam o seu líder atual como relacional. Já os inquiridos que exercem funções em instituições com um maior número de respostas sociais (3 ou 4 respostas sociais), e portanto de maior dimensão, enquadram o seu líder atual no estilo visionário.

CONCLUSÕES

Numa sociedade em permanente evolução, em que as gerações vindouras terão um grau de exigência superior ao existente, na prestação de serviços, acreditamos que o terceiro setor terá efetivamente que acompanhar estes progressos. Para tal, e como não poderia deixar de ser, os líderes e as suas equipas terão um papel decisivo.

Com o presente estudo, que objetivava conhecer os estilos de liderança exercidos pelos líderes atuais, e as características desejáveis para os líderes eficazes, bem como os tipos de motivação presentes no terceiro setor, pretende-se que sirva como linha norteadora para a mudança.

Posto isto, foi possível responder aos objetivos propostos inicialmente, bem como às questões de investigação em estudo.

Dos objetivos estipulados para a prossecução deste trabalho, temos como primeiro objetivo: conhecer as características mais dominantes nos líderes existentes nas IPSS's do concelho de Bragança. De acordo com as respostas dos inquiridos, as características dos líderes atuais são condizentes com os itens “ter autoconfiança”; “ter uma visão” e “delegar responsabilidades nos colaboradores”. Recorrendo à fundamentação teórica utilizada para a realização deste trabalho verifica-se que o estilo visionário é portanto dominante.

Quanto ao segundo objetivo: analisar as características mais significativas dos líderes eficazes. De acordo com as respostas dos inquiridos, o líder eficaz deve deter as seguintes características: “*motivar os colaboradores*”; “*ter uma visão*”; “*relacionar-se respeitosamente com os subordinados*” e “*resolver conflitos*”.

É assim sugerido pelos inquiridos que o líder eficaz deve assumir um papel de mediador, empreendedor e simultaneamente respeitar e motivar a equipa de trabalho.

Relativamente ao terceiro e último objetivo: conhecer os tipos de motivação dominantes para os diretores técnicos. Os itens mais valorizados pelos inquiridos foram: “*valorizo um*

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores

ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito”; *“valorizo um bom relacionamento com os colegas de trabalho”* e *“valorizo um bom relacionamento com os meus superiores”*, pelo que se pode constatar que as motivações extrínsecas são predominantes no âmbito de atuação dos inquiridos.

Os inquiridos sentem-se motivados face às atividades que desenvolvem no respetivo local de trabalho, valorizando positivamente os itens da motivação utilizados, *“sinto-me motivado relativamente ao meu trabalho”* e *“o meu líder tem um papel importante para a minha motivação”*.

No que concerne às questões de investigação: Existem diferenças entre a perspetiva de líder atual e a perspetiva de líder ideal? Verificou-se que efetivamente estas diferenças são notórias, sendo que as características do líder atual prendem-se essencialmente com as características do estilo de liderança visionário, enquanto que as características do líder eficaz são condizentes com o estilo *coach* da liderança.

Quanto à existência de relação entre liderança atual e motivação, constatou-se que a motivação no trabalho está significativamente correlacionada com a generalidade dos itens da liderança atual. De acordo com as respostas dos inquiridos, merecem especial destaque *“ser carismático”*; *“delegar responsabilidades aos colaboradores”*, bem como *“apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas”*. Uma vez, que todos os resultados do coeficiente de correlação são positivos, trata-se assim de uma relação direta entre as variáveis.

Salienta-se ainda que, e ainda que a motivação no trabalho esteja correlacionada significativamente com a liderança atual, as características do líder atual não são decisivas, por si só, na motivação dos inquiridos para trabalharem.

No que respeita terceira questão de investigação: a caracterização da motivação varia em função das habilitações literárias e também em função do número de respostas sociais desenvolvidas pela instituição? Verificou-se que os inquiridos com um grau académico mais elevado atribuem maior importância às motivações extrínsecas e aos fatores motivacionais de Herzberg, que se prendem com a realização pessoal, reconhecimento e desenvolvimento.

Já os inquiridos com um grau académico inferior valorizam sobretudo as motivações intrínsecas e os fatores higiénicos de Herzberg, tais como salário, clima organizacional, benefícios sociais e políticas e práticas de gestão.

Relativamente, ao número de respostas sociais desenvolvidas pelas instituições, os inquiridos que trabalham em instituições com uma única resposta social atribuem menor valorização, indiferenciadamente, à motivação. Por outro lado, os indivíduos que trabalham em instituições com duas respostas sociais valorizam essencialmente as motivações externas e fatores motivacionais, e os inquiridos inseridos nas instituições com três ou quatro respostas sociais valorizam maioritariamente os fatores higiénicos e as motivações intrínsecas.

Finalmente, e dando resposta à última questão de investigação, a caracterização da liderança atual varia em função das habilitações literárias e também em função do número de respostas sociais desenvolvidas pela instituição? Os inquiridos que mais valorizam as características do líder atual são os licenciados, e trabalham em instituições com duas respostas sociais.

Paralelamente, os indivíduos que valorizam, em termos médios, menos as características do líder atual são detentores de um grau académico mais elevado, e trabalham em instituições com uma resposta social.

No entanto, os indivíduos licenciados valorizam particularmente as características inerentes ao estilo de liderança relacional, e os indivíduos com grau académico superior categorizam os seus líderes atuais com o estilo de liderança visionário.

Por outro lado, é de referir que os inquiridos que trabalham em instituições com uma e/ou duas respostas sociais caracterizam o seu líder atual como relacional. Já os inquiridos que exercem funções em instituições com um maior número de respostas sociais (3 ou 4 respostas sociais), e portanto de maior dimensão, enquadram o seu líder atual no estilo visionário.

Para finalizar, sublinha-se a importância do voluntariado organizado, participativo, em trabalhos administrativo, técnico e de gestão, que os líderes das IPSS's, Misericórdias e Fundações desenvolvem.

Contudo, a liderança dos recursos humanos tem adquirido destaque como área prioritária de atenção, em função da necessidade cada vez maior dessas organizações atuarem com competência, com eficácia e com eficiência.

Nessa perspectiva, o processo de desenvolvimento de competências dos recursos humanos tem-se constituído como um dos principais desafios a serem enfrentados pelas organizações do terceiro setor. Trata-se do alcance de uma das metas em direção à superação dos obstáculos que têm impedido o funcionamento institucional de acordo com as novas demandas da realidade (Costa, s/d).

Após apresentadas as principais conclusões gostaríamos de fazer alusão às principais limitações do estudo, bem como às linhas futuras de investigação.

Como qualquer investigação, aquando do seu *términus*, é comum perceber as suas fragilidades, esta não é exceção. O número de elementos da amostra não é suficientemente extenso para nos permitir a validação da escala e extrapolar resultados, e simultaneamente, a dificuldade em encontrar um instrumento de pesquisa que conjugue as variáveis motivação e liderança, aplicadas ao terceiro setor, foi também uma dificuldade. Paralelamente, a bibliografia sobre esta temática é escassa, e a existente é pouco exploratória.

Assim, e na tentativa de contribuir para o desenvolvimento desta área, apresentamos como linhas futuras, o desenvolvimento de uma escala para aplicação a nível nacional e respetiva validação, como proposta de trabalho em sede de doutoramento.

BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcão, I. & Tavares, J. (2003). *Supervisão da prática pedagógica: uma perspectiva de desenvolvimento de aprendizagem*. Coimbra: Almedina.

Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social – Governação e Terceiro Sector*. Coimbra: Almedina.

Barata, L. (2012). *Os Números do Cooperativismo em Portugal*. Braga: Cooperativa António Sérgio para a Economia Social.

Cação, R. (2010). Testes Estatísticos – Testes paramétricos e não paramétricos. Consulta realizada a 15 de Março de 2013 em <http://www.slideshare.net/rosariocacao/testes-parametricos-e-nao-parametricos-3396639>.

Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6.^a Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2006). *Princípios da Administração. O Essencial em Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Costa, S. (s/d). *Gestão de pessoas em instituições do terceiro sector: uma reflexão necessária, terra e cultura*, ano XVIII, nº35. Consulta realizada a 29 de Outubro de 2012, em http://www.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/35.

Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Decreto-lei nº 119/83 de 25 de fevereiro. *Estatuto das IPSS*. Ministério da Segurança e da Solidariedade Social.

Fachada, M. (2012). *Psicologia das Relações Interpessoais. 2ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo.

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos
colaboradores

Fernandes, P. (2010). *Ficha de Unidade Curricular Tratamento e Análise de Dados*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.

Franco, R. et al (2005). *“The Portuguese Nonprofit Sector in corporative Perspective”*. Porto: Universidade Católica Portuguesa.

Freitas, C. (2006). *Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM*. Funchal: Universidade da Madeira.

Fortin, M. F. (1999). *O processo de investigação. Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Gagueiro J, Pestana M. *Análise de dados para Ciências Sociais- A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2005; ISBN: 972-618-391X.

Guimarães, R. & Cabral, J. *Estatística* (1997). Lisboa: Editora MCCRAW – HILL de Portugal.

Grzeszczeszyn, G. (2011). *As Teorias da Liderança*. Consulta realizada a 20 de Maio de 2012, em <http://www.geverson.com>.

Hespanha, P. et al (2000). *Entre o estado e o Mercado. As fragilidades das instituições de protecção social em Portugal*. Coimbra: Quarteto.

Machado, C. (2010). *Cultura e processos de liderança em contexto associativo: um estudo exploratório sobre o desenvolvimento de uma organização educativa*. Dissertação de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.

Maroco, J. (2003). *Análise Estatística, com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística, com utilização do SPSS*. 3º Edição. Lisboa: Edições Sílabo

Melo, A. (2005). *Consolidação, visibilidade e Reconhecimento. Para uma Economia Social organizada, eficaz e sustentável*. Lisboa: Gabinete de Gestão Equal.

Oliveira, W. (2011). *Terceiro Setor e o Desafio da Sustentabilidade: Estudo de Multicasos de ONGs Negras em Salvador-Bahia-Brasil*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos
colaboradores

Pais, C. (2006). *Liderança com Endorfinas – O Modelo dos Seis Estilos de Liderança de Goleman*. Revista Dirigir. p.25.

Penim, A (2008). *Coaching*. Revista Formar. p.34

Pereira, A. (2006). *SPSS Guia prático de utilização – Análise de dados para ciências sociais e psicologia* (6ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo.

Ramos, A. (2009). *A influência da liderança na motivação: Um estudo sobre o programa de Trainees 2008 d Galp Energia*. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.

Rego, A. & M., Cunha (2012). *Liderança Humanizada: Humanos Gerindo Humanos*. Revista Dirigir. p.41-44

Rego, A., Pina, M & Cunha (2010). *Liderança Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Sarmiento, M. (2003). *Gestão pela qualidade total na Indústria do alojamento turístico*. Lisboa: Escolar Editora.

Silva, M. (2010). *Avaliação de Competências de Liderança nos Líderes Intermédios Desempenho/Eficácia Organizacional Estudo de caso numa Empresa Multinacional do Ramo Farmacêutico*. Tese de Mestrado. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Sueli Aparecida Milaré, S. & Yoshida, E. (2007). *Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. Psicologia: Teoria e Prática*. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Consulta realizada a 30 de Outubro de 2012 em <http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br>.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo I: Pedido de autorização para a realização da investigação empírica

Ex.mo(a) Senhor(a)

O presente questionário visa a realização de um trabalho de investigação subordinado ao tema " Gestão de Estilos de Liderança no Terceiro Setor e Repercussão nos níveis de Motivação dos Colaboradores", a desenvolver no âmbito do Programa de Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo Gestão de Empresas, a decorrer na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, pela Mestranda Cristiana do Nascimento e sob orientação do Professor Doutor António Duarte e pela Professora Doutora Ana Galvão.

Dada a importância que este setor assume no nosso País, quer em termos de empregabilidade quer em termos de apoio à população, parece-nos fundamental compreender estes aspetos.

Ao responder a este questionário está a contribuir para que se conheça mais sobre algumas razões que contribuem para o estabelecimento de um melhor clima organizacional e conseqüentemente um melhor desempenho na organização que dirige.

Bragança, 29 de Maio de 2012

Respeitosamente,

Cristiana do Nascimento

Anexo II: Questionário

Motivação e Liderança no Terceiro Setor

Inquérito

No âmbito da dissertação de mestrado este inquérito tem como objectivo estudar questões relacionadas com a motivação e a liderança no terceiro setor.

Os autores do questionário comprometem-se com o anonimato e confidencialidade das respostas, que serão utilizadas apenas para este fim.

Parte I – Caracterização do respondente

1. Sexo

- Masculino Feminino

2. Estado Civil

- Solteiro Casado/União de Facto
 Divorciado/Separado Viúvo

3. Habilitações Literárias

- Até ao 12º Ano Bacharel Licenciado
 Pós-Graduado Mestre Doutor

4. Tipo de Instituição

- IPSS Fundação Misericórdia
 Associação Outro: _____

5. Respostas Sociais que desenvolve

- Lar Centro Dia SAD
 Creche Jardim-de-Infância CAO
 Residência Autónoma Outra: _____

Parte II – Motivação

Descreva o seu grau de concordância perante cada uma das seguintes afirmações assinalando com um círculo uma opção de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente).

| | discordo totalmente | _____ | concordo totalmente | | | |
|--|------------------------|-------|------------------------|---|---|---|
| Valorizo ter oportunidade de progredir na carreira | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Valorizo a lealdade dos responsáveis para com os empregados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Valorizo que o salário seja adequado à função | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Valorizo ter um trabalho seguro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Valorizo ter boas condições de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Valorizo o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Valorizo ter um trabalho interessante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Valorizo o sentimento de estar envolvido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Valorizo uma disciplina adequada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Valorizo a disponibilidade de tempo para a resolução de problemas pessoais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Valorizo um trabalho de prestígio e status | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Valorizo ter maior responsabilidade no trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Valorizo um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Valorizo um bom relacionamento com os colegas de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Valorizo um bom relacionamento com os seus superiores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Sinto-me motivado relativamente ao meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| O meu líder tem um papel importante para a minha motivação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Parte III – Comportamentos e características dos líderes

Relativamente a cada uma das características listadas assinale com um círculo:

- 1) A forma como avalia o seu líder actual em cada característica, escolhendo uma opção de 1 (muito mau) a 6 (muito bom).
- 2) O grau de importância que atribui a cada característica no perfil do líder que considera eficaz/ideal, escolhendo uma opção de 1 (nada importante) a 6 (muito importante).

| Características | 1) Líder actual | | 2) Líder eficaz | |
|---|-----------------|-------------|-----------------|------------------|
| | Muito Mau | Muito Bom | Nada Importante | Muito Importante |
| Ter autoconfiança | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 |
| Ter uma visão | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 |
| Ser agente de mudança | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 |
| Ser dominante | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 |
| Delegar responsabilidades aos colaboradores | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 |
| Ser controlador | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 |
| Definir a estrutura da organização | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 |
| Estabelecer as regras da organização | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 | 1—2—3—4—5—6 |

| Características | 1) Líder atual | | 2) Líder ideal | |
|---|----------------|-----------|-----------------|------------------|
| | Muito Mau | Muito Bom | Nada Importante | Muito Importante |
| Ser uma fonte de inspiração | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Motivar os colaboradores | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Dar orientações específicas | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Definir os objectivos a alcançar | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Dar atenção personalizada aos colaboradores | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Tentar fazer o que a maioria deseja | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Permitir que os colaboradores tomem as suas decisões | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Valorizar o relacionamento interpessoal | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Valorizar o aspecto técnico do trabalho | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Decidir de forma totalmente centralizada | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |

| Características | 1) Líder atual | | 2) Líder ideal | |
|---|----------------|-----------|-----------------|------------------|
| | Muito Mau | Muito Bom | Nada Importante | Muito Importante |
| Relacionar-se de forma confiante com os subordinados | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Relacionar-se respeitosamente com os subordinados | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Envolver os colaboradores na definição de objectivos | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Envolver os colaboradores na preparação de decisões | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Resolver conflitos | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Encorajar a cooperação | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Ser carismático | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Centrar-se na produção | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Concentrar-se em alcançar os objectivos estabelecidos | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |
| Relacionar-se de forma formal com os colaboradores | 1—2—3—4—5—6 | | 1—2—3—4—5—6 | |