

Gaspar Pedro Malebo

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

Avaliação da Liderança, Motivação e Recompensa:  
Estudo de Caso num Banco de Luanda - Angola



Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2016



Gaspar Pedro Malebo

Avaliação da Liderança, Motivação e Recompensa:  
Estudo de Caso num Banco de Luanda - Angola

Universidade Fernando Pessoa  
Porto, 2015

Gaspar Pedro Malebo

Avaliação da Liderança, Motivação e Recompensa:  
Estudo de Caso num Banco de Luanda - Angola

**Orientador:** Prof. Dr. Fernando Bandeira

Dissertação apresentada à Universidade Fernando  
Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do  
grau de Mestre em Ciências Empresariais.

**Assinado pelo Aluno**

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar meus agradecimentos a Deus pela sua bondade e força com que iluminou-me para a realização deste trabalho.

Ao Professor Fernando Bandeira, pela sua paciência na orientação deste trabalho de forma incansável.

Ao meu irmão MSC Damião Malebo, pela força e dedicação que teve comigo para que este sonho tornasse realidade.

À Professora M.sc Fabiana Zanela, da disciplina de metodologia científica

A professora Msc. Fernanda Gordono

Aos irmãos em Cristo Jesus da Igreja Evangélica do Espírito Santo em Angola

A todos o meu obrigado!



### DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a toda Família Malebo pelos esforços comuns com que tiveram comigo em suportar o tempo que durou a elaboração deste trabalho.

Aos meus filhos e filhas, Gabriela, Toya Silva, Celinho, Telma, Natalia e o Junior Malebo, por ficarem durante muito tempo sem a minha presença e atenção necessária que um pai deve dar aos seus filhos.

## **Resumo**

O ambiente organizacional no mundo globalizado actual é altamente instável, como consequência quer a gestão estratégica quer a sua implementação operacional, são solicitadas constantemente a adaptar-se a novos modelos de gestão e suscitam problemas às organizações que fazem sentir os seus efeitos transversalmente, uma das áreas que faz ressonância destas constantes mudanças são os Recursos Humanos. O presente trabalho centra-se no segmento restrito dessa realidade que se focaliza na liderança, motivação e recompensa. O objecto da investigação é uma instituição bancária em Luanda (Angola), como instrumento de investigação foi usado um inquérito, cujas questões decorreram do acervo conceptual patente na literatura. Concluiu-se que a avaliação da liderança é simétrica à avaliação da recompensa e que a motivação apresenta um perfil aproximado à média geral, analisados os dados em função das categorias das variáveis sociodemográficas, foi possível concluir que em múltiplas instâncias, elas condicionam e sobre determinam os resultados globais.

Palavras-chaves: banco; motivação, liderança, recompensa, teorias motivacionais.

## **Abstract**

In nowadays globalized world, organizational environment is highly instable and as a consequence both strategic management and its operational deployment are constantly urged to adapt to new management models and raise problems to organization that have transversal impact, one of the areas that makes resonance of this constant shifting is Human Resource Management. This work addresses a restricted field of that reality: leadership, motivation and rewards. The study object is a bank in Luanda (Angola), as a research instrument it is used a written questionnaire, which questions result from the scientific literature conceptual framework. It concludes the perception of leadership is symmetric to perception of reward and that motivation evidence a profile similar to the average, in analysing the data according to each category in the sociodemographic variables, it was possible to conclude that in many cases these instances, have impact or over determining the global results.

*Keywords: bank; motivation, leadership, rewards, motivational theories.*

## Índice

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	V
DEDICATÓRIA .....	VII
<b>Resumo</b> .....	VIII
<b>Abstract</b> .....	IX
<b>Índice Figuras</b> .....	XII
<b>Índice Gráficos</b> .....	XII
<b>Índice Quadros</b> .....	XII
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL</b> .....	1
1.1 – Introdução .....	1
1.2. Tema.....	2
1.3. Justificação da escolha .....	2
1.4 – O Problema.....	3
1.5. Objectivos.....	3
1.6. Metodologia .....	4
1.7. Limitações.....	4
1.8. Estrutura do trabalho .....	4
<b>CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	6
2.1 –Liderança .....	6
2.2 – Importância da Liderança.....	15
2.3 – Tipos de Liderança.....	16
2.4 – Características da Liderança.....	21
2.5 – Desafios para a Liderança.....	23
2.6 – Estilos de Liderança .....	24
2.7 – Diferença entre líder e chefe.....	25
2.8 – Motivação.....	27
<b>CAPÍTULO III: – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	58
3.1 – Introdução .....	58
3.2 Método de pesquisa e processo de investigação .....	58
3.3. Definição do problema.....	59
3.4. Questões de pesquisa .....	60
3.5 – População e amostra.....	61

<b>CAPITULO IV: ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS</b> .....	63
4.1 Análise das variáveis agregadas: Liderança, Motivação e Recompensa .....	64
4.2 Análise da Liderança.....	65
4.3 Análise da Motivação .....	71
4.4 Recompensa .....	78
4.5 Discussão dos resultados .....	84
4.6 CONCLUSÕES.....	90
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	92
<b>APÊNDICE QUESTIONÁRIO ESCRITO</b> .....	94

## Índice Figuras

Figura 1 Evolução da liderança.....	8
Figura 2 Estilo do Líder Situacional .....	19
Figura 3 Programa de liderança transformacional modelo Kouzers e Posner.....	20
Figura 4 Pirâmide de Maslow .....	35
Figura 5 Comparação entre a hierarquia de necessidades em Maslow e em Alderfer .....	37
Figura 6 Modelo de motivação por Vroom.....	45
Figura 7 Modelo Porter – Lawler .....	49
Figura 8 Perfil das respostas.....	63

## Índice Gráficos

Gráfico 1 Variáveis agregadas Liderança, Motivação e Recompensa dos Colaboradores .....	64
Gráfico 2 Liderança.....	65
Gráfico 3 Liderança/Idade.....	66
Gráfico 4 Liderança/Gênero.....	67
Gráfico 5 Liderança/Habilitações Literárias .....	68
Gráfico 6 Liderança/Funções .....	69
Gráfico 7 Liderança/Antiguidade.....	70
Gráfico 8 Liderança/Tipo de liderança.....	71
Gráfico 9 Motivação .....	71
Gráfico 10 Motivação/Idade.....	72
Gráfico 11 Motivação/Gênero.....	73
Gráfico 12 Motivação/Habilitações Literárias .....	74
Gráfico 13 Motivação/Funções .....	75
Gráfico 14 Motivação/Antiguidade.....	76
Gráfico 15 Motivação/Tipo de Liderança .....	77
Gráfico 16 Recompensa .....	78
Gráfico 17 Recompensa/Idade .....	79
Gráfico 18 Recompensa/Gênero .....	80
Gráfico 19 Recompensa/Habilitações Literárias.....	81
Gráfico 20 Recompensa/Funções.....	81
Gráfico 21 Recompensa/Antiguidade .....	82
Gráfico 22 Recompensa/Tipo Liderança.....	83

## Índice Quadros

Quadro 1 Liderança e influência .....	7
Quadro 2 Características dos líderes Transaccional e Transformacional.....	22
Quadro 3 Diferença entre líder e chefe .....	26
Quadro 4 Apresentação das variáveis sóciodemográficas .....	62



## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL**

### **1.1 – Introdução**

Pessoas felizes e motivadas tendem a trabalhar melhor. É o que pensam algumas empresas na contratação dos funcionários e na sua manutenção no quadro de colaboradores.

Para que isso seja possível, é necessária a presença do líder, que é aquele responsável por ditar as regras, delimitar as funções de cada funcionário, participar activamente no dia-a-dia do andamento dos trabalhos e ainda motivar seus funcionários, nas mais variadas dimensões, entre as quais as recompensas, para que eles trabalhem com entusiasmo, optimizando o tempo e apresentando melhores resultados.

Para Chiavenato (2009) a liderança precisa adquirir competências e habilidades na área que actua para poder orientar sua equipe e agir de acordo com a necessidade da organização. Tem a responsabilidade em garantir a eficiência dos processos da equipe, garantindo que o resultado seja alcançado.

A ideia do trabalho em equipa surgiu há muitos anos atrás e foi se aperfeiçoando com o tempo. Verificou-se que as pessoas quando trabalham juntas e unidas, com funções específicas, sob a coordenação do líder, rendem mais e melhor do que se estivessem trabalhando individualmente.

O trabalho em equipa continua forte nos dias actuais, inclusive servindo de modelo nas agências bancárias, as quais procuram cada vez mais investir em programas, treinamentos e capacitações ao gerente e aos funcionários, para que trabalhem motivados e alcancem melhores resultados. Sendo assim, é importante averiguar se o trabalho em equipa pode ser aplicado de fato nas agências bancárias e como está a postura do líder diante do grupo, principalmente quando se fala em políticas e/ou acções motivacionais.

## 1.2. Tema

O tema escolhido para realizar o trabalho é a Liderança, Motivação e Recompensa, tendo como objecto de estudo um banco em Luanda - Angola.

O mundo globalizado, o uso intensivo de novas tecnologias e a sucessão vertiginosa de novos modelos de gestão, colocam problemas às organizações que fazem sentir os seus efeitos transversalmente, uma das áreas que faz ressonância destas constantes mudanças são os Recursos Humanos (doravante RH), que devem monitorar o impacto das mudanças no ambiente interno e externo, tanto ao nível da gestão quanto ao nível operacional e analisar em que medida essas alterações constituem ameaças ou oportunidades, para dessa forma maximizar o potencial dos seus recursos.

O trabalho que ora se apresenta, trata da problemática liderança, motivação e recompensa, na perspectiva da gestão estratégica, numa actividade económica muito exigente e com modelos de gestão muito desenvolvidos como é a actividade bancária.

## 1.3. Justificação da escolha

O presente trabalho se justifica pela importância do tema liderança, motivação e recompensa e devido ao seu significado nas organizações e, em especial, o impacto de suas atitudes nas equipas que ela gerencia.

Ele baseia-se nas fontes bibliográficas pesquisadas, onde o foco principal é perceber como estes conceitos são endogeneizados e operacionalizados nas organizações e de que forma eles são percebidos pelas pessoas reais.

Em si os conceitos liderança, motivação e recompensa, apresentam-se difusos tanto ao nível conceptual, pois resultam da contribuição de múltiplas disciplinas, escolas, modelos, quanto ao nível estratégico e operacional, pois focam-se nas pessoas, que os vivem e percebem de formas diversas.

Importa pois conceder-lhe o apropriado relevo e embora seja claro que os resultados da investigação se limitam ao objecto de estudo, afigura-se também que eles podem constituir um acervo a utilizar para comparação em estudos do mesmo âmbito e que de alguma forma podem permitir à própria organização dar-lhe uso de alguma utilidade.

#### 1.4 – O Problema

O problema que a dissertação se propõe questionar é saber como a liderança, motivação e recompensa são percebidos num banco angolano, designadamente em Luanda.

Concomitantemente tenta-se perceber se as variáveis sócio demográficas (Idade, Sexo, Habilitações Literárias, Funções Desempenhadas, Tempo de Serviço na Instituição) influenciam os resultados obtidos.

Complementarmente será necessário conceber um instrumento de pesquisa capaz de possibilitar a ponte entre os conceitos e teorias que a literatura refere e as práticas e vivências dos colaboradores na organização, isto é um instrumento que consiga compatibilizar e traduzir a concetualização teórica e as vivências.

#### 1.5. Objectivos

O trabalho tem como objectivo geral indagar como é que os colaboradores de um banco na cidade de Luanda – Angola percebem a liderança, motivação e recompensa desmotivação na organização.

Esse objectivo não se encontra restringido às dimensões concetuais em análise, é mais abrangente, no sentido em que tenta perceber se e de que forma as variáveis sociodemográficas influenciam ou sobre determinam essas percepções.

## 1.6. Metodologia

Segundo, Alarcão (2001) os grandes fins da actividade científica são compreender, explicar e prever, arquitectando 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.

Neste trabalho foi utilizada a metodologia de pesquisa básica e aplicada, bibliográfica em um estudo da pesquisa qualitativa e quantitativa através da colecta de dados por meio de questionário escrito distribuído a funcionários bancários.

## 1.7. Limitações

Na elaboração deste trabalho houve várias limitações no acesso à documentação (livros, artigos e no acesso as instituições) e às bases de dados a partir de Angola, caracterizando um problema muito sério porque as empresas não aceitam compartilhar alguns dados com os pesquisadores ou estagiários, motivo este que optou-se por elevado número de artigos colectados via internet.

## 1.8. Estrutura do trabalho

O presente trabalho de investigação, estrutura-se em 4 capítulos. que seguidamente se mencionam:

Primeiro capítulo, Introdução, onde a investigação é apresentada de forma sumária e incisiva nos seus temas estruturantes, quer no que refere à temática quer no que concerne à abordagem metodológica adoptada, designadamente: o objecto de estudo, a justificação da escolha do tema, o problema, a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho e as limitações impostas na recolha das informações.

No Segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura, a definição de liderança, importância da liderança, tipo de liderança, características de liderança, estilos de

liderança e a diferença entre o líder um chefe. No mesmo capítulo é apresentado o subtema motivação, as teorias da motivação segundo Maslow, Herzberg, McGregor são também contemplados neste contexto o acervo teórico relativo à recompensa.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia de investigação que foi usada neste trabalho, concretamente: o método de pesquisa e processo de investigação, definição do problema, questões de pesquisa, população e amostra.

O quarto capítulo é dedicado à análise e discussão de dados e às conclusões gerais sobre o trabalho de investigação.

## CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 –Liderança

Liderança deriva do Germânico *Laithjan* significa chefiar. (Bergamini, 2008). Segundo Marras (2011), liderança tem como princípio a capacidade de gerenciar um clima criativo em que as pessoas fiquem auto-motivadas para o domínio de objectivos construídos em longo prazo, em um ambiente participativo, de respeito mútuo e compatível com valores pessoais.

Porém, para realização deste processo, segundo Robbins (2010), é necessário um alto conhecimento e discernimento para trabalhar nos actuais ambientes organizacionis, observando assim, os anseios, particularidades e metas desse público a ser trabalhado junto à empresa, em que os líderes serão os principais produtores de informação e da efectividade da comunicação interna, enquanto formadores de opinião, devem manter-se bem informados sobre as acções e políticas da empresa.

A liderança deve adequar-se à linguagem, aos interesses e aos anseios de seus funcionários, para que assim, actuem como agentes de comunicação, mediando informações. Além dos pontos mencionados como definições gerais de todos os autores acima citados, chamam a atenção as características realçadas por Carvalho (2012, p. 02) que define liderança como:

“Estar na função de líder, liderar, não é o mais difícil, o grande desafio é garantir que suas acções se tornem referência para seus liderados”. É ser presente, sem estar presente, é ser ouvido sem falar, é ser a chama que movimenta o grupo. São os exemplos que arrastam como já afirmava Santo Agostinho no séc. IV: “As palavras comovem, os exemplos arrastam”.

Segundo Chiavenato (2009), em sua concepção existem também outras definições de liderança:

A arte de conduzir pessoas, profissionais, grupos e equipes a alcançar, com êxito, os resultados planejados.

A capacidade de ser admirado pela postura correcta, madura e consciente, fora mesmo do ambiente profissional.

Tendo como princípio às definições citadas acima, Carvalho (2012) vê a liderança sem um modelo padrão devido os seres humanos possuírem seus próprios desdobramentos em suas personalidades que combinados com as experiências de vida e as características naturais, resultaram em seus comportamentos profissionais e pessoais.

Para Robbins (2010), a liderança pode ser conceituada como a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que o líder esteja convencido que deva ser feito, como também, a arte de mobilizar os outros a batalhas por aspirações compartilhadas e, para encerrar, é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de empregados engajados.

Para Chiavenato (2009), a liderança é um fenómeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos. A influência pode ocorrer através de diversas formas, desde as mais violentas imposições, até as formas mais suaves de convencimento. Dentre os tipos de influência é possível destacar algumas causas, conforme mostra o seguinte quadro.

#### *Quadro 1 Liderança e influência*

<b>Como influenciar</b>	<b>Atitudes</b>
Coação	Impor Mandar Forçar a fazer algo sem aceitação.
Pressão	Reprimir Ameaçar Forçar a aceitação
Persuasão	Manipular Prevalecer sempre seu conselho Indução
Sugestão	Propor algo sem forçar a aceitação
Emulação	É espontâneo Imitar com vigor para igualar ou ultrapassar

Adaptado de Chiavenato (2009)

Ainda segundo Chiavenato (2009), é o processo de influência, geralmente, de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e alcance de metas. Pode-se dizer também que é o procedimento pelo qual uma pessoa consegue influenciar outras a seguirem suas ideias e/ou acções numa determinada situação.

Segundo Vergara (2009) liderança é capacidade pessoal de aglutinar e influenciar pessoas para a realização de objectivos. É uma das atribuições dos gerentes nas organizações formais, uma atribuição complexa, que envolve inúmeras tarefas e habilidades. Liderar significa obter efeitos ou resultados por meio da mobilização de pessoas. A capacidade de criar uma visão apaixonante transformá-la em realidade e mantê-la por um longo período de tempo.

Contudo, a liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções de administração: planeamento, organização, direcção e controle. Porém, a liderança é mais relevante na função de direcção, aquela que toca mais perto as pessoas (Chiavenato, 2009).

A liderança vem se desenvolvendo com o passar das décadas, como mostra a figura.

*Figura 1 Evolução da liderança*



Fonte: Adaptado de Bergamini (2008)

De acordo com Chiavenato (2009) para um líder produzir resultados, ele deve desempenhar funções, entre elas a liderança, que é necessária em todos os tipos de

organização, em cada um dos seus departamentos, sendo essencial no planeamento, na organização, na direcção e no controle. As principais funções da liderança são:

- Planificar;
- Avaliar;
- Informar;
- Punir e
- Controlar.

Assim, as funções dos líderes estão ligadas à melhora do ambiente organizacional e à satisfação do colaborador, uma vez que liderar o ambiente é ajustar os objectivos da organização aos objectivos pessoais dos talentos que a compõem.

Cabe ao líder mostrar o caminho comum entre os anseios da empresa e dos indivíduos, gerando comprometimento e trazendo resultados. Portanto, resumidamente pode-se dizer que a liderança é:

- Ter capacidade de influenciar pessoas para que se envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objectivos comuns;
- Ter capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais;
- É um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos;
- E envolve duas dimensões: a primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. A segunda é a tendência dos seguidores de seguirem aqueles que eles percebem como instrumentais para satisfazerem os seus próprios objectivos pessoais e necessidades.

Muitos autores apresentam múltiplas definições para liderança, mas existem dois elementos que são comuns entre todas elas. O primeiro está em se tratar de um fenómeno de grupo e o segundo por envolver um conjunto de influências interpessoais e

recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana. Está sempre voltada à obtenção de actividades que influenciam e geram motivação para se colocar em prática o propósito estrategicamente definido e estruturado nas funções executivas da organização (Chiavenato, 2009):

É o processo de influência, geralmente, de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e a atingimento de metas.

A capacidade de criar uma visão apaixonante transformá-la em realidade e mantê-la por um longo período de tempo.

É o processo pelo qual uma pessoa consegue influenciar outras a seguirem suas ideias e/ou acções numa determinada situação.

Segundo Lacombe e Heiborn (2008), há outras definições de liderança:

- Capacidade de influenciar pessoas para que se envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objectivos comuns;
- Capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais.

De acordo com Vergara (2009), a liderança pode ser conceituada como um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos.

Para Chiavenato (2010), a liderança é um fenómeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos. A influência pode ocorrer através de diversas formas, desde as mais violentas imposições, até as formas mais suaves de convencimento.

Ainda para o mesmo autor, liderar não é mais comandar e supervisionar seus liderados. O exercício de liderança exige uma renovação de valores internos do líder, pois os comportamentos sempre demonstram as complexas convicções que o indivíduo alimenta dentro de si.

Só se pode ensinar o que se aprende, compreende e coloca em prática, e o líder para ajudar a transformar seus liderados em líderes autónomos, comprometidos, responsáveis, criativos, assertivos, visionários, persistentes, entre outras competências deve possuir um perfil com todos esses conhecimentos, habilidades e atitudes.

A liderança é com certeza um dos temas mais importantes no campo gerencial actual, por ser uma característica que os líderes devem contemplar em seu arsenal de habilidades para o estímulo da eficácia de um determinado grupo e de uma organização. (Lacombe; Heiborn, 2008).

O papel da liderança nas organizações fundamenta-se, em síntese, em articular as necessidades demandadas das orientações estratégicas em harmonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direcção do desenvolvimento institucional e individual (Bergamini, 2008).

É fundamental para a organização que seus líderes desenvolvam as competências necessárias para o sucesso do seu negócio, que participem activamente, assumam responsabilidades e riscos, sejam eternos aprendizes e mestres, tenham senso inovador e visão de negócio. Este perfil de liderança torna-se, cada vez mais, factor indispensável para pessoas que assumem postos chaves nas empresas.

Sabendo que os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização, pode-se dizer que não é uma tarefa simples, pois a liderança exige muitas habilidades complementares, tais como: disciplina, respeito, ética, compromisso, postura, entusiasmo, etc. Afinal, a organização é composta por colaboradores com diversas personalidades e é exactamente o ponto que entra a liderança transaccional e situacional.

Para Bergamini (2008), as habilidades de um líder são várias e para ser um líder tem de fazer diferente para cumprir seu papel de dar a direcção, inspirar e motivar as pessoas para a plena realização de seus projectos e compromissos organizacional. Pode-se destacar sete importantes habilidades de um líder:

- Autoconhecimento
- Visão estratégica
- Maximização de valores
- Experiencias desafiadoras
- Cultivo de talentos
- Construção de alianças
- Aprendizado permanente

#### Autoconhecimento

Líderes têm um acurado sentimento de seus pontos fortes e fracos. Eles constroem a liderança sobre suas qualidades e pontos fortes e preocupam formar suas equipes com talentos que supram suas deficiências. Os líderes têm autoconhecimento do trabalho ou da matéria em questão e influencia as outras pessoas através do seu autoconhecimento.

A liderança é o processo de influenciar as actividades de um grupo organizado na direcção da realização de um objectivo.

#### Visão estratégica

O líder é um inovador, têm um talento para ver o futuro, perceber as boas oportunidades, comunicá-las aos seus parceiros e a sua equipe e inspira-la na realização da sua visão. Permite ver além dos limites da sua organização e do tempo presente, entender as tendências mais gerais e perceber o que precisa ser feito. Ele comunica sua visão e as necessidades de mudanças de forma articulada e clara é uma habilidade fundamental para motivar e engajar suas equipes no processo de mudança.

## Maximização de valores

Os líderes têm uma boa percepção dos princípios e valores essenciais para a realização de sua visão. Eles vivem seus valores e procuram se tornar um exemplo para todas as outras pessoas. Usam esses valores para alinhar comportamentos e atitudes, não só nos bons momentos, mas, especialmente, nos momentos de dificuldades e tormentos. Para além dos valores éticos e morais, eles promovem e cultivam valores como comportamento e espíritos de equipe, liberdade para criar e experimentar, bem como as habilidades de fazerem as coisas acontecerem.

## Experiencia desafiadoras

Orientados pela visão estratégica e por fortes valores, os líderes inovador desafiam suas equipes a realizar objectivos que vão além de seus trabalhos rotineiros. Eles elevam a si mesmos e a sua equipe a sair do convencional e a experimentar novos caminhos. Esses líderes têm uma boa noção do que é realmente importante e ajudam suas equipes a escaparem da prisão das urgências do dia-a-dia.

## Cultivo de talentos

Os grandes líderes são naturais descobridores e desenvolvedores de talentos. Nesta tarefa, eles seleccionam algumas pessoas talentosas e agem como mentores para orientar o aprimoramento de suas habilidades e conhecimentos, os bons líderes investem boa parte do seu tempo na preparação de seus sucessores e vêem os sucessores destas pessoas como um reflexo de seus próprios sucessos.

## Construção de alianças

Os líderes de hoje sabem que a realização de uma visão requer a cooperação de pessoas em vários níveis, dentro e fora de sua organização.

## Aprendizado permanente

Líderes inovadores vivem um estado de permanente questionamento sobre o que fazem, como fazem e quais os resultados. Eles procuram incansavelmente aprender com seus sucessores e fracassos e orientam suas equipes a fazerem o mesmo.

Segundo Kouzes e Posner, (2003, p.42) “O conjunto de comportamento que servem de base para que se aprenda a liderar, a que os autores chamam os Dez compromissos da Liderança.

- Descobrir sua voz, esclarecendo os seus valores pessoais;
- Dar o exemplo alinhando ações com valores compartilhados;
- Antecipar o futuro imaginando possibilidades empolgantes e enobrecedoras;
- Envolver os outros em uma visão comum apelando para as aspirações compartilhadas;
- Buscar oportunidades procurando maneiras inovadoras de mudar, crescer e melhorar;
- Experimentar e se arriscar gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os próprios erros;
- Fomentar a colaboração ao promover metas de cooperação e desenvolver a confiança;
- Fortalecer os outros compartilhando poder e autoridade;
- Reconhecer contribuições valorizando as qualidades individuais.
- Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade.

Para os mesmos autores, a liderança não é uma questão de cargo nem função. É uma questão de relacionamento, credibilidade e do que o líder faz.

## **2.2 – Importância da Liderança**

Para Robbins (2010), a liderança é a essência da capacidade de influenciar outras pessoas para atingir determinados objectivos e metas. E essa habilidade ou capacidade depende especialmente do processo de comunicação, ou seja, a habilidade em se comunicar.

O líder eficaz não pode ignorar o fato de que as pessoas possuem qualidades humanas, com personalidades diferentes que mudam de acordo com a cultura que os cerca. Para isso, o líder precisa ser capaz de compreender e lidar com problemas que envolvem motivação, trabalho em equipe, criatividade, mudança, etc.

A partir de análises feitas, é possível conceituar liderança como a capacidade de accionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objectivos propostos pela organização. Sendo líder um administrador voltado para a busca do crescimento de seus subordinados e na participação na criatividade, utilizando-se da delegação e tornando-se um servidor.

De acordo com Bergamini (2008), compreender a motivação humana tem sido um desafio para muitos administradores. Diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em busca de seus objectivos. Hoje, sabe-se que cada um de nós tem motivações próprias, geradas por factores distintos. Pode-se notar a motivação de diversos modos. Sempre vale a pena observar se a equipe revela-se optimista, voluntária ou apta para novas oportunidades.

Um dos factores importantes da motivação das pessoas é o reconhecimento. As pessoas reagem favoravelmente ao reconhecimento de seus superiores.

Nas empresas, o reconhecimento assume, actualmente, as mais variadas formas, um elogio, gratificações, benefícios, tornando seus colaboradores alegres e motivados para exercer suas tarefas.

Dessa forma, o reconhecimento irá demonstrar o fato de a empresa reconhecer o esforço, o talento, a dedicação e o compromisso de seus colaboradores.

O reconhecimento é altamente motivador, o mesmo reforça comportamentos e alavanca resultados inesperados em uma equipe.

### **2.3 – Tipos de Liderança**

Liderar requer equilíbrio delicado entre autoridade e compreensão, intimidade e distanciamento crítico, negociação e motivação, entre outras tantas habilidades. Sendo assim Marras (2011), descreve os três principais tipos de líderes:

*Líder Autocrático:* o líder é focado apenas nas tarefas. Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas. É também ele que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito. É dominador, provocando tensão e frustração no grupo, não deixa espaço para a criatividade dos liderados. As consequências dessa liderança estão relacionadas com uma ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados, bem como pela inexistência de qualquer amizade de grupo, visto que os objectivos são o lucro e os resultados. O líder autoritário provoca grande tensão, agressividade e frustração no grupo. O estilo autoritário é o mais antigo, a sua origem remota à pré-história, quando os primeiros agrupamentos humanos se organizavam e surgiram os primeiros chefes.

*Líder Democrático:* chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro. O líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo em conjunto que esboça as providências e técnicas para atingir os objectivos. Todos participam nas decisões. As diretrizes são decididas pelo grupo, havendo, contudo um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. Cada membro do grupo decide com

quem vai trabalhar e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder democrático quando critica ou elogia, limita-se aos fatos e é objectivo.

*Líder Liberal:* é expressão em língua francesa *laissezfaire, laissezaller, laissezpasser*, que significa literalmente “deixai fazer”, “deixai ir”, “deixar passar”. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determina funções e resolva conflitos. O líder liberal, não impõe regras, não se impõe ao grupo e conseqüentemente não é respeitado. Os liderados tem a liberdade total para tomar decisões, quase sem consultar o líder. Não há grande investimento na função, no estilo liberal, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que não esperam nada daquele líder.

Chiavenato (2010), refere três outros tipos de liderança: a situacional, a servidora e a transformacional:

*Liderança Situacional:* A liderança situacional mostra uma relação entre liderança, motivação e poder, em que o líder estará frequentemente avaliando seus colaboradores e alterando seu estilo de liderança, sendo ela dinâmica e flexível. Esse modelo de liderança pode ser dividido em quatro estilos:

- *Direcção:* a liderança ocorre quando o colaborador necessita aprender a tarefa a ser executada, sendo o líder supervisor da tarefa até seu fim, direccionando o colaborador para elaborá-la até conquistar confiança.
- *Orientação:* este estilo de liderança ocorre quando o colaborador necessita conhecer a tarefa e conquistar um estímulo para execução dela. O líder contribui apoiando a obtenção de novas ideias e disseminando conhecimento quando o colaborador necessite pouco.
- *Apoio:* o líder se encarrega de estimular o colaborador para adquirir segurança e buscar o aprendizado, aumentando suas habilidades e conhecimento, dando mais respaldo para o colaborador executar suas tarefas, o líder presta apoio,

porém supervisiona pouco.

- *Delegação*: ela ocorre quando os colaboradores possuem maior autonomia e liberdade, tendo conhecimento e segurança com as tarefas. O líder mantém um contacto com pouca supervisão e pouco apoio. Muitas vezes o colaborador inclusive tem autoridade para decisões de mudanças ambientais conforme o nível hierárquico.

A liderança situacional é um modelo de administração ideal para os momentos de crise. Por meio dele, as dificuldades soa minimizadas e os objectivos da organização são alcançados.

Marras (2011) mostra que a maturidade de cada funcionário está relacionada à habilidade e disposição para fazer algo e à necessidade do direcionamento e do encorajamento dados pelos superiores. Qualquer estilo de comando é eficaz, desde que seja adequado ao potencial do funcionário.

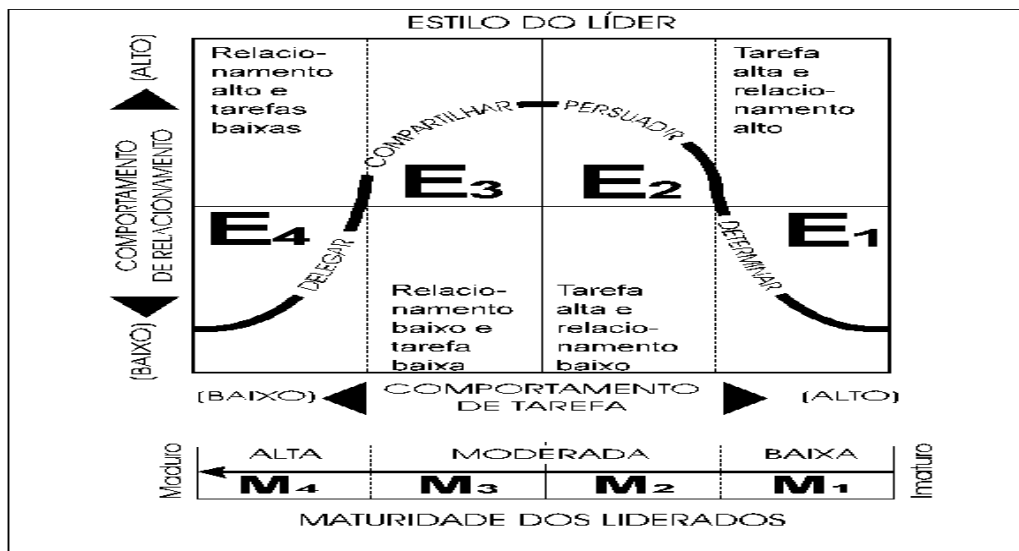
Vergara (2009) descreve, que a liderança eficaz é aquela que se ajusta à situação, ou seja, consiste na adequação de cada momento a um estilo solicitado. Nesta teoria não existe uma explicação definitiva para a questão da eficácia do líder, porém seu principal obstáculo foi de apontar qual estilo deve ser usado em cada situação.

Segundo Bergamini (2008, p.37), “esta abordagem é complementar à abordagem comportamental, e procura incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, levando em conta o líder, os liderados e atarefa”.

Tal informação aponta para a eficácia no desempenho do líder é principalmente uma questão de atitude, que é uma pose proactiva diante das constantes mudanças no ambiente organizacional.

O estilo de líder nesse tipo de liderança é mostrado na figura 2.

Figura 2 Estilo do Líder Situacional



Adaptado de Carvalho (2012)

*Liderança Transformacional*: é construída em cima da liderança transaccional. Produz nos liderados níveis de esforços e de desempenho que vão além daqueles obtidos apenas na abordagem transaccional.

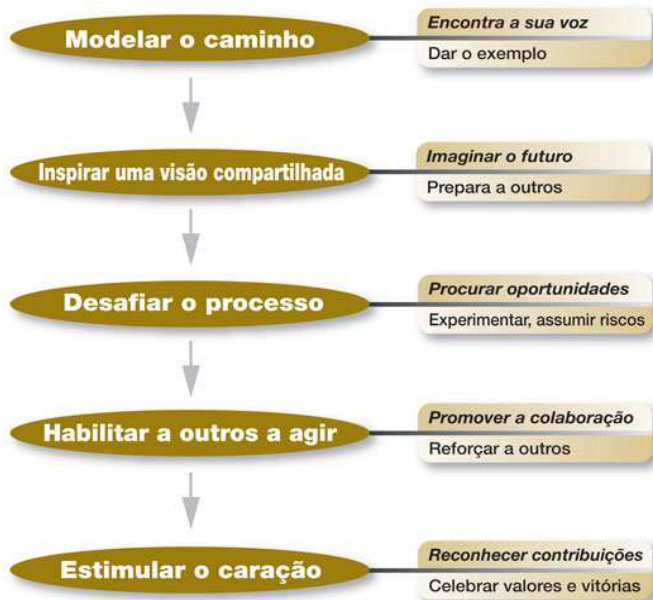
Segundo Bass e Avolio (1985, p. 14) “O líder transformacional tenta inculcar em seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo líder”.

O líder transformacional: inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para bem da organização, e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados.

Presta atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um dos seus liderados; modifica a maneira dos seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma, e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objectivos do grupo.

Para a liderança transformacional Robbins (2010) prescreve um programa baseado no modelo sistematizado no seguinte esquema.

*Figura 3 Programa de liderança transformacional modelo Kouzlers e Posner*



Adaptado de Robbins (2010)

*Liderança Servidora* é baseada em princípios básicos e elementares, mas os pilares são o amor e o carácter.

A sua disposição é servir as pessoas atendendo suas necessidades. Essa actividade consiste em determinar um propósito, compartilhar o aprendizado, elevar os obstáculos, priorizar a confiança para fortalecer o relacionamento e desenvolver as pessoas.

A liderança Servidora descreve que essa actividade consiste em determinar um propósito maior, algo que realmente seja importante.

Para Barros Neto (2007), a liderança Servidora é uma questão de escolha, de escolher servir à humanidade, apreço meio espiritual e não deixa de ser mesmo, pois essa é uma liderança voltada para o mundo dos negócios, que se fundamenta no que há de melhor nas pessoas.

Segundo Marinho (2005, p. 06), o conceito de liderança Servidora contemporâneo foi proposto por Robert Greenleaf, em 1977, com o lançamento de seu livro, Liderança Servidora.

Para Marinho (2005, p.07). A teoria de Liderança Servidora desafia esse paradigma tradicional de chefia, quebra o mito da hierarquia intocável, propõe aprendizagem com os erros da equipe, invade os chamados segredos da cúpula e distribui a informação outrora privilegiada para todo o grupo, a fim de que todos sintam que são parte do esmo time, lutando pela vitória comum.

#### **2.4 – Características da Liderança**

É importante perceber que o estilo de liderança está bastante dependente da interação entre o líder e os liderados.

Há uma reciprocidade entre líder e liderados, em que os próprios liderados são influenciados pelo tipo de liderança, sendo que a eficiência do seu trabalho, bem como as relações interpessoais na equipe, dependem do estilo adaptado pelo líder. (Marras, 2011).

Assim, o líder influencia os liderados, bem como os liderados influenciam o líder. O ser líder depende muito dos objetivos de cada um e das condições que surgem.

O comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, etc. Contudo, o fundamental baseia-se no direcionar o grupo para metas específicas. Ser líder é dar exemplo para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz.

Chiavenato (2010) descreve teorias que analisam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. São as formas pelos quais o

líder desempenha sua influência. A liderança é vista como um fenómeno social, que ocorre em grupos sociais. Existem vários tipos de liderança e conseqüentemente cabe ao líder escolher qual o tipo que mais condiz com a sua personalidade ou combinar estilos diferentes conforme a situação exigir.

Os próprios líderes devem, portanto, identificar os problemas a serem resolvidos e trazendo as suas próprias soluções. Devendo mobilizar seus funcionários, colegas, superiores e pessoas fora da empresa, para produzir os resultados desejados.

O quadro que se segue mostra algumas características dos líderes Transaccional e Transformacional.

*Quadro 2 Características dos líderes Transaccional e Transformacional*

<b>Transaccional</b>	<b>Transformacional</b>
Recompensa contingente: negocia a troca de recompensa pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.	Carisma: oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança.
Administração por excepção (activa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando atitudes correctivas necessárias	Inspiração: comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
Administração por excepção (passiva): intervém apenas quando os padrões não são alcançados	Estímulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.
Laissez-faire: abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões	Consideração individualizada: dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

Adaptado de Chiavenato (2010)

## 2.5 – Desafios para a Liderança

Há muitos desafios enfrentados pela liderança tanto da organização como dos próprios líderes, assim segundo Chiavenato (2010), existem vários desafios encontrados pela realização da liderança, para os líderes e para a organização:

*Líderes:*

- Conquistar os colaboradores para a realização do trabalho de forma a ser seguida pela empresa;
- Melhorar o relacionamento interpessoal dentro da empresa, oferecendo aos colaboradores condições favorável para a permanência dos mesmos dentro da empresa;
- Aumentar o nível de produtividade e lucratividade dentro da empresa, sem aumentar os custos;
- Preparar os colaboradores e a empresa, para um crescimento em longo prazo, conscientizando a necessidade do trabalho em equipa;

*Organização:*

- Preparar os líderes pré-estabelecidos com ferramentas e suporte para o trabalho com os colaboradores;
- Fornecimento de cursos, treinamentos para a actualização do líder em questão;
- Criar incentivos (financeiros: Participação dos Lucros, Plano de Saúde), designando estratégias para retenção de talentos.

Para Chiavenato (2010), outros principais desafios da liderança são:

- *Flexibilidade:* agregar flexibilidade contribui para que o líder alcance os resultados almejados. Como buscar alternativas em casos que necessitem mudar as directrizes, ou mesmo redefinir os treinamentos.
- *Compreensão da realidade:* O líder deve compreender os desafios que o cercam perante a empresa, equipe, mercado e os clientes. Apontar os pontos que necessitam

ressaltar as características habilidades que potencializam bons resultados.

- *Equipe*: reconhecer a equipe, contribuir com o comprometimento e a realização dos projectos e metas traçados. O segredo de uma equipe de sucesso é a periodicidade e a maneira como um líder concede *feedback* e comemora os resultados alcançados por todos.
- *Responsabilidade*: o líder deve assumir a responsabilidade pelos resultados, e nos momentos tidos como fracasso deve orientar a sua equipe sobre um novo plano de acção e verificar as lições a serem tiradas, assim como o sucesso deve ser enaltecido como a soma dos esforços de todos.

Com esses desafios, as organizações devem atentar e reconhecer líderes que ofuscam talentos dentro de sua própria equipa, não adianta um plano de carreira, um excelente processo de selecção e contratação, um planeamento para reter talentos se um profissional que actua na liderança pensar de forma contrária, as empresas antes de promoverem um determinado profissional para um cargo de liderança onde existirá subordinação, tem como obrigação analisar os valores deste profissional, e sua principal característica são o trabalho em equipe (Chiavenato, 2010).

## **2.6 – Estilos de Liderança**

Segundo o Psicólogo Goleman (2012), que estudou o assunto durante cerca de 3 anos, conseguiu apresentar seis estilos de liderança, na qual é possível melhorarem o ambiente e a performance da empresa. Segue abaixo:

- *Determina o ritmo*: Estabelece modelos de excelência e esperam auto-direcção. Esse estilo resumido: faça como eu faço, agora. É recomendado quando a equipa é qualificada, motivado e precisa-se de resultados rápidos.
- *Autoritário*: Mobiliza a equipa em direcção a uma visão comum e objectivos finais. Os meios ficam a cargo de cada indivíduo. Esse estilo resume-se: venha comigo. É recomendado quando a equipa precisa de uma nova visão porque as circunstâncias mudaram. Tipos destes líderes inspiram na equipa um espírito empreendedor e entusiasmo pela missão.
- *Agregado*: Cria vínculos emocionais que trazem um sentimento de união e

pertencimento à empresa. Esse estilo é de faz de conta; as pessoas vêm em primeiro lugar. Só é recomendado quando a equipa precisa se recuperar de trauma ou recobrar a confiança.

- **Treinador:** Desenvolve as pessoas para o futuro. Esses líderes é de: Tente fazer isso. Nestes casos é recomendado quando o líder quer auxiliar as pessoas da equipa a desenvolver qualidades que as ajudarão a ser bem-sucedidas.
- **Coercivo:** Demanda o cumprimento imediato. Resume-se em faça o que eu digo. Recomenda-se em tempo de crise, situações de emergência e para controlar um problema quando todas as opções falharam.
- **Democrático:** Constrói o consenso a partir da participação. Esse estilo é o chamado de povo para povo, recomendado quando o líder precisa que sua equipa compre sua decisão, plano ou objectivo ou precisa de novas ideias.

Do ponto de vista de Goleman (2012), para ser realizado de forma adequada, é importante e fundamental a utilização de vários, sendo o mesmo adoptado conforme a necessidade para eficácia do trabalho em questão.

## **2.7 – Diferença entre líder e chefe**

Há muita diferença entre ser chefe e ser líder. O primeiro é aquele que possui nível hierárquico superior aos demais profissionais de uma mesma empresa. Já o segundo, não precisa necessariamente ter um nível hierárquico superior, pois conduz as actividades com facilidade, domina situações complexas e envolve todos os liderados com sua forma de agir e encarar os desafios. (Marras, 2011). Ainda segundo o autor, chefe é aquele que recebe ordens e dá ordens, o cargo dele foi atribuído com base em normas institucionais ou organizacionais. É a mais pura expressão de ordem social que define diferenças de *status* e, por conseguinte, de poder e autoridade dentro do grupo. A liderança é algo maior que a chefia.

O líder é aquele que tenta sempre manter a equipe motivada, trabalha junto com o grupo, que busca sempre aprender, melhorar e ensinar o que aprendeu. Ele se preocupa com as pessoas e com o desenvolvimento delas, sabe dar *feedback* construtivos e, em conjunto, e ajuda a melhorar como profissional e, muitas vezes, pessoalmente também.

Para ele, você não é só um número. O verdadeiro líder é aquele que lidera pelo exemplo, ele busca seu desenvolvimento pessoal e profissional e as pessoas os colocam naquela posição, para elas, aquela pessoa é um exemplo a ser seguido e é o que passam a fazer. O líder ao contrário do chefe tem como meta ajudar os liderados a se tornarem líderes ou a realizarem os seus objectivos. O líder eficaz é aquele que passa despercebido aos olhos da sua equipe ou instituição, ele consegue desenvolver tão bem seus liderados que em sua ausência as tarefas continuam sendo realizadas conforme o programado.

O líder é aquele que consegue influenciar fortemente outras pessoas a acção, sem o uso da força ou do medo. Tem sua base na atitude pessoal, na competência, carisma, levando aos demais a admirar, respeitar e defender o líder e suas ideias.

O exercício da liderança requer do líder autocontrole e senso de justiça para enfrentar situações ou dificuldades que virão já o chefe não ajuda no crescimento dos seus liderados, pois temem que esses cresçam mais do que ele e que possam tomar sua posição de liderança, o chefe geralmente não compartilha suas descobertas e conhecimentos adquiridos, é egoísta e procura o seu próprio reconhecimento e não o da sua equipe.

### *Quadro 3 Diferença entre líder e chefe*

<b>O Chefe</b>	<b>O Líder</b>
• Empurra	• Puxa
• Comanda	• Comunica
• É o dono da boiada	• É o maestro
• É o comandante	• É um treinador
• É o dono da voz mais alta	• Fala normalmente para ser ouvido
• Administra	• Inova
• Cópia	• É original
• Mantém	• Desenvolve
• Pergunta "como" e "quando"	• Pergunta "o quê" e "por quê?"
• Convive melhor no "status-quo"	• Desafia, muda
• É um bom soldado	• É ele mesmo
• Faz as coisas correctamente	• Faz a coisa certa
• Obtém resultado através das pessoas	• Desenvolve pessoas e grupo
• Quer segurança e estabilidade	• Quer desafios
• Busca "status" de vida	• Privilegia Qualidade

Adaptado de Chiavenato (2010)

## 2.8 – Motivação

Qualquer organismo social, empresa, uma instituição social ou estado, em um determinado estágio de seu desenvolvimento são confrontados com barreira que inevitavelmente limita a produtividade. Já não é possível aperfeiçoar o produto final, tanto em nível quantitativo e qualitativo, essa barreira é em muitos casos a motivação.

Nos últimos anos, o termo "motivação" tem sido firmemente enraizado na terminologia de muitas ciências sociais. Aos poucos, gestores empresariais ou públicos (não apenas teóricos, mas também práticos) vem tendo a percepção de que os profissionais que tornam a máquina funcional, não iram executar suas funções de forma eficaz.

Tais políticas podem ser mantidas apenas pelo entusiasmo ou repressão que, como a história tem mostrado, não é muito eficiente: o entusiasmo se evapora rapidamente, e o medo de represálias passa.

Dada à situação actual em Angola, especialmente considerando o desenvolvimento económico e funcional das suas estruturas, pode-se concluir que o tempo de motivação baseada exclusivamente no incentivo monetário, tem estado a desaparecer gradualmente. Portanto, é necessário agora o conhecimento e o aperfeiçoamento das teorias da motivação hora existente.

Desenvolvido com base no paradigma científico ocidental, essas teorias são clássicos na história dos modelos de motivação. Mas, ao estudá-los, não deve esquecer-se que qualquer teoria cegamente implementada raramente traz benefícios. Além disso, a mais recente dessas teorias foi desenvolvida a mais de uma década atrás, o que significa que exigem modelos actualizados que reflectem adequadamente a realidade da mesma. Tudo isso, indica sobre a necessidade e relevância do desenvolvimento de novas teorias de motivação, tanto na gestão doméstica como global.

Pode-se definir motivação como um conjunto de factores psicológicos, conscientes ou não, que interagem entre si, determinando a conduta do indivíduo. Em resumo,

podemos dizer que motivação é “o motivo da acção”.

Devido às mudanças ocorridas nas organizações e com a nova perspectiva económica advinda com a industrialização e a tecnologia, fez com que as empresas se preocupassem mais com o comportamento das pessoas dentro das organizações.

A motivação é a missão mais árdua do líder. Não basta influenciar as pessoas para obter resultados, é necessário motiva-las para que façam o que tem que ser feito. A questão é que não motivamos pessoas, elas se motivam por si só, vem de dentro das pessoas. É o desejo interior de realizar algo que as leva a acção. (Carvalho, 2012).

Chiavenato (2010) relata que a motivação, um dos temas mais estudados e debatidos na prática organizacional, é a acção ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efectiva em suas relações.

É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e acções. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos.

Sendo assim, a motivação no âmbito organizacional está relacionada à qualidade de desempenho e esforços de seus colaboradores, constituindo a energia motriz para atingir os resultados desejados.

Dentro deste contexto surge a necessidade de se saber o comportamento dos indivíduos dentro da organização a fim de conhecer os motivos e factores que fazem com que eles estejam motivados a continuarem trabalhando e desempenhando suas tarefas com sucesso.

A motivação humana então passa a ser um tema de ordem gerencial da empresa na busca por melhores resultados organizacionais, onde que por meio de pessoas satisfeitas no que fazem elevam seus desempenhos, colaborando com o desenvolvimento pessoal e organizacional. (Bergamini, 2008).

De acordo com Robbins (2010) motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do individuo e que é direccionado aos objectivos que podem satisfazer essas necessidades. Seguindo as teorias motivacionais, acredita-se que os homens podem ser considerados animais insaciáveis, dotados de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou separadamente. Sendo assim, depois de satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar, e assim sucessivamente, continua e infinitamente.

Para Rainey (2001), a motivação é um dos temas centrais das ciências sociais e a motivação no trabalho tem um papel central semelhante, no que diz respeito ao comportamento organizacional.

### **2.8.1 – A essência da motivação humana**

A fim de se ter uma visão geral e completa de motivação, é necessário responder a perguntas sobre a essência, o conteúdo e a estrutura de motivação, bem como a essência, o conteúdo e a lógica do processo de motivação.

Uma das definições mais simples e mais comuns de motivação: *motivação* – é o valor intrínseco das actividades realizadas. No entendimento aproximado esta definição reflecte o estado interior de uma pessoa, no entanto, deve notar-se que as forças que impellem à acção, estão fora e dentro da pessoa e torna-o consciente ou inconscientemente, em como realizar certas coisas. A ligação entre as forças individuais e acção humana é mediada por um sistema muito complexo de interacções, em resultado disso diferentes pessoas podem reagir completamente diferente para a mesma exposição às mesmas forças. (Chiavenato, 2010).

Com base nisso, pode-se supor que o processo de motivação humana está sujeito a determinação tanto interno como externo. Daqui, surge o conceito de motivação. Motivação é o processo de exposição humana com o objectivo de encorajá-lo a determinadas acções, despertando nele determinados motivos.

De acordo com Carvalho (2012) dependendo do que se pretende com a motivação, quais os problemas se resolvem com ela, pode-se distinguir dois principais tipos de motivação. O primeiro tipo é por influências externas sobre a pessoa provocando a acção de determinados motivos que impelem a pessoa a realizar determinadas acções que levam ao resultado desejado através do assunto motivante.

Com este tipo de motivação deve estar bem ciente que, quais os motivos podem incentivar a pessoa a acções desejáveis, e como despertar estes motivos.

O segundo tipo de motivação, sua tarefa principal é a formação de uma determinada estrutura motivacional humana. Este tipo de motivação está na natureza do trabalho educativo e pedagógico e muitas vezes não está associado a quaisquer acções ou resultados específicos que se espera obter de uma pessoa, como resultado de suas actividades. O segundo tipo de motivação requer muito mais esforço, conhecimento e habilidades para implementá-lo.

No entanto, os resultados geralmente são significativamente mais elevados do que os resultados no primeiro tipo de motivação. As organizações, que a dominam e usam em sua prática, podem ter muito mais sucesso e eficiência ao gerir os seus funcionários (membros).

A diferença entre estes dois tipos de motivação é reflectida na teoria da motivação intrínseca e extrínseca (Heckhausen,2003). Os dois tipos de motivação não devem opor-se. Em práticas de gestão modernas organizações progressivamente impulsionadas procuram combinar estes dois tipos de motivação.

Um papel importante no processo de motivação dos profissionais é desempenhado pelos incentivos. Incentivos são estímulos externos específicos, que desempenham o papel de "alavanca", que age actualizando esses ou aqueles motivos dos profissionais. A especificidade dos estímulos que por si só não podem despertar um determinado tipo de actividade, só age como um "catalisador" para profissionais. Incentivos são eficazes apenas se eles são capazes de desencadear uma resposta da parte do profissional.

O processo que se utiliza de vários incentivos para motivar os profissionais é chamado processo de estimulação. Estimulação assume várias formas. Na prática, uma das formas mais comuns de incentivos é estímulo financeiro. No entanto, é importante considerar a situação em que os incentivos financeiros são fornecidos, e tentar evitar o exagero das suas capacidades, assim como uma profissional tem um complexo e um sistema não ambíguo de necessidades, interesses, prioridades e metas.

Segundo Vesnin (1996) motivação é o processo de criação de um sistema de condições ou motivos (*motif – do francês, razão impulsiva, razão para uma ou outra acção específica*) que afecta o comportamento humano, direccionando-a para o lado correcto da organização, para regular sua intensidade, limites, incentivar a conscienciosidade, perseverança, diligência para alcançar os objectivos.

### **2.8.2 – Classificação dos modelos motivacionais inseridos na gestão**

Nenhum sistema de gestão vai funcionar de forma eficaz se não tiver sido desenvolvido um modelo eficaz de motivação, assim como motivação desperta um indivíduo específico e o colectivo como um todo para alcançar objectivos pessoais e colectivos.

A evolução da aplicação de diferentes modelos de motivação tem mostrado aspectos positivos e negativos da sua aplicação, e isto é um processo natural, como na teoria e na prática de gestão não existe um modelo ideal de incentivo que atender às diversas exigências. Os modelos existentes de motivação são muito diferentes em seu foco e eficiência.

Os resultados do estudo dos modelos motivacionais não permitem do ponto de vista psicológico, definir exactamente o que é que motiva uma pessoa a trabalhar. O estudo do ser homem e seu comportamento no processo de trabalho só dá algumas explicações de formas gerais da motivação, mas mesmo assim permitem desenvolver um modelo pragmático de motivação dos profissionais (colaboradores) no local de trabalho em particular.

A seguir esta a classificação dos modelos segundo (Carvalho, 2012), que em sua opinião, é amplamente utilizado por empresas de diversos países a nível do mundo. Modelos tais como:

- Necessidades primárias e secundárias;
- Recompensas internas e externas;
- Modelo de factor estimulante;
- Modelo das expectativas;
- Modeloda igualdade;
- Igualdade social, etc.

O modelo mais antigo e clássico sobre a motivação dos trabalhadores pode ser considerado o modelo motivacional baseado no princípio da "cenoura e vara". Originário antes do advento da teoria da administração (gestão) como uma ciência, pode-se mesmo dizer que a nível inconsciente, quando o problema da motivação ainda não estava em questão, é teoria com o impacto no trabalho humana e ainda reivindicar seus direitos de existência. (Chiavenato, 2010).

Resumidamente a sua essência é conhecida por quase todos: a pessoa reage de forma a promover o aumento da produtividade (principalmente financeira) ou pelo menos dá a convicção de que este tipo de comportamento que resultou na adjudicação é desejável na organização. A punição serve como um indicador de um resultado ou qualidade do trabalho inaceitáveis por parte do colaborador (profissional).

De acordo com Bergamini (2008), a eficácia deste método de motivação reafirmou-se ao longo dos anos de existência, no entanto, esta teoria tem deficiências consideráveis, ao invés, reservas ou determinadas condições são necessárias para o seu funcionamento normal:

- Psicológica, o que significa que uma pessoa nem sempre age de forma "lógica" ou seja, incentivos financeiros nem sempre faz um colaborador (profissional) trabalhar mais (melhor). Essas ideias foram o resultado da crítica psicológica do comportamentismo (*behaviorismo*), que como é conhecido, desenvolveu o conceito do comportamento humano baseando-se no princípio do "estímulo – reacção." O

homem – não é um caixa preta cibernética, a única capaz de reagir face a estímulos externos;

- Organizacional, ou seja, para efectivação e, este tipo de motivação é necessário a existência de órgãos especiais de regulamentação e avaliação, que nem sempre é possível, e muitas vezes simplesmente não são viáveis;
- Económica, devido a uma série de leis. Por exemplo, a lei de Gossen, atesta o facto de que cada novo bem adquirido traz menos benefício satisfatório do que o último;
- Social, o que significa que em determinadas tensões sociais incentivos materiais pode perder a sua relevância.

Na verdade, esta teoria não é nem mesmo um modelo motivacional, porque ele só trabalha com o princípio de estimular seus subordinados, mas sua simplicidade e, com algumas reservas, sua eficiência torna-a mais relevante actualmente.

As teorias da motivação no verdadeiro sentido da palavra podem ser consideradas clássicos esquemas processuais e substantivos da motivação humana.

### **2.8.3 – Políticas motivacionais que podem ser utilizadas pelo líder**

O estudo sistemático da motivação do ponto de vista psicológico, não pode determinar exactamente o que motiva um profissional (pessoa) a trabalhar. No entanto, o estudo do comportamento humano no trabalho dá algumas explicações gerais a motivação e permite criar um modelo pragmático de motivação dos funcionários no local de trabalho.

Há várias teorias que podem inspirar acções e políticas que podem ser utilizadas pelo líder para motivar seus colaboradores, que de acordo com Chiavenato (2010) são as teorias de Abraham Maslow, Clayton Alderfer, Fredrik Hertzberg, David McClelland, a Teoria McGregor (Teoria X e Teoria Y) entre outras.

Basicamente todas estas teorias de motivação, podem ser divididas em duas categorias:

substanciais e processuais: as teorias substanciais da motivação baseiam-se na identificação dos impulsos internos (chamados de necessidades) que fazem as pessoas agir dessa forma e não daquela maneira as teorias processuais baseiam-se principalmente na forma como as pessoas se comportam de acordo com a sua percepção e cognição.

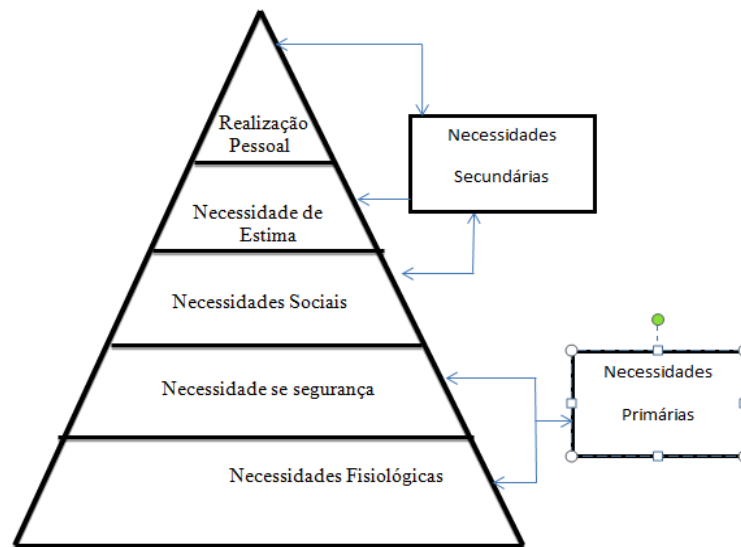
*Teorias substanciais da motivação:* na sua base estão às necessidades humanas, então há uma sensação de falta de algo sem o qual ele se sente numa condição desconfortável, desequilíbrios internos e externos, que ele deseja superar.

Para Chiavenato (2010), a necessidade pode ser congénita, primária (origem natural) e adquirida (social). As primeiras incluem, por exemplo, a necessidade de alimentos, água, calor, para a segunda – a comunicação, aquisição de conhecimento, auto-realização. Para lançar as bases dessas teorias, trabalhos como de Abraham Maslow, Clayton Alderfer, FredrikHertzberg e David McClelland tiveram grande importância.

Um dos primeiros comportamentistas (*behaviorista*), cujo trabalho os líderes (gestores) aprenderam sobre a complexidade das necessidades humanas e seu impacto sobre a motivação foi Abraham Maslow.

De acordo com este conceito, as pessoas estão constantemente experimentando diferentes necessidades, que podem ser agrupados e estão em uma relação hierárquica entre si. Maslow identificou cinco desses grupos, e organizou-os em uma estrutura gráfica como uma pirâmide, este modelo tem uma forma de pirâmide, por quanto quando mais alto é o lugar ocupado na hierarquia das necessidades, menor é o número de pessoas que se tornam reais motivadores comportamentais.

Figura 4 Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

Necessidades não satisfeitas, de acordo com Maslow, incentivam as pessoas a agir e as necessidades satisfeitas deixam de ser motivadoras, e seu lugar é ocupado por outras necessidades não satisfeitas. (Chiavenato, 2010).

Para Bergamini (2008), as necessidades mais próximas da base da pirâmide, necessitam de satisfação prioritária, e só depois que forem satisfeitas estas necessidades, começam a entrar em vigor (ação) as necessidades do nível seguinte, as quais podem ser satisfeitas de diversas maneiras. Ainda segundo a autora nos níveis acontecem:

- No primeiro nível da pirâmide das necessidades de Maslow está relacionado com a satisfação fisiológica da qual fornece uma sobrevivência básica a pessoa – comida, abrigo, descanso, etc. Isso requer um nível mínimo de salários e condições de trabalho tolerável.
- No segundo nível foram classificadas necessidades tocantes a segurança e a confiança no futuro. Eles são satisfeitos através de salários que excedem o nível mínimo, o que já permite a compra de uma apólice de seguro, para fazer contribuições para o fundo de pensões, bem como através do trabalho numa

organização confiável fornecer aos funcionários certas garantias sociais. Sem a satisfação das necessidades do primeiro e segundo nível, que podem ser considerados primários, praticamente é impossível uma vida normal para qualquer pessoa.

- No terceiro nível, Maslow colocou as necessidades sociais, no apoio envolvendo outras pessoas, reconhecendo o mérito das pessoas pertencentes a essa ou aquela organização em particular. Para sua satisfação é necessária a sua participação no trabalho em grupo, criatividade colectiva, a atenção por parte do líder, o respeito de seus companheiros (colegas).
- No quarto nível resume-se na necessidade de auto-afirmação, o reconhecimento por parte dos que o rodeiam. Eles são satisfeitos através da conquista da credibilidade, competência, liderança, fama, a obtenção do reconhecimento público. Liderar pessoas (funcionários) com esse tipo de necessidades, em grande medida é fácil atribuindo-lhes títulos, cargos, diversos tipos de prémios, etc.
- Finalmente, o quinto nível da hierarquia, Maslow colocou as necessidades de auto-expressão, a realização de seu potencial, e relativamente independente do reconhecimento externo. Para atender a essas necessidades a pessoa deve ter a máxima liberdade criativa, a escolha de meios e métodos de resolução das tarefas que estiverem a sua frente.

É claro que, para satisfação das necessidades de níveis mais altos, o dinheiro não têm nenhuma importância prática. A questão principal aqui resume-se na criação de um guia, para tal é necessárias condições organizacionais necessárias.

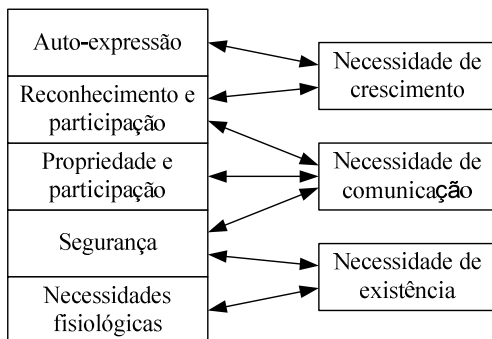
Os conceitos de Maslow tiveram uma grande influência no desenvolvimento da teoria e prática da gestão moderna. Assim como em Maslow, nas teorias de Clayton Alderfer as necessidades das pessoas podem ser combinadas em grupos separados.

Para Chiavenato (2010), no entanto, ao contrário da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, Clayton Alderfer acredita que existem três grupos de necessidades:

- Necessidade de existência;
- Necessidade de comunicação;
- Necessidade de crescimento.

Grupos de necessidades dessa teoria claramente está relacionado com os grupos de necessidades da teoria de Maslow, a figura 5 mostram essa relação.

*Figura 5 Comparação entre a hierarquia de necessidades em Maslow e em Alderfer*



Adaptado de Chiavenato (2010)

As necessidades de existência incluem dois grupos de necessidades da pirâmide de Maslow: necessidades de segurança, excepto do grupo de necessidades de segurança e necessidades fisiológicas. Grupo de necessidade de comunicação precisa claramente corresponde às necessidades da filiação e participação em grupo.

A necessidade de comunicação segundo Alderfer, reflecte a natureza social do homem, o desejo humano de ser um membro da família, de ter colegas, amigos, inimigos, chefes e subordinados. (Chiavenato, 2009). Portanto, neste grupo também pode se incluir parte das necessidades de reconhecimento e auto-afirmação da pirâmide Maslow, que estão associados com o desejo humano de ocupar uma determinada posição no seio em que está inserido, assim como uma parte das necessidades de segurança da pirâmide de Maslow, que estão associados com o grupo de segurança.

Para Robbins (2010) necessidades de crescimento são semelhantes às necessidades de

auto-afirmação (expressão) da pirâmide de Maslow e também incluir grupo necessidades de reconhecimento e auto-afirmação, que estão relacionados com o desejo de desenvolver a confiança e o auto-aperfeiçoamento. Estes três grupos de necessidades, assim como na teoria de Maslow estão organizados hierarquicamente.

No entanto, entre as teorias de Maslow e Alderfer existe uma diferença essencial que consiste no facto de que, de acordo com Maslow, há um movimento entre uma necessidade e a outra somente de baixo para cima.

Satisfeitas as necessidades do nível a baixo, segue-se para o próximo, e assim por diante. Alderfer acredita que se deslocam em ambas as direcções. Para cima, se não for satisfeita a necessidade do nível mais baixo, e para baixo se não for satisfeita as necessidades de um nível superior. Neste caso Alderfer considera que, no caso de insatisfação das necessidades de nível superior é reforçada grau de acção das necessidades do nível mais baixo, o que faz com que a pessoa tende a concentrar-se neste nível. (Carvalho, 2012).

Por exemplo, se uma pessoa não é capaz de satisfazer as necessidades de crescimento, mais uma vez é "conectado" as necessidades de comunicação, e isso provoca um processo de regressão a partir das necessidades de nível superior para as necessidades de nível inferior. De acordo com a teoria da Alderfer a hierarquia das necessidades reflecte a ascensão das necessidades mais específicas às necessidades menos específicas. Alderfer acredita que cada vez que a necessidade não é satisfeita, há uma mudança para uma necessidade mais específica. E este processo determina a reversão para baixo. (Robbins, 2010).

Ter dois sentidos de movimentação para satisfazer às necessidades abre oportunidades adicionais para motivar as pessoas na organização. Por exemplo, se a organização não tem capacidade suficiente para satisfazer as necessidades humanas para o crescimento, então, decepcionado, alguém pode com o aumento do interesse mudar para necessidade de comunicação. E, neste caso, a organização é capaz de fornecer-lhe a oportunidade de satisfazer essa necessidade, aumentando assim o seu potencial para motivar essa pessoa.

Outro modelo de motivação de acordo com Chiavenato (2010), centra-se nas necessidades de níveis superior, esta é a teoria de David McClelland. McClelland acreditava que as pessoas têm três necessidades: poder, sucesso e envolvimento. A necessidade de poder é expressa como um desejo para influenciar os outros.

Pessoas com necessidades de poder muitas vezes revelam-se como pessoas francas e enérgicas que não têm medo do confronto e que buscam defender suas posições originais. Muitas vezes, são bons oradores e exigem maior atenção dos outros. A liderança (Gestão), muitas vezes atrai as pessoas com necessidade de poder, por quanto dá grandes oportunidades para expressar e realizar. (Bergamini, 2008).

As pessoas com necessidades de poder – não significam necessariamente que correm para a carreirista no sentido negativo que é o significado que mais se atribui a estas palavras.

Necessidade de sucesso também encontra-se dentre as necessidades de respeito e de auto-expressão. Satisfeitas estas necessidades, não é declaração de sucesso, só confirma o seu estatuto e o processo que o leve a conclusão de um trabalho bem-sucedido.

Para Marras (2011), pessoas com alto demanda de sucesso arriscam moderadamente, amam situações em que podem assumir responsabilidades pessoais na busca de uma solução para o problema e querem que suas realizações tornem-se incentivos concretamente para eles mesmos. De acordo com McClelland, não importa o quão desenvolvido, as pessoas necessitam de obter o sucesso. Ele pode não desistir nunca, se não tiver possibilidade, se sua organização não fornecer-lhe um grau razoável de iniciativa e não for recompensá-lo pelo que está fazendo.

Assim, se quiserem motivar pessoas com necessidades de sucesso, devem atribuir-lhes tarefas com riscos moderado ou possibilidade de falha, delegar autoridade suficiente para desencadear a iniciativa na resolução de tarefas hora atribuídas, especifica e regularmente para estimula-los de acordo com os resultados alcançados.

Motivações com base nas necessidades de envolvimento por McClelland assemelham-se com as motivações de Maslow. Tais pessoas estão interessadas na companhia de amigos, o estabelecimento de amizades, ajudar os outros. Pessoas com alta demanda de necessidades de envolvimento estarão envolvidas em trabalhos, que lhes dará amplas oportunidades para a interação social. Seus líderes devem manter uma atmosfera não limitando as relações interpessoais e os contactos. O líder pode também garantir que as suas necessidades sejam satisfeitas, dando-lhes mais tempo e periodicamente reunir-se com eles em pequenos grupos separadamente.

Outro conceito dentro da abordagem substancial é o modelo de dois factores Fredrik Herzberg desenvolvido por ele na segunda metade da década de 1950. Herzberg mostrou que a motivação na prática servem não apenas para satisfação, mas também para insatisfação dessa ou aquela necessidade, e o aumento de um e diminuição do outro são processos separados, e, portanto, os factores que afectam a uma delas não tem, necessariamente de influenciar no outro (Chiavenato, 2010).

Com base em seu modelo, Herzberg propôs dois tipos de "escala", uma das quais a alteração no estado das necessidades e demonstrado desde satisfação até a completa ausência da satisfação, e o outro – da insatisfação até a completa ausência da insatisfação. Herzberg repartiu as necessidades em dois grupos: "motivacional" (reconhecimento, sucesso, crescimento criativo, promoção, etc.) e "higiene", relativos às condições de trabalho (salários, estímulos, condição do meio ambiente, etc.).

Herzberg mostrou, que a presença de factores motivacionais têm um efeito estimulante significativo sobre a produtividade no trabalho, mas satisfeitas estas necessidades, esse efeito desaparece. Ao mesmo tempo, a falta de satisfação destas necessidades não se torna algo desmotivador.

Com as necessidades de "higiene" não é o caso – a sua ausência ou insuficiente desenvolvimento torna as pessoas muito descontentes e reduz drasticamente o incentivo para ser activo no seu trabalho, mas sua presença não significa o aparecimento da satisfação, pois isso só cria os pré-requisitos para tal.

Assim, Herzberg chegou a uma conclusão aparentemente paradoxal de que o salário não é um factor de motivação, uma vez que os factores de "higiene" não motivam funcionários, mas apenas para evitar o surgimento de um sentimento de insatisfação com suas actividades e suas condições, para incentivar o esforço de trabalho é necessário inserir os factores motivacionais. (Chiavenato, 2010).

O líder deve de princípio remover as coisas que pode provocar a insatisfação dos trabalhadores, depois então adicionar as coisas que promovam a satisfação dos mesmos.

Cada teoria exposta tem uma certa diferença fundamental. Por exemplo, no conceito de Maslow as necessidades estão organizadas hierarquicamente, e estão escalonados de baixo para cima. Na teoria de Alderfer também tem uma determina da hierarquia, no entanto, nesta teoria uma de suas posições principais é a confirmação de que o movimento por hierarquia pode ser implementado de baixo para cima como de cima para baixo, no caso de em que não se satisfaça as necessidades de nível superior.

Em relação às questões de necessidades consideradas, McClelland introduziu ideia de que elas devem ser adquiridas e desenvolvidas sob a influência do treinamento e experiência de vida. Ao mesmo tempo, que teve em conta a interacção entre diferentes grupos de necessidades, afastando-se considerações isoladas da influência de grupos individuais de necessidades sobre o comportamento humano.

Na teoria de Herzberg as necessidades estão divididas em dois grandes grupos: motivacionais e "saúde". De qualquer maneira indica que nem todas as necessidades têm influência motivacional constante nas pessoas, apenas aqueles que conduzem ao desenvolvimento do estado de satisfação. (Carvalho, 2012).

Como visto, cada uma das teorias tem algo importante, diferente, que lhe dá a oportunidade de ser reconhecida tanto pelos teóricos como pelos práticos, e contribuir significativamente para o desenvolvimento do conhecimento sobre a motivação. No entanto, apesar das diferenças fundamentais, todas as quatro teorias acima descritos têm algo em comum que permite estabelecer determinados paralelismo entre eles.

Uma das características principais das quatro teorias é que elas estudam as necessidades e classificam-nas permite chegar algumas conclusões sobre o mecanismo da motivação humana.

Comparando a classificação das quatro teorias, pode notar-se que as várias teorias os grupos de necessidades correspondem-se o suficiente um ao outro. Para Marras (2011), por exemplo, a necessidade de satisfação da teoria de McClelland está em consonância com a necessidade de auto-expressão da pirâmide de Maslow, a necessidade de crescimento na teoria de Alderfer e outros grupos de necessidades, estão incluídos no conjunto de factores de motivação da teoria de Herzberg. A mesma correspondência pode ser estabelecida para os outros grupos de necessidades.

De acordo com Bergamini (2008), para os estes conceitos, existem duas características comuns:

- **Primeiro:** estes conceitos de uma forma bem claramente representam uma visão particular da motivação – uma visão confirmada por estudos empíricos, e que por um longo período de tempo foi bastante utilizado na prática da gestão. Em grande parte, esta afirmação se aplica às teorias de Maslow e Herzberg. Portanto, a fim de entender melhor a motivação dos funcionários, os gestores devem estar familiarizados com as quatro teorias.
- **Segundo:** as quatro teorias estão concentrados na análise dos factores que sustentam a motivação, e, ao mesmo tempo, quase que não se presta nenhuma atenção a análise do processo de motivação. Isso indica as principais desvantagens das teorias substanciais, o que limita severamente sua aplicação prática imediata.

Teorias processuais da motivação: estas teorias substanciais da motivação baseiam-se nas necessidades e factos relacionados a eles, que determinam o comportamento humano, para Marras (2011), elas consideram a motivação em um plano diferente. Neles são analisados como as pessoas se alocam (distribuem) esforço para alcançar diferentes objectivos e como escolher um tipo concreto de comportamento.

A teoria processual não contesta a existência de necessidades, mas elas dão fé que o comportamento das pessoas não é só determinado pelas necessidades, pois o comportamento individual também é uma função da sua percepção e expectativas associadas com a situação e as possíveis consequências do tipo de comportamento escolhido por ele. (Chiavenato, 2010).

Para Robbins (2010), existem cinco teorias processuais da motivação principais: a teoria das expectativas, a teoria da igualdade, a teoria da definição de metas, o conceito da gestão participativa e modelo de Porter-Lawler.

Para Robbins (2010) como parte do processo de abordagem é necessário identificar as teorias das expectativas de Victor H. Vroom. Ele acreditava que, além de compreender as necessidades, uma pessoa é movido pela esperança de uma remuneração justa.

Em seu conceito Vroom tentou explicar por que uma pessoa faz essa ou aquela escolha, quando confrontado com várias opções, e o quanto ele está disposto a despende esforços para alcançar resultados. Assim, ele analisou o resultado de duas formas: como um produto da actividade humana, e como consequências associadas a sua obtenção (várias formas de recompensa ou punição).

Grau de desejabilidade, atractividade, prioridade para resultados concretos no âmbito deste conceito, obteve o nome de valência. Se o resultado tem valor, então a valência é positivo se a relação for negativa – então a valência é negativa; se for indiferente – então é zero.

No entanto a valência do resultado comum é resultante de resultados parciais. É bastante subjectivo, por isso varia para pessoas diferentes. É muito bem ilustrado por exemplo pelos salários, este ou aquele valor que alguns consideram indignos e não concordam trabalhar para recebe-lo, enquanto outros estão dispostos a trabalhar duro para aferi-lo.

A visão das pessoas que, a medida em que suas acções os levam a determinados

resultados, tem sido chamado de expectativas. É determinada com base na análise da situação, o conhecimento, a experiência, a intuição, a capacidade de avaliar a situação e as suas possibilidades, e tem um impacto significativo sobre a actividade do homem, seu desejo de atingir a meta.

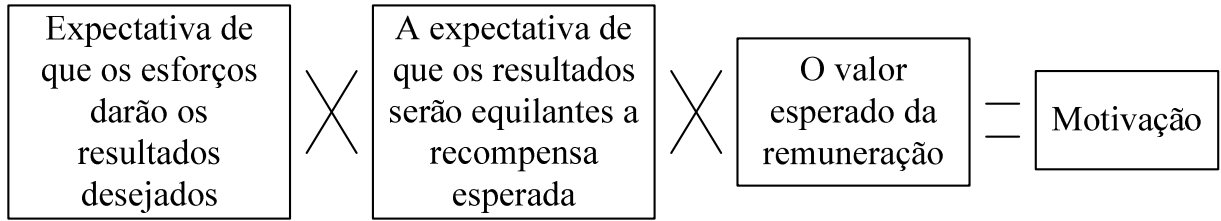
A expectativa pode referir-se aos resultados de ambos, primeiro e segundo tipo, isto é, ser capaz de executar algum tipo de trabalho e a oportunidade de receber uma justa recompensa por isso.

No final, o que determina o grau de motivação da pessoa para uma certa actividade, combina-se a avaliação da probabilidade de que, em primeiro lugar, o empregado será capaz de lidar com esta tarefa (à expectativa dos resultados do primeiro tipo); em segundo lugar, que o seu sucesso será visto pelo líder e devidamente recompensados (à expectativa dos resultados do segundo tipo) e, em terceiro lugar, a avaliação da possível recompensa (valência resultado do segundo tipo).

De acordo com esta teoria, a motivação geral para actividades será determinado pelo produto das motivações parciais. Se pelo menos um dos valores for pequeno, a motivação geral será fraca, e vice-versa.

Chiavenato (2010) descreve que para o sucesso da motivação é importante que este valor tenha uma relação óptima entre as possibilidades pessoais das pessoas esperada recompensa e o grau de seu valor, como ilustra figura 6.

Figura 6 Modelo de motivação por Vroom



Adaptado de Chiavenato (2010)

Outro conceito no âmbito da abordagem processual é a teoria da igualdade de John Adams, que afirma que a motivação de uma pessoa influencia muito na estimativa de suas actividades actuais e seus resultados, em comparação com períodos anteriores e, mais importante, com as conquistas dos outros. Se uma pessoa vê que é abordado com o mesmo critério quanto ao resto, ele se sente satisfeito e mostrará actividade, e vice-versa. (Carvalho, 2012).

Neste caso, os custos incluem não só o esforço da pessoa na realização deste trabalho, mas também sua experiência na organização, nível de qualificação, idade, *status* social, etc. Avaliação dos custos e benefícios é subjectiva, e é particularmente elevado em relação à subjectividade dos outros, em que uma pessoa pode ser julgada apenas com base em suposições e informações incompletas.

Se, como resultado de todas as avaliações e comparações, ele conclui que não há violações, então os factores motivacionais agem normalmente, mas se eles descobrirem que, tornaram-se mais crónicas, então em seguida há uma desmotivação pessoal, resultando na redução da eficiência no trabalho e as pessoas começam, para "restabelecer a justiça " reduzem sua actividade na empresa, exigem aumento salarial, melhores condições de trabalho, promoção na carreira, usa vários meios ilegais para aumentar a renda, transfere-se para outra unidade ou demite-se.

Aqueles funcionários que acreditam que eles serão recompensados, farão o possível para manter a intensidade do trabalho no mesmo nível ou até mesmo aumentá-la. Uma vez que este tipo de avaliação é altamente subjectiva, é necessário ter critérios claros de remuneração dos funcionários, com base em pesquisas precisas e ter em conta a psicologia das pessoas que ajuda a suavizar conflitos em caso de diferenças de opinião.

Além disso, um papel importante é desempenhado pela possibilidade de discutir abertamente questões controversas associadas à recompensa, a exclusão de qualquer espécie no que diz respeito aos segredos tangível ao valor de cada funcionário, criar um ambiente psico-moral favorável.

Ainda existe a teoria do estabelecimento de metas, cujo principal autor é Edwin Locke. Esta teoria assume que as pessoas são subjectivas em um ou outro grau de compreensão do propósito da organização como seu próprio e se esforçam para alcançá-lo, obtendo a satisfação da realização necessária para este trabalho. (Robbins, 2010). Além disso, seu desempenho é em grande parte determinado por características com fins tais como o compromisso das pessoas para eles, a sua aceitabilidade, complexidade, etc.

Se as metas são reais, então quanto maiores são, maiores serão os resultados a alcançar neste processo busca; caso contrário, o alvo deixa de ser um meio de motivação. Maiores resultados levam a objectivos claros e definidos, precisos e concretos na sua formulação. Ao mesmo tempo, sua imprecisão provoca a fragmentação de esforços e, portanto, o resultado. Quando maior for a aceitabilidade dos objectivos pelos trabalhadores, mais firme eles os seguirem, apesar da complexidade, especificidade e outros obstáculos.

Isto provoca um impacto significativo sobre a motivação dos trabalhadores de acordo com a teoria do estabelecimento de metas e os resultados são obtidos. Se o impacto for positivo, o trabalhador fica satisfeito consigo mesmo e sua motivação aumenta, e, em caso contrário, ocorre o oposto.

Na satisfação ou insatisfação, os resultados alcançados influenciam sua avaliação interna e externa. A avaliação externa pode estar relacionada com determinadas colisões. Por exemplo, ao tentar obter uma avaliação elevada, o executor pode assumir responsabilidades subavaliadas, ao mesmo tempo, apesar do grande trabalho feito, o não cumprimento na íntegra, mesmo em relação às dificuldades objectivas a avaliação diminui, e, conseqüentemente, leva à desmotivação humano. (Chivenato, 2010).

A pessoa dentro da organização exprime-se não só como um executor de um determinado trabalho ou função específicas. Ele está interessado em como organizar seu trabalho, as condições em que ele trabalha, como seu trabalho afecta as actividades da organização. Ou seja, ele tem um desejo natural de participar de processos que ocorrem na organização, os quais estão relacionadas com suas actividades na organização, mas estão fora do âmbito de sua competência, do âmbito da execução de seu trabalho e resolve-los.

Para Robbins (2010), o conceito de gestão participativa baseada no fato de que, se uma pessoa está interessada em participar nas várias actividades dentro da organização, deste modo ele obtém a satisfação de trabalhar com mais eficiência, melhor, mais qualidade e produtiva. Primeiro, acredita-se que a gestão participativa, abre o acesso dos funcionários a tomada de decisões sobre as questões relacionadas com a sua operatividade na organização, motiva o funcionário a executar melhor o seu trabalho. Segundo, a gestão participativa não só ajuda a garantir que o funcionário execute melhor seu trabalho, mas também leva a um maior impacto e contribuição significativa de cada funcionário para a vida da organização, ou seja há um melhor aproveitamento do potencial dos recursos humanos da organização.

De acordo com Bergamini (2008) a gestão participativa pode ser realizada nos seguintes moldes:

- Primeiro, os funcionários têm o direito de tomar suas próprias decisões sobre como eles devem realizar suas actividades. Independência, no que diz respeito a, por exemplo, aspectos de suas actividades, como o regime de trabalho ou a selecção dos meios para a implementação de seu trabalho.
- Segundo, os funcionários podem estar envolvidos na tomada de decisões sobre o trabalho que fazem. Neste caso, o líder consulta com o funcionário sobre o que fazer e como executar as tarefas hora atribuídas a ele. Ou seja, em outras palavras, o funcionário está envolvido no estabelecimento de metas, as quais ele deve alcançar, a definição de tarefas que têm de resolver.
- Terceiro, os funcionários recebem o direito de controlar a qualidade e a

quantidade do trabalho realizado por eles e, assim, estabelece a responsabilidade pelo resultado final.

- Quarto, a gestão participativa requer ampla participação dos trabalhadores na inovação e no fornecimento de sugestões para melhorar o seu próprio trabalho e o trabalho da organização como um todo e de suas unidades individuais.
- Quinto, a possível orientação da gestão participativa proporcionar aos trabalhadores o direito de formar grupos de trabalho dos membros da organização com os quais eles gostariam de trabalhar juntos. Neste caso, dá-se o direito de tomar decisões, não só sobre o seu próprio membro na organização, mas também sobre a pessoa com quem coopera em actividades de grupo.

Na prática, todas essas áreas da gestão participativa são normalmente utilizadas de forma combinada, já que eles estão intimamente relacionados entre si e complementam-se muito bem um do outro.

Além disso, é exactamente em combinação uns com os outros, que esses distintos aspectos podem efectivamente ter expressão, e que algumas combinações dessas áreas estabelecidas são utilizadas como formas específicas de gestão participativa.

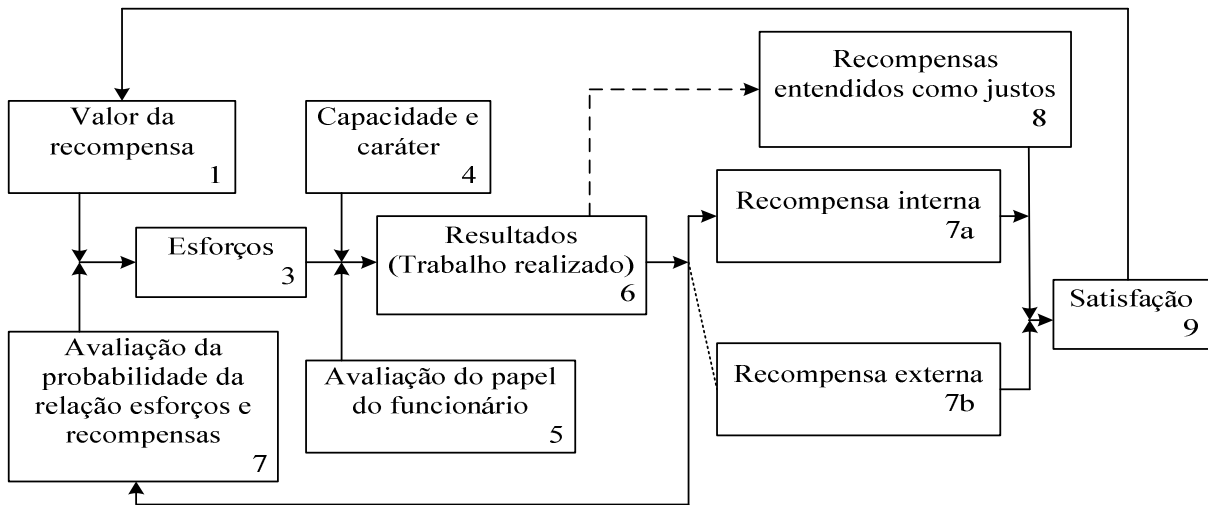
LymanPorter e Edward Lawler desenvolveram uma teoria processual abrangente de motivação, que inclui elementos da teoria das expectativas e da teoria da igualdade. Em seu modelo, apresentaram cinco variáveis: o esforço, percepção, resultados obtidos, recompensa, grau de satisfação. (Chiavenato, 2010).

Para Bergamini (2008), de acordo com o modelo de Porter-Lawler, os resultados dependem dos esforços exercidos pelos funcionários, suas habilidades e características, bem como a conscientização de seu papel. O nível de esforço exercido será determinado pelo valor da remuneração e o grau de confiança de que o nível de esforço realmente implica um nível bem definido de remuneração.

Além disso, na teoria, Porter-Lawler estabelece-se a relação entre os resultados e a recompensa, ou seja, a pessoa satisfaz às suas necessidades através de recompensas

pelos resultados obtidos (figura 7).

Figura 7 Modelo Porter – Lawler



Adaptado de Bergamini (2008)

Ainda segundo a autora, a fim de entender melhor como Porter e Lawler explicaram o mecanismo de motivação, de forma consistente analisar seu modelo elemento por elemento. De acordo com o modelo de Porter-Lawler, os resultados obtidos pelo funcionário dependem de três variáveis: o esforço (3), capacidades e características da pessoa (4), bem como a consciencialização do seu papel no processo de trabalho (5). Nível de esforço, por sua vez, depende do valor da remuneração (1), e o quanto uma pessoa acredita na existência de uma forte ligação entre o esforço gasto e a possível recompensa (2). Atingir o nível de resultados exigido (6) pode implicar numa remuneração interna (7a), como um sentimento de satisfação pelo trabalho feito, um senso de competência e auto-estima, bem como recompensas extrínsecas (7b), como o elogio do líder, promoção, prémio.

A linha tracejada entre eficiência e recompensa externa significa que pode haver uma ligação entre a eficácia de um funcionário e dar-lhe recompensa. O facto é que essa recompensa reflecte uma eventual recompensa, determinada pelo líder para este funcionário e da organização como um todo. A linha tracejada entre a eficiência e a recompensa, percebido como justo (8), é usado para mostrar que, de acordo com a teoria da igualdade, as pessoas têm a sua própria avaliação da equidade (grau) da remuneração

entregue para certos resultados. Satisfação (9) – é o resultado de recompensas internas e externas, tendo em conta sua justeza (8). A satisfação é uma medida que expressa o quão valioso é na verdade a recompensa (1). Essa avaliação vai influenciar a percepção da pessoa em situações futuras.

No âmbito das teorias processuais da motivação, assume-se que as necessidades desempenham um papel fundamental para a motivação, a motivação é considerada a partir do ponto de vista do que é que faz uma pessoa se direccionar esforços para alcançar diferentes objectivos. (Robbins, 2010).

Ainda para o autor, a teoria da expectativa baseia-se no pressuposto de que uma pessoa direcciona seus esforços para alcançar qualquer objectivo somente quando está confiante numa probabilidade alta de satisfazer suas necessidades ou alcançar seus objectivos.

A motivação é uma função do factor de expectativas "trabalho – resultados", expectativas – "resultados – recompensa" e valência (ou seja, o grau relativo de satisfação). A motivação mais eficaz é alcançada quando as pessoas acreditam que seus esforços irão certamente permitir-lhes alcançar o objectivo e leva-los obter uma recompensa especialmente valiosa. Motivação enfraquece (diminui) quando a probabilidade de sucesso ou valor da recompensa estimado para as pessoas é baixa. (Carvalho, 2012).

Dentro da teoria da igualdade pressupõe que as pessoas são submetidas à avaliação subjectiva da relação entre a recompensa e os esforços despendidos, e compará-lo com o que eles acreditam o que os outros trabalhadores receberiam pelo mesmo trabalho. A desigualdade, de acordo com as suas estimativas, a recompensa leva ao *stress* psicológico.

Em geral, se um/a pessoa pensar que seu trabalho é desvalorizado, ela irá reduzir o esforço despendido até então. Se ele acreditar que seu trabalho é superestimado, ele, ao contrário, mantém a quantidade de esforço despendido no mesmo nível ou até mesmo

aumenta-o.

Modelo de Porter-Lawler baseia-se no facto de que a motivação é uma função das necessidades, expectativas e percepções dos trabalhadores a uma remuneração equitativa. Eficácia de um funcionário depende dos esforços despendidos, suas características principais e capacidades, bem como avaliar o seu papel. O volume de esforço despendido depende dos valores da avaliação do estímulo do funcionário e a confiança de que o estímulo será recebido.

De acordo com o modelo de Porter-Lawler, a eficiência do trabalho gera satisfação, mas não ao contrário, como pensam os defensores da teoria das relações humanas.

A teoria do estabelecimento de objectivos (metas) vem do facto de que o comportamento humano é determinado pelos objetivos que ele define a si mesmo, assim como é em prol do alcance dos objetivos ora traçados, ele executa determinadas ações. Supõe-se que o estabelecimento de objectivos (metas) – é um processo consciente e objectivos conscientes e intenções – é o que está na base da determinação do comportamento humano.

As ideias da gestão participativa podem ser correlacionadas com as ideias das teorias de motivação, com base na análise das necessidades humanas. Participar na tomada de decisões, no estabelecimento de objectivos (metas) e na sua subsequente implementação promove a satisfação das necessidades a alcançar. Da mesma forma, uma maior participação nas questões da vida da organização contribui para satisfazer as necessidades de auto-realização e auto-afirmação.

Há uma ligação definitiva entre a gestão participativa e teoria das expectativas, assim como a participação na tomada de decisão torna o funcionário mais real e claro, o que lhe espera como resultado de suas actividades e o que pode ser uma recompensa por seu trabalho.

#### 2.8.4 – Teorias modernas de motivação

De acordo com Ivanov (2005), com base nestes factores motivacionais desenvolveram um teste motivacional original (único), que detecta o valor relativo dos motivadores para cada pessoa.

- **Alto Rendimento.** A necessidade de altos rendimentos e recompensas tangíveis; o desejo de ter um emprego com um bom leque de benefícios e subsídios. Esta necessidade revela uma tendência a mudar ao longo da vida profissional; aumento nos gastos, provoca um aumento no valor desta necessidade.
- **Condições físicas de trabalho:** A necessidade de boas condições de trabalho e um ambiente confortável.
- **Trabalho de estrutural:** A necessidade de um trabalho de estrutural clara, a presença de feedback e informações, permite julgar os resultados de seu trabalho, a necessidade de reduzir a incerteza e estabelecer normas e directrizes para a execução do trabalho.
- **Contacto social:** Necessidade de contacto social: a comunicação com uma ampla gama de pessoas, fraco grau de confiança, laços estreitos com os colegas.
- **Relacionamento:** A necessidade de estabelecer e manter relacionamento estável em longo prazo, um pequeno número de colegas, um significativo grau de proximidade da relação de confiança.
- **Reconhecimento:** A necessidade de reconhecimento da conquista por parte de outras pessoas, de modos que os outros apreciem os méritos, conquistas e sucessos do indivíduo.
- **Poder e influência:** A necessidade de influência e poder, o desejo de liderar os outros; o desejo persistente a competição e influência.
- **Diversidade e mudança:** A necessidade de diversidade, mudança e o estímulo para evitar a rotina.
- **Criatividade:** A necessidade de ser criativo, analisar, funcionário pensador, aberto a novas ideias.
- **Auto-aperfeiçoamento:** Necessidade de melhoria, crescimento e desenvolvimento como pessoa.
- **Trabalho interessante e útil:** A necessidade no sentido de relevância em um trabalho interessante e socialmente útil.

Usando abordagem social a motivação permite organizar alguns dos conceitos básicos de motivação. Em primeiro lugar, partindo do entendimento do motivo, como incentivo interno e estímulos como incentivo externo, é necessário separar motivadores e estimuladores. (Carvalho, 2012).

De acordo com Marras (2011), motivadores são incentivos internos, que levam uma pessoa a executar um determinado acto, se comportar de certa maneira. O motivador típico, considerado por muitos pesquisadores, é a necessidade de poder e influência. E estimuladores são os incentivos externos e, muitas vezes por razões de forças coercitivas, obrigam os funcionários a exercer suas funções. O estimulador típico, usado em quase toda parte, é salário, ou recompensa financeira.

É muitas vezes referido como motivador de funcionário, mas uma consideração mais profunda da questão mostra a falha desse entendimento (F. Herzberg acreditava que o salário não é um motivador, mas um factor de higiene). Funcionários de organizações não buscam receber maior salário por causa do próprio dinheiro em si. Maior salário geralmente é associado com a possibilidade satisfazer outras necessidades: material, a necessidade de poder, etc.

A aplicação abordagem social a motivação ao trabalho permitiu separar os tipos psicológicos em 4 grupos. (Ivanov, 2005):

- **Lógica sensorial:**sector industrial em geral. A característica desse grupo está orientada para os resultados na sua área de actividade.
- **Lógica intuitiva:**o âmbito científico. A característica desse grupo está orientada no processo na sua área de actividade.
- **Ética sensoriais:**sector social da actividade. A característica desse grupo está orientada para os resultados na área humano.
- **Ética intuitivos:** a esfera humanitária da actividade. A característica desse grupo está orientada no processo no campo humano.

Diferentes grupos são caracterizados por diferentes motivadores. Análise da psicologia, tipos de personalidade e experiência prática permitem usar motivadores escolhendo entre eles os mais significativos e reais.

- O sucesso pessoal, carreira.
- O contacto social, comunicação
- Relacionamento.
- Reconhecimento.
- Poder e influência.
- Criatividade e diversidade.
- Trabalho interessante e útil.
- Assistência específica.

De acordo com Carvalho (2012) Edward Lee Thorndike propôs a chamada lei do afecto, que explica o mecanismo do efeito do prazer e dor no comportamento subsequente da pessoa. De acordo com essa lei, as reacções comportamentais imediatamente após uma experiência agradável, fortalecem-se e com um aumento na probabilidade de repeti-los em situações semelhantes. Se a reacção é precedido de experiências desagradáveis (punição), eles desaparecem e repetem-se em situações semelhantes com menor probabilidade.

De acordo com a teoria do fortalecimento de motivos, o fortalecimento do comportamento é promovido mais eficazmente do que tentativa de mudar o comportamento da pessoa com punição. A aplicação de sanções geralmente tem efeitos colaterais, como ansiedade destrutiva, malevolência, a hostilidade e "descuido."(Carvalho, 2012).

A punição pode forçar o indivíduo a parar de ter um bom comportamento, mas não aumenta a probabilidade de um comportamento correcto. Se o comportamento indesejável, inicialmente for óbvio, então a punição, muitas vezes obriga o indivíduo a não recusar o comportamento indesejado, mas apenas transformá-lo em uma forma não tão óbvio e, portanto, não cair nas malhas da punição.

Claro, há casos em que a punição é um meio necessário de suprimir um comportamento socialmente perigoso, ameaçando a saúde e a vida dos outros. No entanto, como regra, a punição – é um meio ineficaz de influenciar o comportamento das pessoas, o que deve ser evitado sempre que possível.

No entanto, a prática do comportamento humano mostra que o problema é mais profundo do que parece, e merece um olhar mais atento.

Em particular, a teoria institucional de empresa, cresceu rapidamente últimos anos, tem vindo a estudar o comportamento oportunista de pessoas, sob a qual compreende-se o comportamento que visa a busca do interesse próprio e não limita as considerações de ordem moral, ou seja, associado ao uso de engano, astúcia e malícia.

Neste caso, a violação de uma ou outra regra, será individualmente benéfico, podem levar a efeitos externos negativos, ou seja, coloca a outros indivíduos custos adicionais, que podem exceder a soma de benefício individual do infractor. Portanto, do ponto de vista de maximizar o valor de tais violações indesejáveis.

Os meios de impedi-los agir desse jeito são sanções – sanções por quebrar as regras, ou seja acções orientados para baixar a utilidade de seu autor, por exemplo, punindo-o com alguns custos adicionais.

A teoria moderna da motivação incide sobre os motivadores exclusivamente positivos. No entanto, tendo em vista o acima exposto, é necessário introduzir, considerar e utilizar na prática em conjunto com os motivadores positivos, negativos e neutros.

Assim, se a necessidade de poder é um motivador positivo (quando maior é poder, maior é satisfação), assim o motivador negativo estará ausente dele, sem poder, sem lei (quando menor é poder, a maior é insatisfação). Motivadores neutros – são necessidades indiferentes as pessoas. Exemplo de motivador neutro nesta situação pode ser, por exemplo, a necessidade de contacto social, a comunicação.

O uso do conceito de motivadores positivos, negativos e neutros é crucial para as teorias de motivação e foi nesta base que se construiu os sistemas de incentivos, utilizados como recompensa e punição.

A Teoria McGregor (Teoria X e Teoria Y) afirma que as opiniões enquadram-se em duas grandes categorias – Teoria X e Teoria Y. Essas teorias descrevem duas visões de pessoas no trabalho e podem ser usadas para expor dois estilos opostos de Gestão. (Chiavenato, 2010).

Ainda para o autor, a teoria X representa forte controle sobre os recursos humanos dentro da organização, como demonstra os itens a seguir:

- O ser humano, em geral, não gosta intrinsecamente de trabalhar, e trabalha o mínimo possível.
- Por essa razão a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigos a fim de fazer o devido esforço para alcançar os objectivos da organização.
- O ser humano médio prefere ser dirigido, desejando evitar responsabilidades; é pouco ambicioso, procurando segurança acima de tudo.
- Empregados evitarão responsabilidades e procurarão receber ordens formais, sempre que possível.
- A maioria dos trabalhadores põe a segurança acima de todos os factores associados ao trabalho, exibindo pouca ambição.

De acordo com Lacombe e Heiborn (2008), a teoria Y deixa evidente que, através do ambiente organizacional adequado, o desenvolvimento dos recursos humanos é muito mais optimizado e pode ser melhor aproveitado. As características da teoria são:

- O esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o lazer ou o descanso.
- Controle externo e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objectivos organizacionais. Movido pela auto-orientação e pelo autocontrole, o indivíduo se colocará a serviço dos objectivos que se empenhou

a alcançar dentro da organização.

- O empenho em alcançar objectivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa.
- Em condições apropriadas, o ser humano, em média, aprende não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades.
- A capacidade de exercitar, em grau relativamente elevado, a imaginação, o talento e o espírito criativo na solução de problemas organizacionais, está distribuída, e não escassamente, entre as pessoas.
- Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano são, em média, utilizadas apenas parcialmente.

## **CAPÍTULO III: – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

### **3.1 – Introdução**

A dissertação apresenta uma estrutura tradicional com pesquisas quantitativa e qualitativa com a utilização de um estudo de caso.

Para este trabalho foi utilizado o estudo de caso numa instituição financeira - do sector bancário, localizada na cidade de Luanda – Angola, onde o tema principal enfoca a avaliação da Liderança, Motivação e Recompensa.

A empresa foi escolhida devido ser a única empresa que o pesquisador recebeu um feedback positivo, também recebeu um aceite imediato da alta direcção quanto ao interesse em participar da pesquisa, no entanto não permitiu a divulgação do nome de instituição.

O pesquisador tentou contacto com gestores de outras 2 instituições financeiras – do sector bancário localizados na cidade de Luanda, porém não obteve retorno desses gestores.

### **3.2 Método de pesquisa e processo de investigação**

Para realizar o referencial teórico e dar embasamento à pesquisa foi utilizada a pesquisa bibliográfica.

Outros métodos utilizados na pesquisa foi a pesquisa quantitativa, na qual se utilizou o estudo de caso. Segundo Yin (2010, p. 19), o estudo de caso pode ser tratado:

Como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenómeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”. Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu carácter de investigação empírica de fenómenos contemporâneos. (Yin, 2010, p. 19).

Em princípio, para coleta de dados foi utilizada a pesquisa quantitativa, na qual o pesquisador elaborou um questionário com 16 perguntas fechadas (Apêndice 1) das quais 7 são sócio-demográficos e 9 divididas por cada uma das variáveis em estudo: Liderança, Motivação e Recompensa (3 por cada uma).

Conforme Severino (2007) a pesquisa quantitativa envolve dados numéricos que são trabalhados a partir de procedimentos estatísticos variados, a amostra deve ser ampla, exigindo grupos de controle e seus dados colhidos (geralmente através de questionários, entrevistas estruturadas, inventários e escalas).

### **3.3. Definição do problema**

O problema de pesquisa surgiu devido a importância do tema, no caso qual o papel do líder, da motivação e de recompensa e os seus impactos no meio organizacional?

O assunto motivação e desmotivação no meio empresarial mundial está tomando uma dimensão maior, uma vez que as empresas para motivarem seus colaboradores e conseqüentemente torná-los mais produtivos, precisam criar ações e políticas mais assertivas e perceptíveis para seus colaboradores de entre as quais se destaca a recompensa na suas variadas formas- Assim o líder tem um papel fundamental para auxiliar na criação e implantação dessas ações e políticas e dependendo da maneira como o líder se comporta (suas atitudes) ele pode impactar positivamente ou negativamente no colaborador, podendo causar, portanto a motivação ou desmotivação do colaborador.

Colaboradores que trabalham motivados e recompensados sentem-se melhor e podem se tornar mais produtivos mais motivados e mais “felizes” para trabalhar, uma vez que reconhecem que as empresas ao oferecem ações e políticas voltadas para seu bem-estar e estão os valorizando.

Assim, o pesquisador pretendeu buscar informações sobre liderança, tipos de líder, motivação/desmotivação e recompensa num banco em Angola e de que forma podem impactar nos colaboradores.

### **3.4. Questões de pesquisa**

A questão de partida consistiu em indagar como é que os colaboradores de num Banco de Luanda, avaliam (percepcionam) a liderança, motivação e a recompensa?

Outra questão que foi colocada, foi a de saber se existe uma percepção diferente radicada em função das tipologias das variáveis sócio demográficas em análise (idade, sexo, pelouro, funções, habilitações literárias, antiguidade e tipo de liderança), no que concerne às variáveis em análise?

A liderança, motivação e a recompensa, enquanto variáveis, resultam de questões colocadas a partir de dimensões identificadas na revisão da literatura, designadamente, como avalia:

#### **Liderança**

- A comunicação dos objectivos?
- O impacto da liderança no desempenho?
- O impacto da liderança nas relações com os clientes?

#### **Motivação**

- A formação e oportunidades de desenvolvimento proporcionados?
- Qual é o impacto da motivação?
- O relacionamento entre colegas?

#### **Recompensa**

- O reconhecimento pelo trabalho?
- O mérito nas promoções?
- Os benefícios oferecidos pela organização?

### **3.5 – População e amostra**

O instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho foi o questionário escrito (Apêndice 1), no caso com 16 questões, cujo teor já foi mencionado em Questões de Partida.

O inquérito foi aplicado numa das 10 mais importantes instituições bancárias de Angola (KPMG, 2014) bancária angolana na cidade de Luanda, que foi aplicado a 56 colaboradores dos mais diversos cargos. Os questionários foram enviados por e-mail e a devolutiva foi de 100%, portanto todos os colaboradores responderam prontamente.

Para realizar o trabalho, foram aplicados questionários a 56 colaboradores dos mais diversos cargos. Os questionários foram enviados por e-mail e a devolutiva foi de 100%, portanto todos os colaboradores responderam prontamente.

De acordo com Livesey (2014) uma amostra não probabilística é aquela em que os elementos da população não tem a mesma oportunidade de serem seleccionados, uma amostra de oportunidade é aquela em que os entrevistados são escolhidos na base da sua disponibilidade e uma amostra intencional aquela em que os inquiridos são escolhidos em função de uma característica.

O estudo usou uma amostra não probabilística de oportunidade, mas também intencional. Foi de oportunidade pois os respondentes foram convidados na base da sua disponibilidade para participarem. Foi intencional na medida em que se tentou equilibrar os respondentes em função das categorias das variáveis sócio-demográficas (idade, sexo, pelouro, funções, habilitações literárias, antiguidade e tipo de liderança).

*Quadro 4 Apresentação das variáveis sócio-demográficas*

<b>1 Idade</b>			<b>2 Sexo</b>		
até 25 anos	18	33%	Feminino	27	50%
26 a 35 anos	18	33%	Masculino	27	50%
mais de 36 anos	18	33%	<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>			
<b>3 Hab. Literárias</b>			<b>4 Funções profissionais</b>		
Até 12º ano	18	33%	Chefias	19	35%
Bacharel	18	33%	Comerciais	18	33%
Licenciado	11	20%	Front office	17	31%
Post licenciatura	7	13%	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>			
<b>5 Tempo de serviço na instituição</b>			<b>6 Considera a liderança</b>		
até 25 anos	18	33%	Autocrático	16	30%
26 a 35 anos	18	33%	Democrático	16	30%
mais de 36 anos	18	33%	Liberal	14	26%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>	Situacional	8	15%
			<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Neste capítulo foram apresentados os fundamentos metodológicos da pesquisa, no próximo serão apresentados os dados e a respectiva análise.

## CAPITULO IV: ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Para proceder a essa análise, começar-se-á por focar a atenção nos resultados globais, passando depois à observação da evidência associada a cada uma das dimensões em estudo; Liderança, Motivação, Recompensa, com base nas respostas às questões que lhe são subsidiárias. Complementarmente estudar-se-á de que forma das variáveis independentes (Idade, Sexo, Habilitações Literárias, Funções Desempenhadas, Tempo de Serviço na Instituição) influenciam os resultados obtidos.

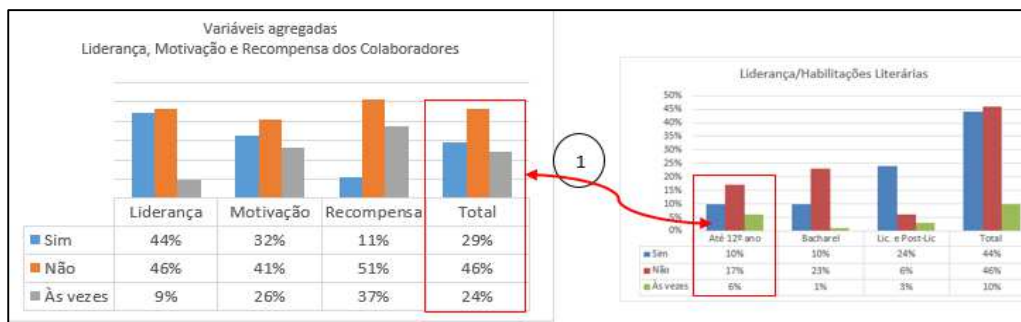
Nota metodológica sobre perfil das respostas

Ao longo da análise será feita a comparação do perfil das respostas dadas com o perfil dos valores totais da categoria e totais das variáveis agregadas.

Por perfil entende-se a comparação entre si do peso percentual das avaliações. Trata-se de uma avaliação apriorística, onde o importante é o contorno das barras e não os valores estritamente comparados.

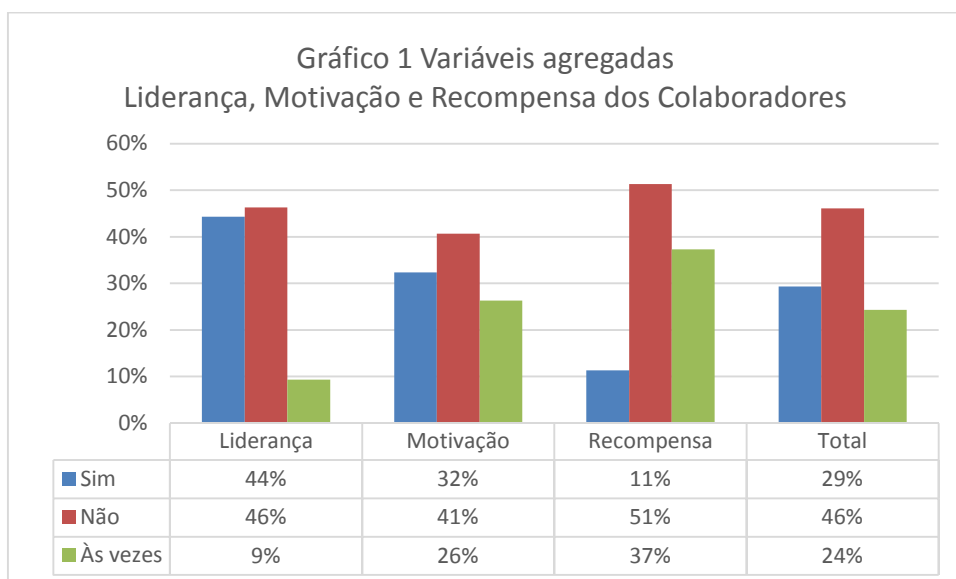
Assim no exemplo, relativo ao perfil dos Totais dos Valores Agregados: Não é a resposta com maior frequência; Sim é inferior a não e ligeiramente superior a Às vezes, o que compara com as respostas Até 12º ano em Liderança/Habilitações Literárias.

Figura 8 Perfil das respostas



#### 4.1 Análise das variáveis agregadas: Liderança, Motivação e Recompensa

O conjunto geral dos dados, evidência que a maioria dos entrevistados avalia inequívoca e negativamente as variáveis em análise (Não 46%), em contraste com as avaliações positivas (Sim 29% menos de uma terça parte) e cerca 24% por cento dos entrevistados com opinião indefinida (Às vezes).



A avaliação Não apresenta uma maior consistência de respostas em cada uma das categorias em análise com uma divergência de 5% para a média, por seu turno Sim e Às vezes, embora com valores algo diferentes, apresentam amplitudes de respostas mais acentuadas, com divergências em relação à média que chegam a atingir 18%.

É ainda de ressaltar que os valores Sim e Às vezes tem um comportamento tendencialmente simétrico, quando o Sim desce Às vezes sobe e vice-versa como pode ser observado nas representações.

A variável Motivação apresenta um perfil de dados similares à média total, enquanto Liderança e Recompensa apresentam um perfil diverso mas que se poderá considerar simétrico entre si.

Este primeiro nível de agregação permite descortinar algumas das linhas mestras

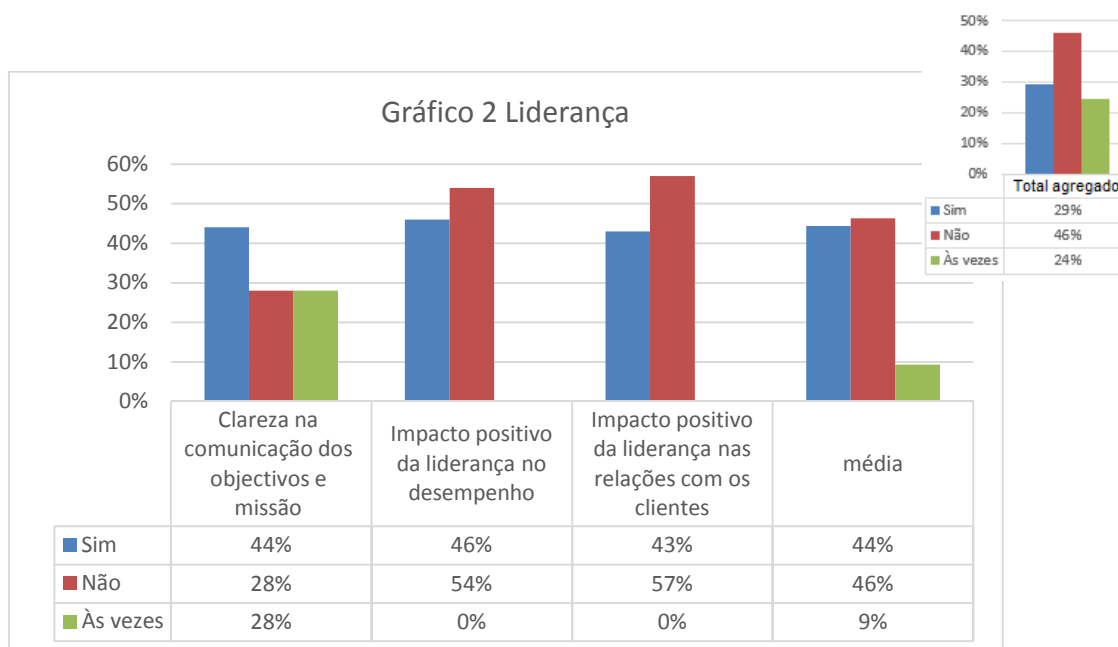
reveladas pelo questionário. Convém no entanto, prosseguir a análise para compreender em detalhe como se estrutura cada uma das dimensões em investigação.

## 4.2 Análise da Liderança

A Liderança, cujo valor agregado releva da média das respostas às questões relativas à: Comunicação dos objectivos; Impacto da liderança no desempenho e Impacto da liderança nas relações com os clientes, apresenta-se com os seguintes valores.

Os valores evidenciados pela avaliação positiva e negativa são muito próximos (44/46 %), pelo que a diferença de 2% se revela desprezável. Os valores médios de Às vezes (9%) pesam pouco no computo geral e são atípicos quando contrastados com os das outras duas dimensões.

O perfil das respostas Sim e Não em Liderança no Desempenho e Liderança nas Relações com o Cliente apresentam-se similares à média, pese embora o facto de Às vezes ter valor 0%, por oposição a Clareza na Comunicação com um perfil diverso.



As frequências do Não revelam valores mais extremos, provavelmente devido ao facto do Impacto da Liderança no desempenho e Impacto da Liderança nas relações com os clientes apresentarem frequências nulas.

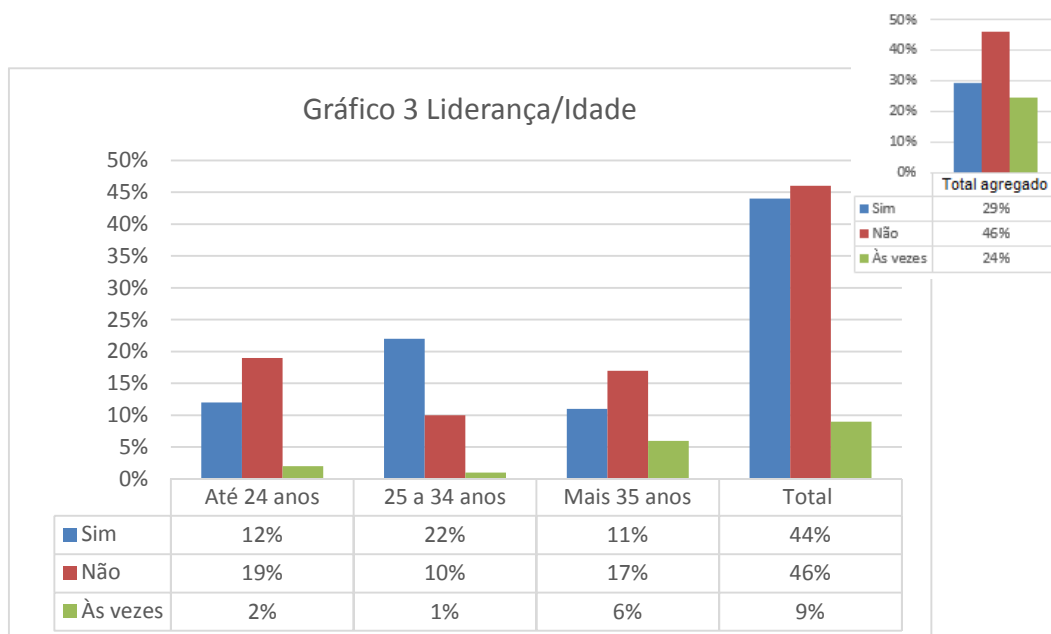
Considerando a totalidade de questões do inquérito, Clareza na comunicação dos objectivos e missão é um caso em que as diferenças entre o Sim (44%) e o Não (28%) são positivas, complementarmente o Sim apresenta valores muito equilibrados em todas as questões.

Coloca-se a questão de saber se uma análise mais específica, baseada no cruzamento entre a Liderança e variáveis independentes, revela tendências que esta proximidade não permite identificar.

Com a finalidade de compreender com maior detalhe a dimensão Liderança, proceder-se-á seguidamente à sua análise em função das variáveis independentes estipuladas na investigação.

#### a) Liderança/Idade

O grupos Até 24 anos e mais de 35 anos apresentam padrões similares já o grupo 25 a 34 anos apresenta valores dispares de onde releva o facto de o Sim se apresentar em vantagem face ao não (22/10%).



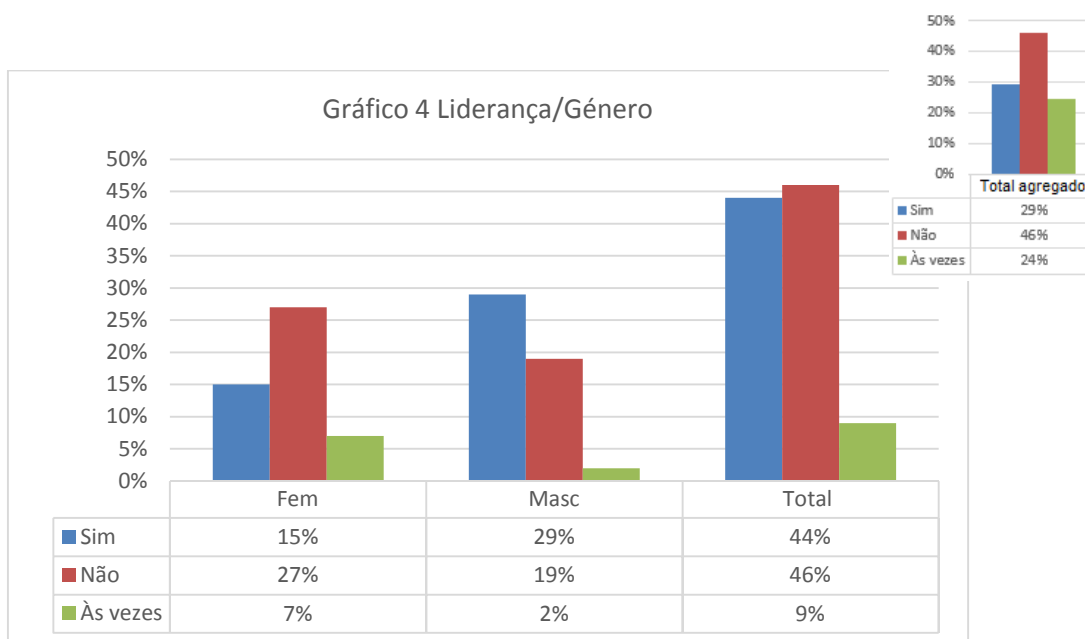
Os valores totais de Sim e Não apresentam-se próximos, enquanto os valores de Às vezes apresentam-se muito baixos, mas consentâneos com os valores globais de

Liderança. Por outro lado Sim e Não apresentam uma amplitude de valores não negligenciável (o dobro entre valores máximos e mínimos).

Até 24 e Mais de 35 anos apresentam um perfil idêntico e consentâneo com o perfil a totais dos valores agregados, por oposição a 25 a 34 anos, com perfil atípico.

## b) Liderança/Género

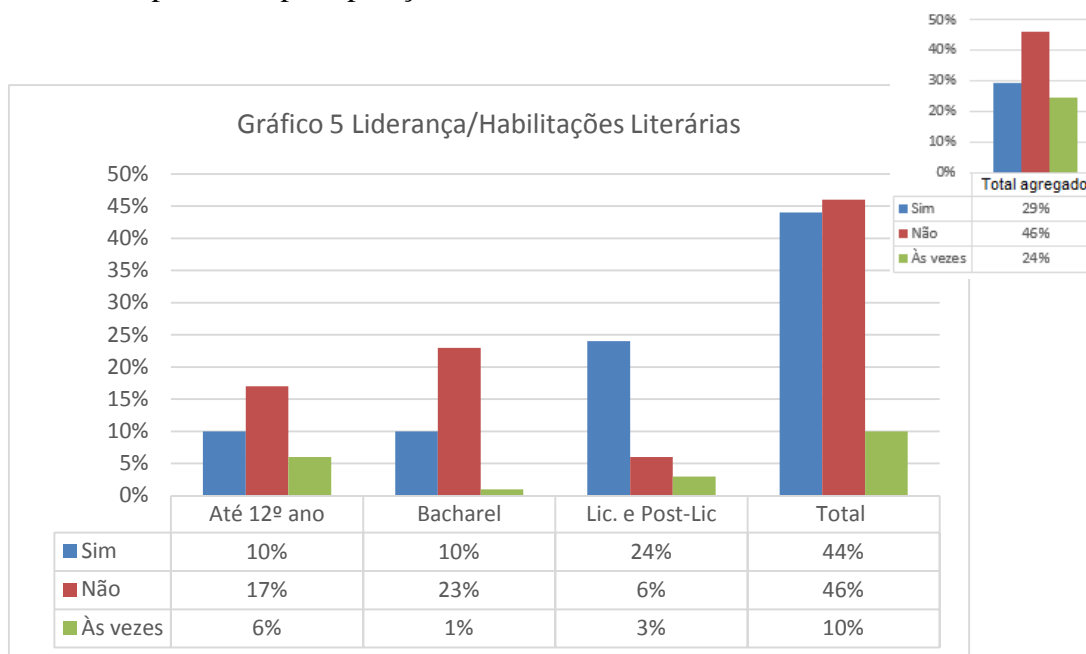
Deve ser sublinhado que as senhoras tem uma opinião profundamente crítica (15/27%) relativamente ao desempenho da liderança em nítida oposição aos homens (29/19%), os valores Às vezes revelam-se modestos mas conformes com os valores os valores nesta dimensão de análise (9%), sendo que os homens tem uma opinião muito mais convicta que as mulheres (2/7 %).



Feminino apresenta um perfil similar aos totais dos valores agregados e masculino um perfil atípico.

### c) Liderança/Habilitações Literárias

A leitura do quadro parece permitir tipificar a existência de uma dicotomia, onde as habilitações literárias mais elementares (até 12º e bacharel) apresentam valores e tendências próximos por oposição a Lic. e Post-Lic.

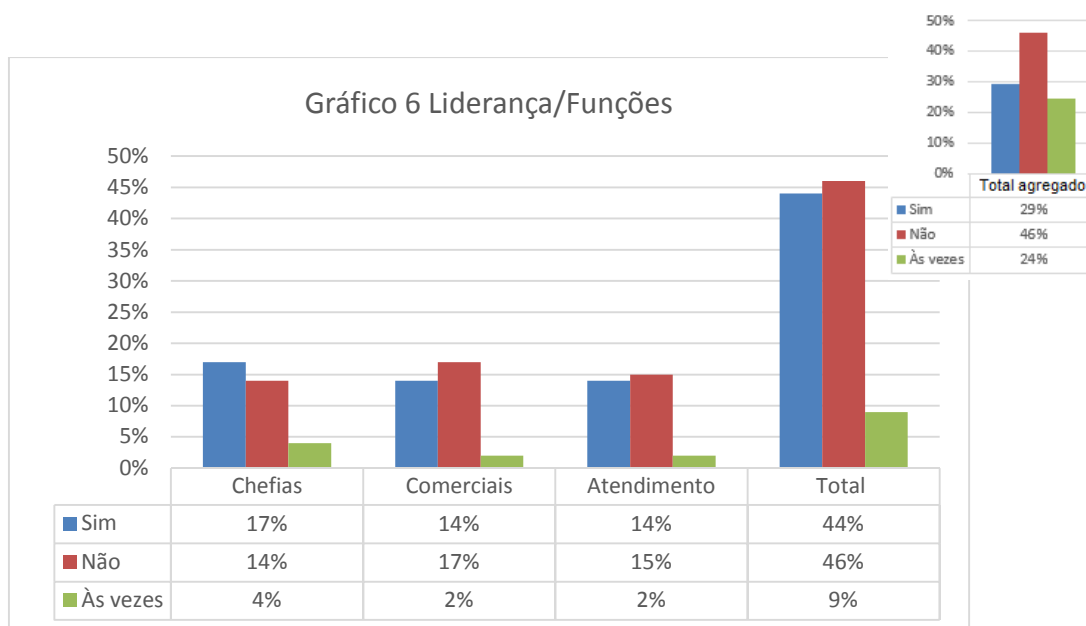


Com efeito Até 12º ano e Bacharel apresentam padrões análogos (10/10%) para o Sim e o Não (17/23%), já o grupo Licenciados e Pós-Lic. apresenta valores dispares (24 e 6%) de onde releva o facto de o Sim se apresentar em vantagem face ao Não inversamente à tendência geral das respostas no inquérito. Os valores de Às vezes totalizando em conjunto 10%, pelas suas baixas frequências não parecem ter influência revelante.

Em resumo não é possível afirmar que qualquer um destes grupos seja determinante para o cômputo de Total de Liderança, no entanto Até 12ª ano é o grupo que revela o perfil mais próximo os Totais dos Valores Agregados.

#### d) Liderança/Funções

A leitura dos dados apresenta duas tipologias distintas, as chefias com opinião Sim 17% e Não 14% por oposição a Comerciais e Atendimento onde a relação Sim/Não é a oposta e embora faça sentido que as chefias tenham opinião maioritariamente favorável à liderança já o peso da opinião desfavorável (14%) afigura-se elevado.

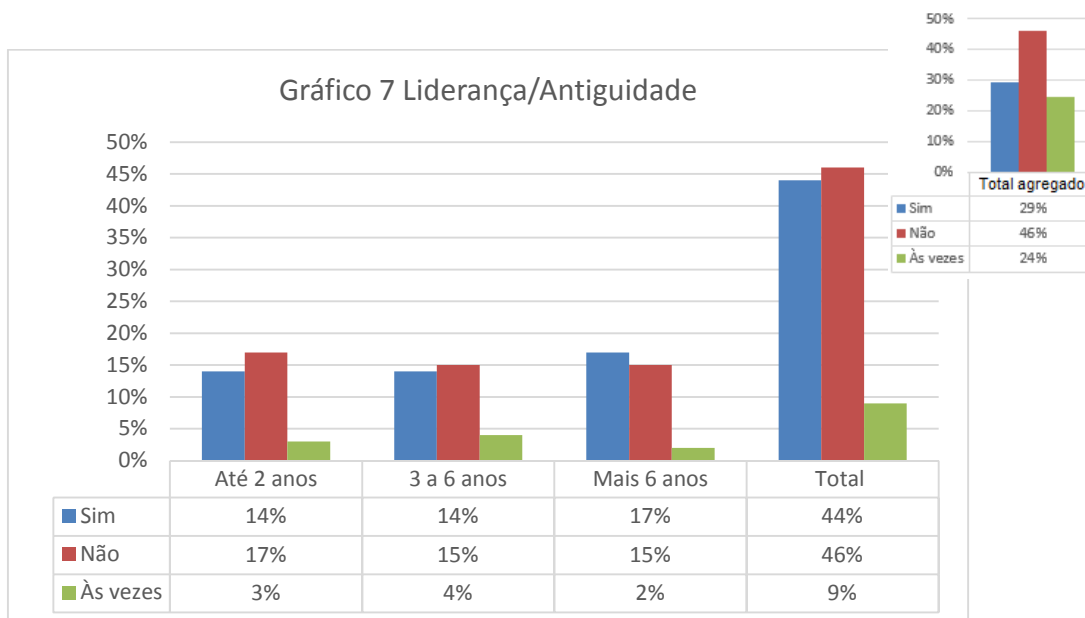


Qualquer um dos grupos apresenta um perfil distinto dos valores mostrados nos Totais dos Valores Agregados e Comerciais e Atendimento apresentam um perfil compatível com Liderança.

#### e) Liderança/Antiguidade

Embora os resultados relativos à Liderança/Antiguidade se apresentem com valores muito equilibrados, é possível constatar que com a antiguidade a opinião tende a ser mais favorável, quer porque os valores do Sim crescem, mas também porque os valores relativos ao Não decrescem sendo que o grupo com mais de 6 anos apresenta mesmo uma relação Sim 17% e Não 15%.

Todos os grupos apresentam um padrão parecido com o dos valores de Liderança mas distinto dos valores mostrados nos Totais dos Valores Agregados.

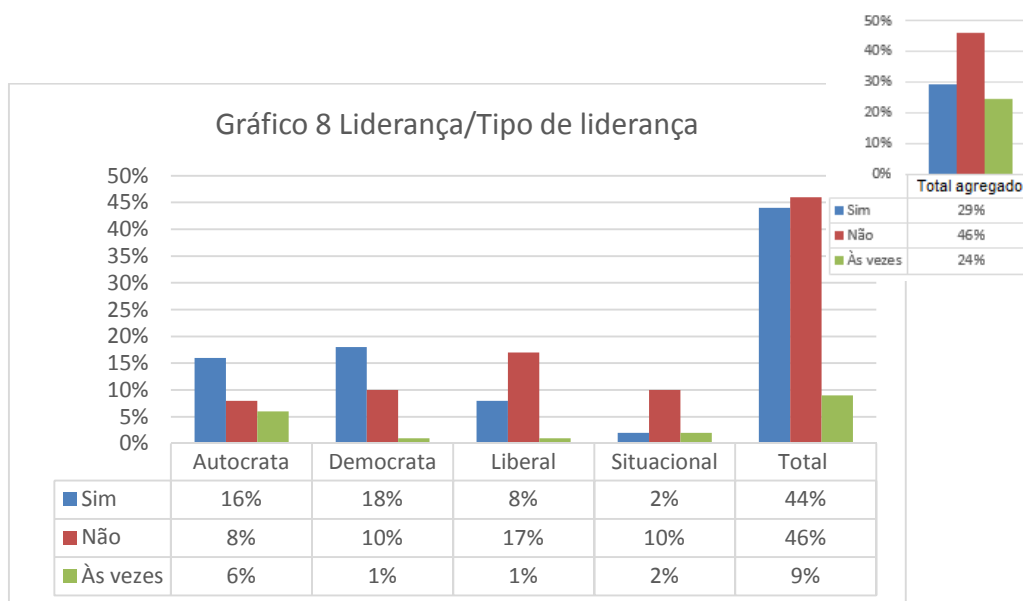


#### f) Liderança/Tipo de liderança

Esta questão visa a avaliação que é feita da liderança em função do tipo de líder.

Os dados parecem apontar para dois grupos distintos, de um lado os modelos que se poderiam designar clássicos (autocrático e democrático) onde o Sim assume valores predominantes 34% (16+18%) sobre o Não 18% (10+8%), por oposição aos modelos liderança menos comuns (liberal e situacional) que colhem mais opiniões desfavoráveis Não 27% (17+10%) contra 10% do Sim (2+8 %). Por sua vez os valores Às vezes colhem mais respostas para o modelo Autocrático e valores muito modestos para os

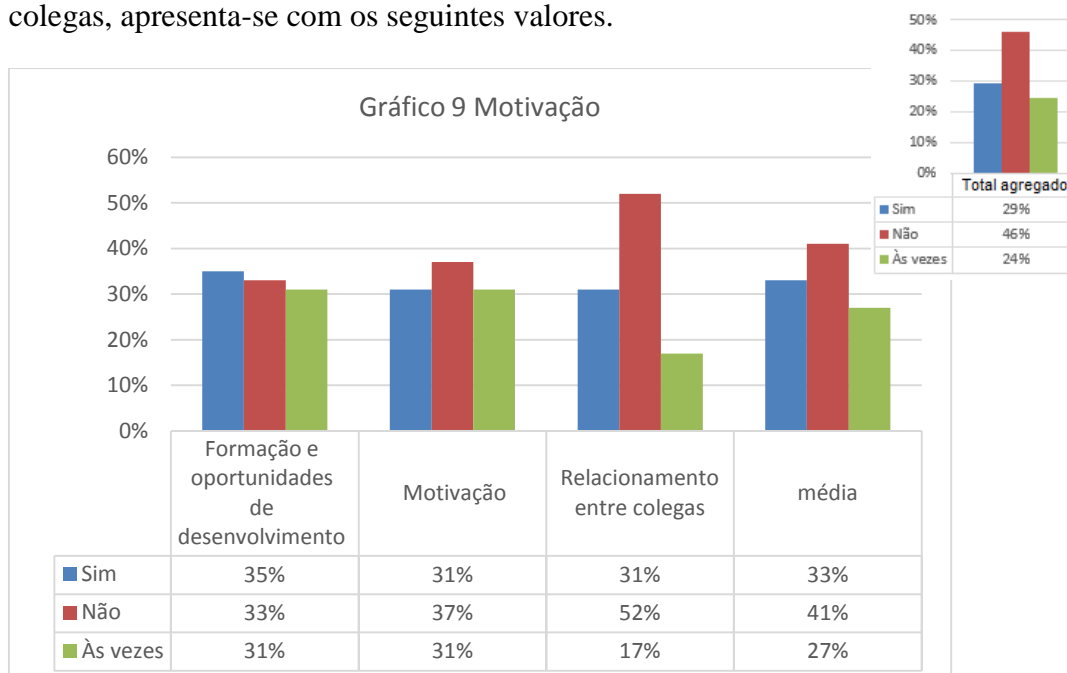
restantes tipos de liderança, sendo que mesmo neste caso o baixa expressão do valor das frequências não parece permitir especial reparo comparativo.



Todos os grupos apresentam um padrão muito distinto quer dos valores globais do tipo de Liderança dos valores em Totais dos Valores Agregados.

### 4.3 Análise da Motivação

A Motivação, cujo valor agregado releva da média das respostas às questões relativas à: Formação e Oportunidades de desenvolvimento; Motivação; Relacionamento entre colegas, apresenta-se com os seguintes valores.

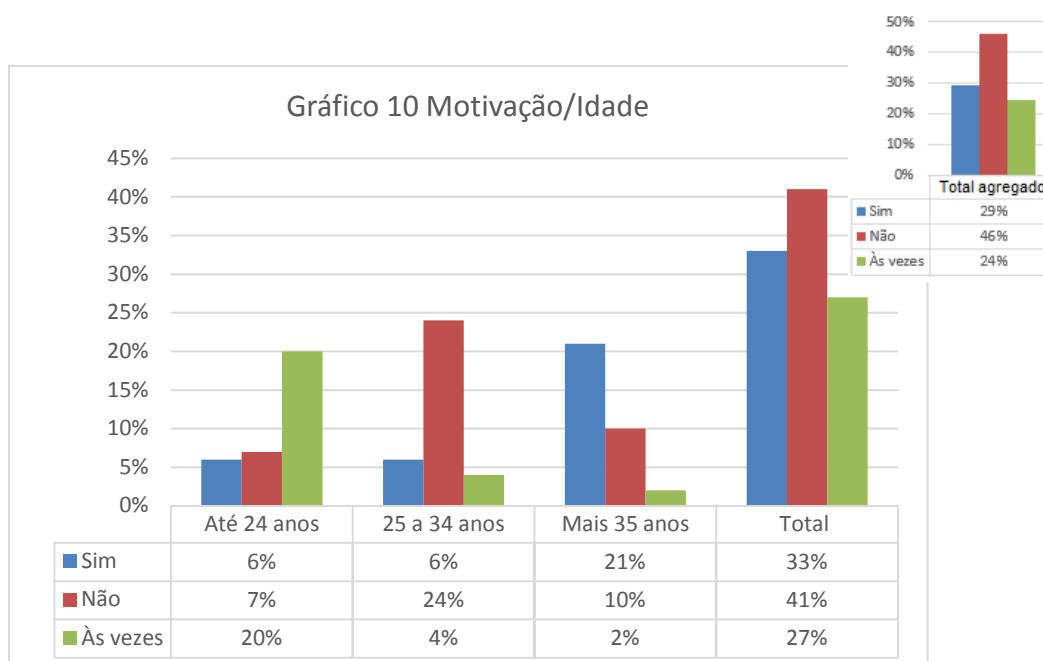


O conjunto dos dados relativos a esta dimensão de análise, evidencia que a maioria dos entrevistados avalia inequívoca e negativamente (41%) esta dimensão, em contraste com as avaliações positivas (32%) e cerca de 26% dos com opinião indefinida.

O Relacionamento entre Colegas é de todas as dimensões em análise, aquela em que as diferenças entre o Não (52%) e o Sim (31%) são maiores. Complementarmente o Sim apresenta valores muito equilibrados em todas as questões, já Não e Às vezes exibem valores equilibrados para a formação e a motivação (33 e 37%) e estremados no que concerne ao relacionamento entre colegas (52%), permitindo afirmar que a média final é decisivamente influenciada pela a avaliação relativa à percepção do relacionamento com os colegas no local de trabalho.

#### a) Motivação/Idade

Genericamente os valores patenteados no quadro que se segue revelam-se algo atípicos, todavia uma análise mais cuidada poderá permitir fazer luz sobre alguns factos.



Relativamente às avaliações positivas os grupos Até 24 e 25 a 34 anos apresentam valores similares embora pouco significativos (Sim 6%) por oposição ao grupo com mais de 35 anos (21%), já relativamente ao Não são os grupos Até 24 e mais de 35 anos

que apresentam valores similares, sendo que é o grupo 25 a 34 anos que apresenta o valor mais discrepante (24%).

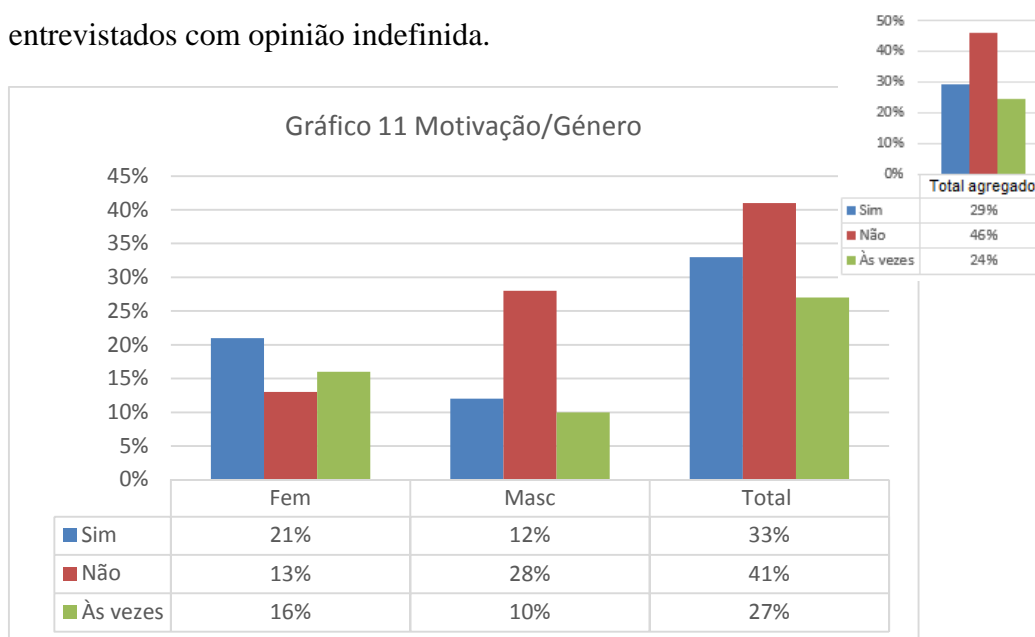
As respostas às vezes computam mais de um quarto dos valores, resultantes na sua maior parte da indefinição patenteadada pelos respondentes mais jovens (20%).

Afigura-se possível estabelecer uma simetria entre Até 24 anos e mais de 35 anos.

Todos os grupos apresentam um padrão muito distinto quer dos valores globais do tipo de Motivação dos valores em Totais dos Valores Agregados.

### b) Motivação/Género

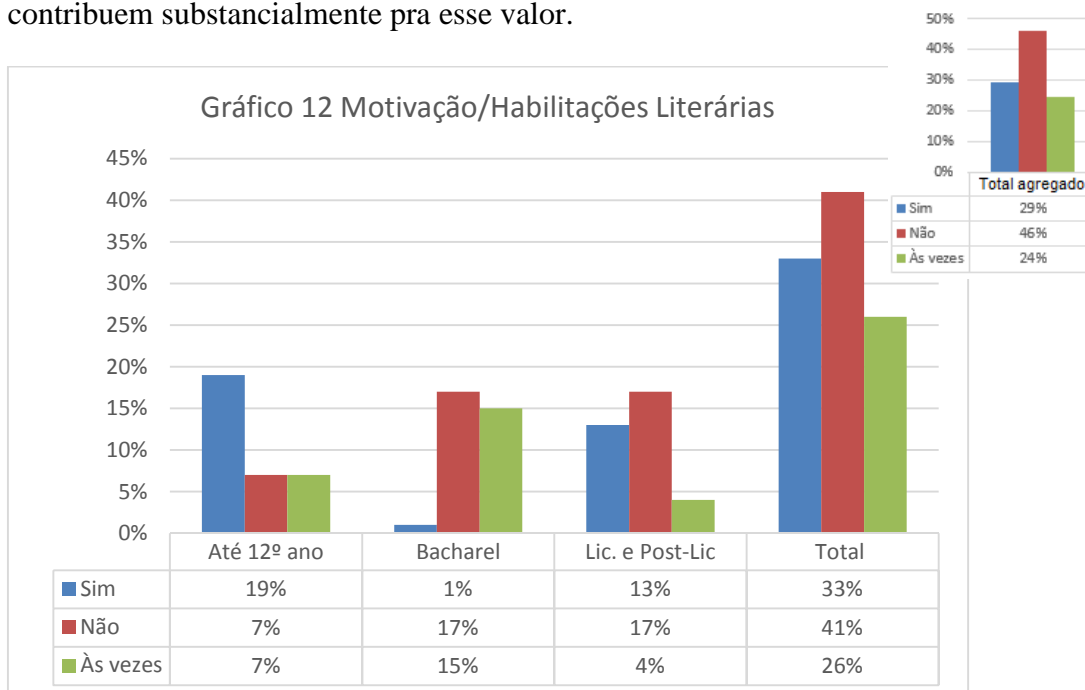
É de sublinhar que as frequencias revelam alguma simetria entre as repostas dos homenes e das mulheres. Os homens tem uma opinião crítica (Sim 12%/Não 28%), relativamente á motivação em oposição das senhoras (Sim 21%/Não 13%), os valores Em Às vezes deve dar-se realce às senhoras (16%) mais do que a metade dos entrevistados com opinião indefinida.



Os homens apresentam um perfil de resposta compatível com os valores em Totais dos Valores Agregados, ao passo que o tipo de resposta das mulheres e totalmente diverso quer destes valores quer dos totais da categoria Motivação.

### c) Motivação/Habilitações Literárias

Os valores evidenciados pela avaliação dos entrevistados dos grupos Bacharel e Licenciatura e Post-Lic apresentam padrões similares (17/17%) para o Não. Já no grupo até 12ª relewa o facto de o Sim (19%) se apresentar em vantagem face ao não (7%). Os valores total de Às vezes apresentam-se elevados (26%), sendo que os bacharéis (15%) contribuem substancialmente pra esse valor.



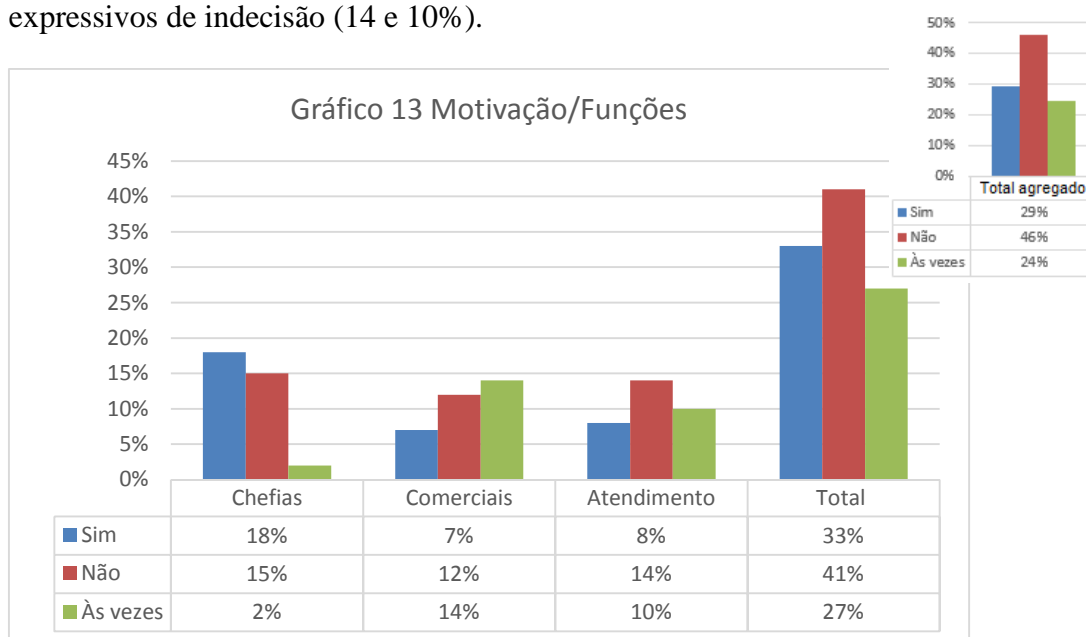
Assim as avaliações Não grosso modo aumentam com das avaliações literárias, os grupos até 12º ano e Licenciatura e Post-Lic, apresentam avaliações positivas, por oposição a Bacharel, onde prevalece decisivamente a opinião negativa (Sim 1/Não 17%) e um valor distintamente elevado para Às vezes (15%).

Lic. e Post-Lic apresenta um perfil de resposta compatível com os valores globais de Motivação, ao passo que até 12ª e Bacharel revelam-se divergentes tanto com os totais de Motivação quanto com os valores em Totais dos Valores Agregados.

#### d) Motivação/Funções

As respostas Não apresentam valores muito próximos e equilibrados, já nas respostas Sim é possível identificar 2 tipos: as Chefias onde o Sim com 18% prevalece sobre o Não (15%) e as respostas onde o Sim apresenta valores mais modestos e significativamente inferiores ao Não: Comerciais (7%) e Atendimento (8%).

Os valores Às vezes reproduzem também essa tipificação, sendo que as chefias revelam grande convicção (2%) enquanto Comerciais e Atendimento revelam valores expressivos de indecisão (14 e 10%).

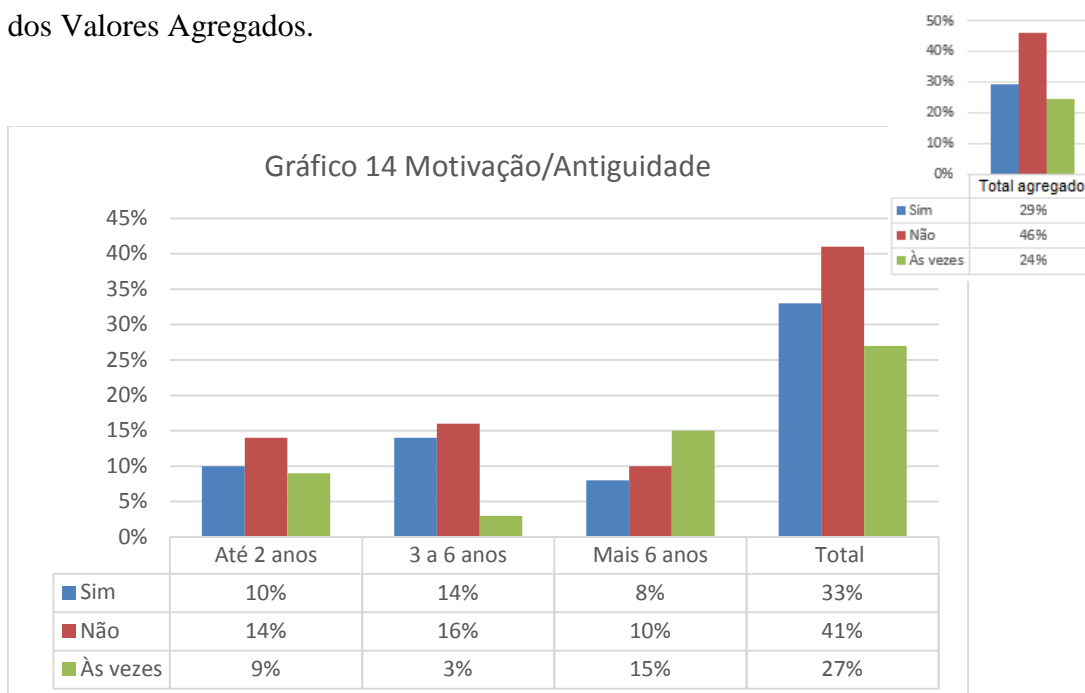


É pois possível identificar dois grupos com padrões idênticos Comerciais e Atendimento (Sim: 7/8%, Não:12/14%) por oposição a Chefias (Sim: 18%, Não:15%), sendo também de destacar a simetria de respostas entre Chefias e Comerciais.

Por seu turno Atendimento é o grupo cujo perfil mais se assemelha ao de Motivação, ao passo que as restantes categorias revelam um perfil divergente tanto em contraste com os totais de Motivação quer quanto aos valores em Totais dos Valores Agregados.

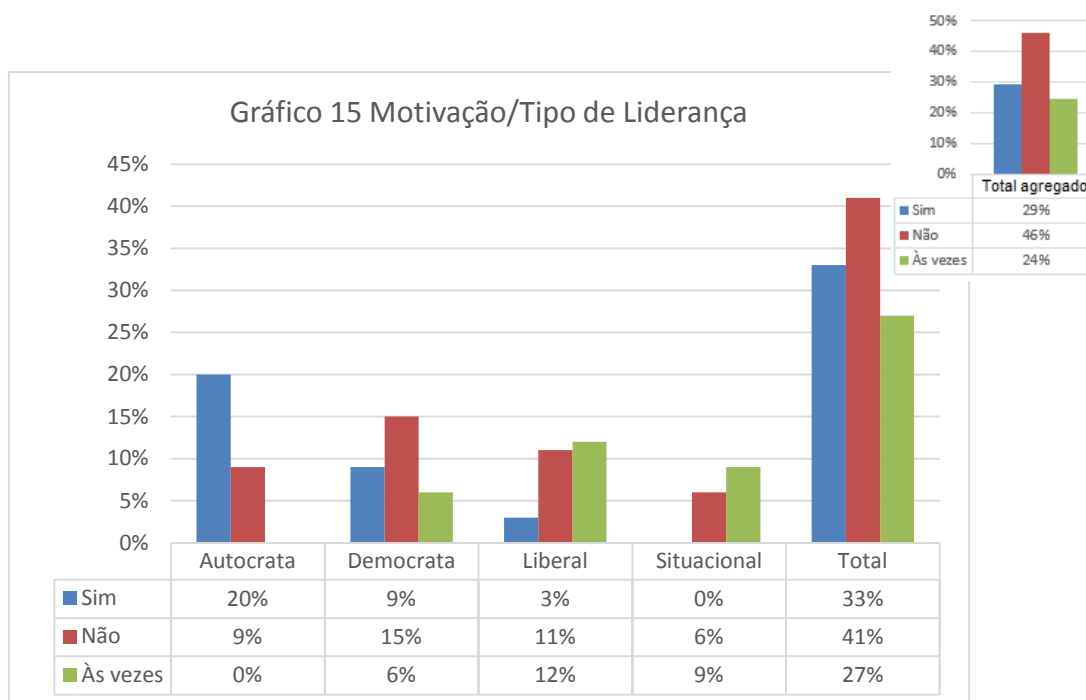
### e) Motivação/Antiguidade

Embora com alguma dispersão nos valores a relação entre os valores Sim e Não apresenta-se comum com vantagem para as avaliações Não, onde as diferenças se parecem patentear é na avaliação Às vezes, com uma grande amplitude de respostas sendo que os respondentes até 2 anos assumem os valores médios (9%) em contraste com 3 a 6 anos (3%) e mais de 6 anos (15%), contudo se se atentar no perfil das respostas o grupo até 2 anos revela valores consonantes com os totais de Motivação e os restantes grupos afiguram-se dissonantes quer com os totais de Motivação e os de Totais dos Valores Agregados.



## f) Motivação/Tipo de Liderança

O quadro de valores relativos à Motivação em função do Tipo de liderança, apresenta conjunto de valores que se pode considerar muito interessante, já que é de todos os quadros em análise aquele que maior disparidade de dados apresenta.



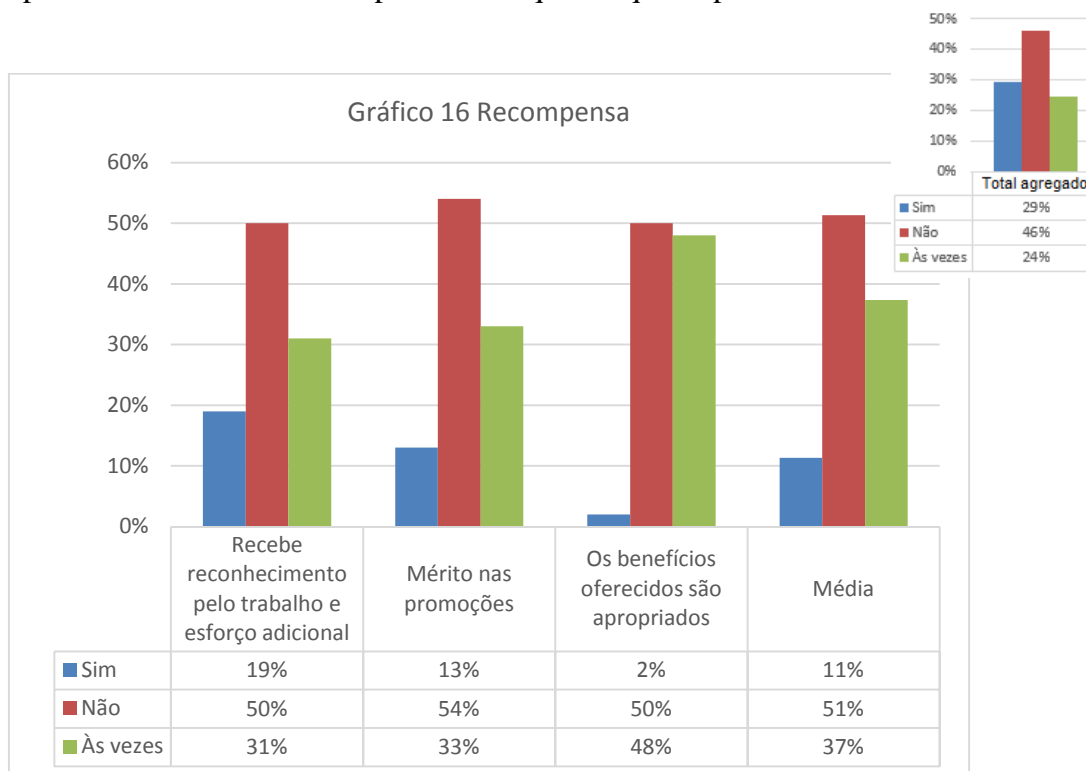
Pode começar por se constatar que as opiniões negativas prevalecem sobre as opiniões positivas, à excepção a liderança Autocrática que colhe um maior e mais e significativo número de respostas afirmativas (20 %) enquanto, e em oposição, a liderança Situacional não recolhe nenhuma opinião favorável, deve ainda acrescentar-se que a liderança Liberal também se apresenta desfavorável no que concerne à opinião sobre a liderança 3% Sim, 11% Não e 12% de indecisos (Às vezes).

No que concerne ao perfil das respostas, aponta-se pela sua atipicidade a liderança Situacional e Autocrática (devido às frequências 0%) esta última apresenta também a singularidade do Sim (20%) a prevalecer sobre o Não (9%)

Todos os perfis à excepção da liderança Democrática se mostram dissemelhantes dos totais em Motivação e dos Totais dos Valores.

## 4.4 Recompensa

A Recompensa, cujo valor agregado releva da média das respostas às questões relativas ao: Reconhecimento pelo trabalho, Mérito nas promoções, e Benefícios oferecidos, apresenta-se com os valores patentes no quadro que se passará a analisar.



O conjunto geral dos dados, evidência que a maioria dos entrevistados avalia inequívoca e negativamente (51%) as variáveis em análise, em contraste com as avaliações positivas (11% menos de uma quarta parte) e cerca 37% por cento dos entrevistados com opinião indefinida. Cabe mencionar que esta é a maior diferença de opiniões em todas as ocorridas nas dimensões alvo de análise deste estudo. Este postulado mostra-se ainda mais evidente se levar em linha de conta que os dados em si apresentam grande consistência, como por exemplo o Não exibe valores todos superiores a 50%.

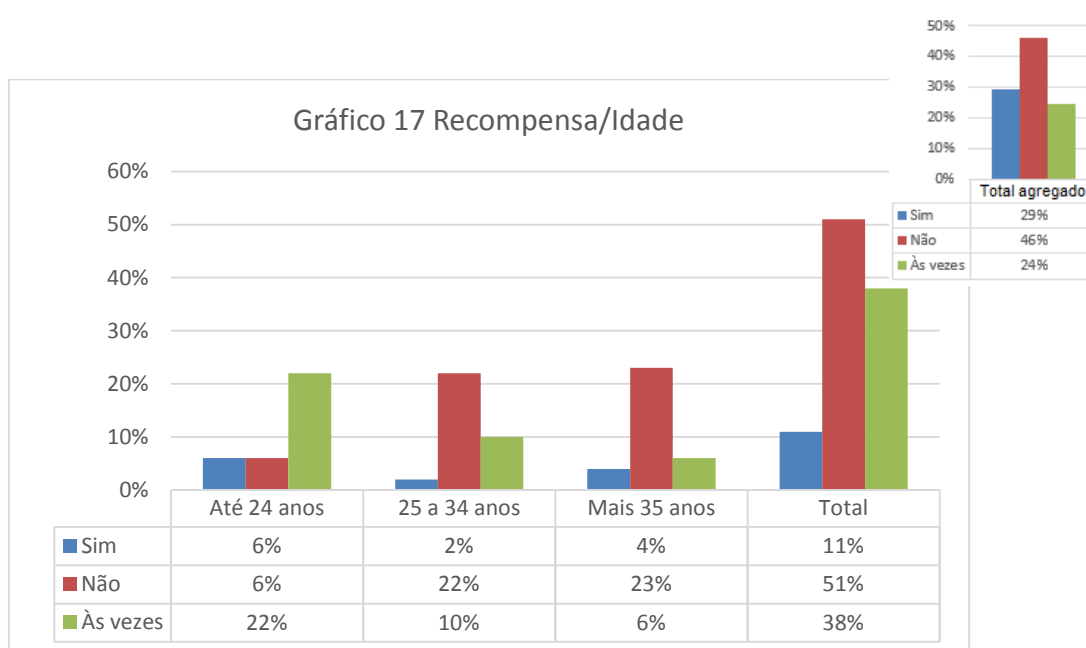
Já na perspectiva das questões a discrepância em Os benefícios oferecidos são apropriados, é paradigmática pela amplitude de valores entre Sim e Não (2-50=48%). Deve também sublinhar-se que no caso da Recompensa os valores de Às vezes parecem ser complementares de Sim, com efeito, em conjunto perfazem grosso modo metade das respostas.

Recebe reconhecimento e Mérito nas promoções apresentam um perfil similar ao da média enquanto Benefícios oferecidos se apresentam um perfil não-conforme.

#### a) Recompensa/Idade

Os grupos 25 a 34 anos e mais de 35 apresentam padrões similares para Não, já o grupo até 24 anos apresenta valores díspares de onde releva o facto de Às Vezes (22%) se apresentar em vantagem face ao Sim e Não.

Os valores do Sim apresentam-se muito baixos em todos os grupos etários. O Não apresenta valores elevados nos grupos etários mais velhos e valores modestos para Até 24 anos. Permitindo a ilacção que as avaliações negativas se acentuam com a idade.



O grupo até 24 anos apresenta um perfil de respostas díspares quer com Recompensa que com Totais dos Valores Agregados, por sua vez quer 25 a 34 anos e mais de 35 anos, apresentam um perfil mais aproximado a Recompensa, podendo dizer-se que eles sobre determinam o seu comportamento.

## b) Recompensa/Género

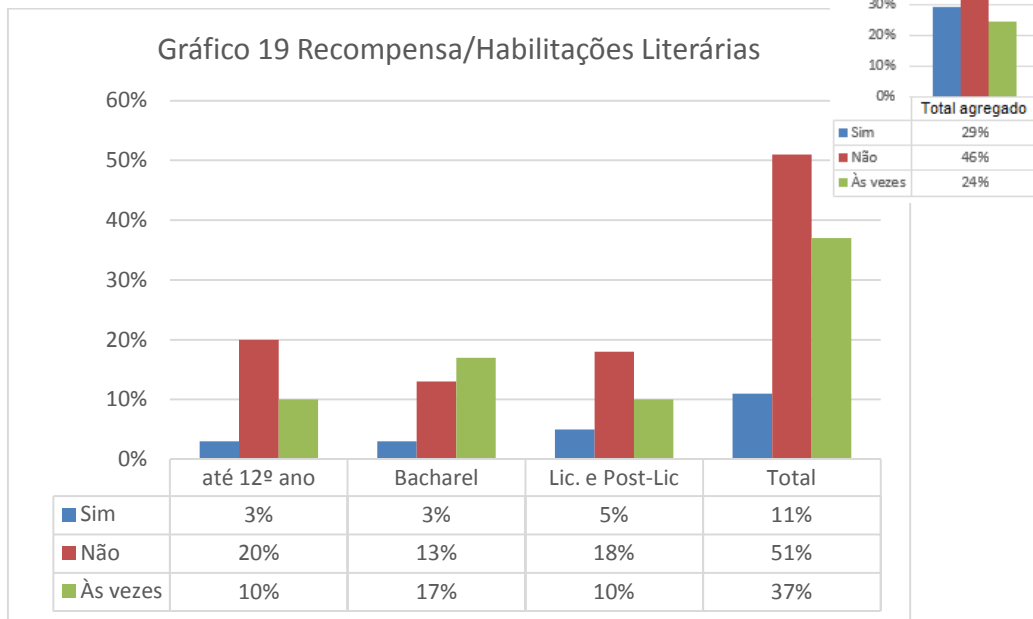
Tanto homens como mulheres revelam opiniões profundamente negativas sobre o sistema de recompensa, sendo também de assinalar uma importante zona de ambiguidade traduzida pelas elevadas frequências patentes em Às vezes representa um valor mais elevado em todas as dimensões de análise para esta opção de resposta.

Não obstante a diferença entre Sim, Não e Às vezes, os valores revelam-se consistentes em cada categoria do género. Ambos os grupos apresentam perfis similares ao total da categoria Recompensa.



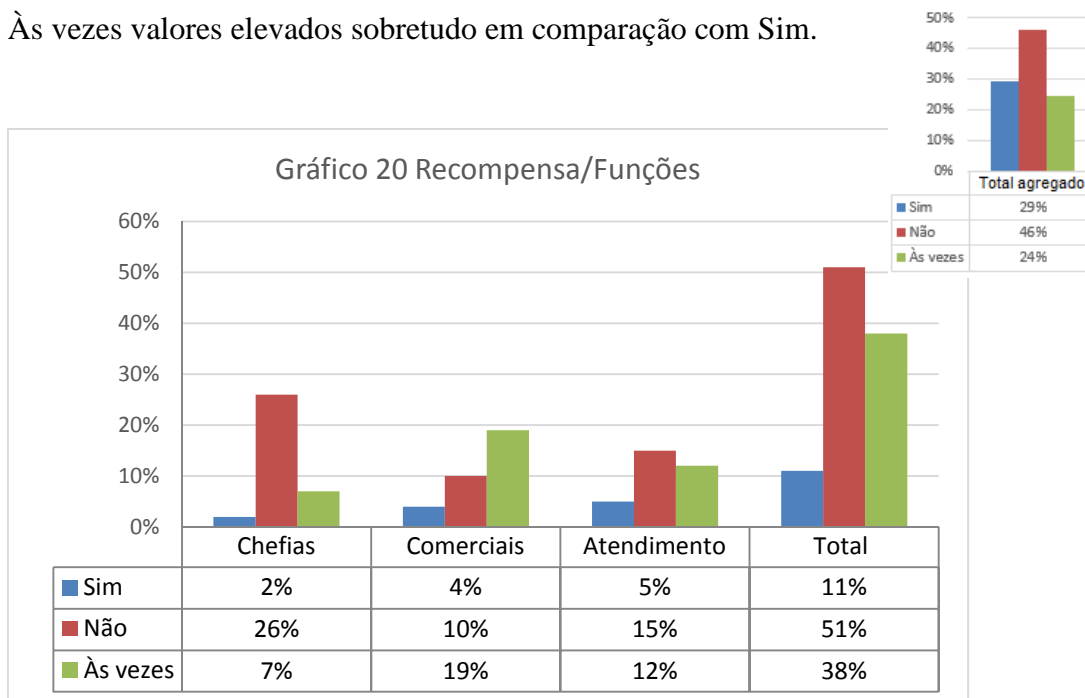
## c) Recompensa/Habilitações Literárias

Predominam as avaliações decisivamente negativas e a indecisão é maioritária face às avaliações Sim. Os valores Às vezes e Sim revelam um comportamento complementar, já as respostas as categorias até 12º ano e Licenciatura e Post-Lic. apresentam um padrão idêntico e compatível com o total de Recompensa mas diverso dos Totais dos Valores Agregados, ao passo que Bacharel se apresenta dissonante com ambos os valores totais.



#### d) Recompensa/Funções

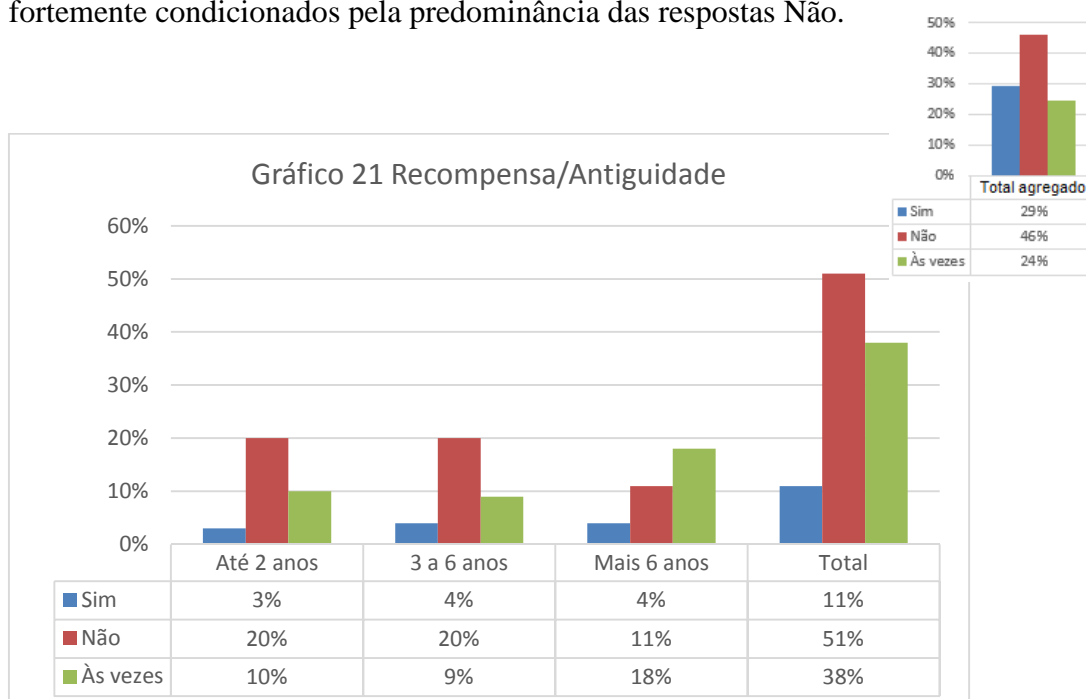
O conjunto geral dos dados, evidência a tendência geral associada à dimensão Recompensa, com Sim exibindo valores muito modestos, Não valores significativos e Às vezes valores elevados sobretudo em comparação com Sim.



Se se considerar os padrões de resposta, oferece-se dizer que Atendimento se encontra mais consentâneo com total de Recompensa enquanto as restantes funções apresentam um padrão dissonante. Nenhum dos grupos apresenta um perfil similar aos de Totais dos Valores Agregados.

#### e) Recompensa/Antiguidade

A variável Recompensa/Antiguidade, tal como os quadros anteriores revela valores fortemente condicionados pela predominância das respostas Não.



Há todavia que assinalar que neste caso os valores, aparte essa diferença, se mostram consonantes entre si para as categorias Até 2 anos e 3 a 6 anos, sendo que a categoria Mais de 6 anos apresenta valores díspares sobretudo devido à preponderância de às vezes (18%). É também possível, pela sua similaridade, agrupar as categorias Até 2 anos e 3 a 6 anos.

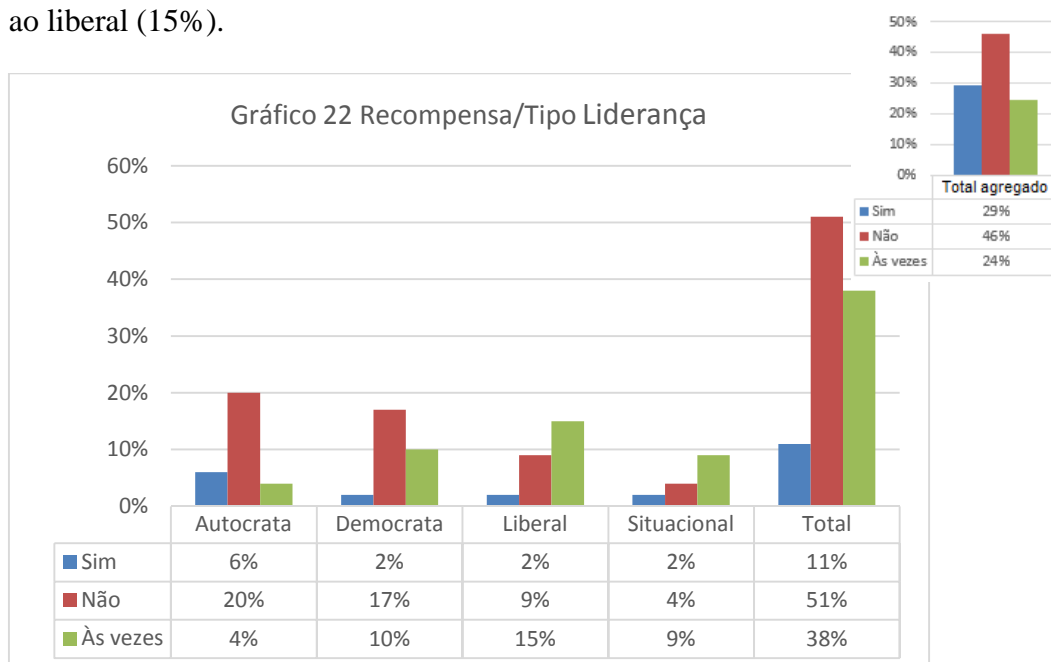
Até 2 anos e 3 a 6 anos apresentam um padrão idêntico e compatível com o total de Recompensa mas diverso dos Totais dos Valores Agregados, ao passo que Mais de 6 anos se apresenta dissonante.

## f) Recompensa/Tipo Liderança

Da leitura dos dados ressaltam os valores relativos a Não elevados por oposição aos valores de Sim decididamente muito baixos, as frequências Às vezes são assinalavelmente altas sobretudo em contraste com os valores em Sim.

Tal como já sucedeu na análise das outras dimensões os dados parecem permitir considerar a existência de duas tendências distintas, uma consubstanciada nos modelos mais clássicos da gestão (Autocrático e Democrático) onde prevalece a avaliação Não por oposição a modelos menos ortodoxos (Liberal e Situacionista) com maior impacto dos valores Às vezes, se os valores de Sim pela sua inexpressividade não permitem identificar claramente essa separação, os valores Não são explícitos a esse respeito, para os quais os designados modelos clássicos com frequência (20/17 %) fazem nítido contraponto com os valores Liberal e Situacional (9/4%).

Quanto aos valores Às vezes é revelador que o modelo autocrático seja aquela que menos ambiguidade suscita (4%), por oposição aos outros tipos de liderança sobretudo ao liberal (15%).



As lideranças Liberal e Situacional apresentam um padrão comum mas dissemelhante em relação aos Totais dos Valores Agregados, por seu turno as frequências da liderança Democrática apresentam um perfil consentâneo com o perfil de Recompensa, já o perfil

de Autocrático assemelha-se as Totais dos Valores Agregados. Apesar das baixas frequências de Sim e Não ainda assim é possível, encontrar simetria no perfil de Autocrata e Democrata.

#### **4.5 Discussão dos resultados**

Neste capítulo proceder-se-á à análise das conclusões permitidas pela análise dos dados, começando pelos valores totais, prosseguindo com a análise de cada categoria e concluindo com a desagregação das variáveis dependentes em função das variáveis independentes.

Para garantir uniformidade de análise foi usado um conjunto de critérios, que podem ser consultados na próxima página sob a forma de tabela acompanhada dos princípios metodológicos subjacentes.

Os valores indicam: a existência de duas dimensões de análise com valores simétricos (Liderança e Recompensa) e uma dimensão (Motivação) com perfil compatível com os Totais dos Valores Agregados; a prevalência das avaliações Não (46%) sobre o Sim (29%) e um valor expressivo para as respostas Às vezes (24%).

Liderança praticamente divide as frequências entre Sim e Não, já Motivação exhibe uma prevalência de Não sobre Sim (32/41%), contudo com um valor de opinião indeciso a reter (Às vezes 26%), onde os valores se revelam extremos é em Recompensa, como se verá sobretudo devido às respostas em Mérito nas promoções e Benefícios oferecidos. Coloca-se aqui a questão de saber se estas respostas não serão mais influenciadas pela subjectividade das condições de vida dos respondentes, prejudicando dessa forma uma avaliação mais imparcial.

Passando à análise dos valores desagregados (ver tabela) será possível identificar os factores preponderantes na sua formação, mas também tendências e evidência factual diversa.

## Crterios de anlise

Perfil sntesi a total categoria	idade	Gnero	Hab. Literrias	Funões	Antiguidade	Tipo de liderana	Medias
Perfil sntesi a variaveis agregadas	at 24 anos e mais de 35 anos (87%)	feminino (50%) masculino (50%)	at 12º ano (33%) bacharel e lic. post-lic. (67%)	comerciais e atendimento (85%) chefeias (15%)	todos (100%)	liberal (100%)	27,5% 25,0%
% Valores positivos/% valores negativos							47,6% 39%
As vezes > Sim		0	0	0	0	0	0%
As vezes > No		0	0	0	0	0	0%
Simetrias	at 24 anos mais de 35 anos	masculin	at 12º bacharel	chefeias atendimento comerciais	todos	autoritrio e democrtico liberal e situacional	
Agrupamentos							

Perfil sntesi a total categoria	idade	Gnero	Hab. Literrias	Funões	Antiguidade	Tipo de liderana	Medias
Perfil sntesi a variaveis agregadas	todos (100%)	masculino (57%) fem. (43%)	lic e post-lic. (34%) at 12º e bacharel (66%)	atendimento (32%) chefeias e comerciais (68%)	at 2 anos (33%) 3 a 5 + mais de 6 anos (67%)	democrtica (29%) restritas (71%)	38,0% 8,5% 53,5%
% Valores positivos/% valores negativos							28%
As vezes > Sim	at 24 anos (5%) at 24 anos (14%)	1	0	comerciais (7%) e atendimento (2%)	mais de 6 (7%) mais de 1 (5%)	liberal (9%) e situacional (9%) liberal (1%) e situacional (7%)	30% 4%
As vezes > No	at 24 anos mais de 35 anos	0		comerciais (2%)			
Simetrias		masculin		comerciais e chefeias	at 2 anos e 3 a 5 anos (67%)		
Agrupamentos							

Perfil sntesi a total categoria	idade	Gnero	Hab. Literrias	Funões	Antiguidade	Tipo de liderana	Medias
Perfil sntesi a variaveis agregadas	25 a 34 anos e mais de 35 (86%)	todos (100%)	at 12º ano e lic. e post-lic. (87%) bacharel (33%)	atendimento (32%) comerciais chefeias (68%)	at 2 e 3 a 5 anos (77%) mais de 6 (33%)	democrtica (29%) autoritrio (30%) liberal e situacional (41%)	60% 5% 35%
% Valores positivos/% valores negativos							0%
As vezes > Sim	todos 38%	todos 29%	todos 28%	todos 27%	todos 28%	todos 28%	29%
As vezes > No	at 24 anos (8%)		bacharel (4%)		mais de 6 (7%)	liberal (5%) e situacional (5%)	6%
Simetrias	25 a 34 anos mais de 35 anos	masculin	at 12º ano e Lic. e Post-Lic.	chefeias e atendimento	at 2 e 3 a 5 anos	liberal e situacional	
Agrupamentos							

### Nota metodolgica

- 1) Perfil similar a total categoria: ver nota metodolgica em Anlise dos resultados.
- 2) Perfil similar a variaveis agregadas: ver nota metodolgica em Anlise dos resultados.
- 3) Perfil atipico: ver nota metodolgica em Anlise dos resultados.
- 4) % Valores positivos > % valores negativos: Os valores globais apontam para um superioridade das avaliaões No (129%), sobre as Sim (46%), considera-se por isso relevante identificar os casos em que essa relao e invertida.
- 5) As vezes > Sim e As vezes > No: considerou-se tambm importante identificar os casos em que as respostas As vezes tm peso percentual superior ao Sim ou No, visto que so inconclusivas podem indicar ou corresponder a situaões particularmente relevantes e porque revelam opinões no convicilmente formadas, por si reveladoras da opinão sobre a importncia que assume o departamento dos Recursos Humanos nas dimenses consideradas.
- 5) Simetrias e Agrupamentos: simetrias remetem para casos em que o perfil das respostas apresenta uma configuraão oposta e agrupamentos remete para os casos em que os perfis, tendendo por isso a anula a sua especificidade na formao dos totais. Nos agrupamentos as categorias agrupadas determinam o perfil dos valores totais.

O exame a cada resposta permite constatar que o seu contributo para os valores totais das Variáveis agregadas vale em: Liderança (25%), Motivação (8,5%), Recompensa (5%), com uma média de 12,8%. trata-se de uma contribuição inferior à dos outros critérios, em todo o caso com um peso específico não negligenciável.

Focando a observação em cada dimensão em análise constata-se: Liderança (27,5%); Motivação (38,0%); Recompensa (60%), os percentuais revelam-se mais significativos, em média pode dizer-se que 42% dos resultados globais são sobre determinados pêlos percentuais computados ao nível de cada uma das dimensões de análise, com especial relevância para Recompensa.

Todavia também não são despreciables os valores que reportam um Perfil atípico de resposta: Liderança (47,5%), Motivação (53,5%), Recompensa (35%), cuja média 45% permite concluir que as tendências encontradas se ficam a dever menos à dinâmica aleatória das avaliações em cada resposta, que a alguma tendência transversal a todas as dimensões de análise.

A análise com base em % Valores positivos > % valores negativos: Liderança (39%); Motivação (28%); Recompensa (0%), permite reforçar a convicção formada na análise, que prevalência das avaliações Não sobre Sim, fica a dever-se maioritariamente às avaliações negativas em Recompensa, sendo essa proporção mais atenuada em Liderança e Motivação.

Esta convicção parece corroborada na análise das frequências de Às vezes > Sim (em média 14%) e Às vezes > Não (em média 4%), a que acresce a evidência de os valores Sim e Às vezes terem um comportamento tendencialmente simétrico e as frequências destes critérios assumirem em: Liderança (0/0%) Motivação (10/4%) e em Satisfação (0/29%).

Colectadas as conclusões relativas às dimensões de análise, proceder-se-á desta feita à análise do comportamento das variáveis independentes, para tentar perceber se existem tendências específicas associadas a cada um das variáveis e de que forma elas contribuem ou influenciam os resultados obtidos.

Começando pela Idade a desagregação dos valores demonstra evidência que esta variável relativamente aos totais agregados e por categoria, tem um comportamento maioritariamente atípico, pelo que a sua preponderância nos totais será diminuta.

Os valores de Não são sempre superiores aos de Sim e fora a dimensão Liderança os valores de Às vezes são sempre inferiores às outras respostas, pelo se conclui que a idade não influencia a convicção nas avaliações. Importante será assinalar o comportamento do grupo etário mais de 35 anos, que aparece sempre associado aos outros grupos, no caso de Liderança e Recompensa, com perfil idêntico e em Motivação com perfil simétrico a que acresce o facto de, numa parte substancial das ocorrências os grupos 25 a 34 anos e mais de 35 anos apresentarem valores aproximados por oposição a 25 a 34 anos.

Em suma os grupos etários em si não influenciam os valores totais, mas considerados em associação entre si revelam que a idade 25 a 34 anos apresenta apetência para opiniões mais extremadas por oposição aos restantes grupos com opinião mais moderada e compatível entre si.

Considerando a variável Género, a sua contribuição para a formação dos totais quer das categorias em análise quer para os valores agregados é inconclusiva, já que a diversidade de valores não permite retirar conclusões sustentadas.

Se ao nível das respostas isoladas Sexo não apresenta evidência para extrair tendências, considerando a dinâmica masculino *versus* feminino torna-se notório que as avaliações são fortemente condicionadas pelo Género, já que em duas dimensões de análise eles se apresentam com perfil simétrico (Liderança, Motivação) e na outra com perfil complementar (Recompensa), parece pois inevitável concluir que o género é determinante para a formação da opinião a partir das relações que estabelece entre si no que respeita à formação dos totais agregados.

Prosseguindo a análise com a variável Hab. Literárias, as frequências relevam uma influência não negligenciável para na formação dos totais sobretudo no caso da Recompensa (67%), cabendo aos grupos Até 12º ano e Lic. e Post Lic. um papel de

relevo nesta preponderância. No caso de Até 12º ano deve sublinhar-se que está presente nas duas ocorrências em Agrupamento, levando a considerar que a sua influência se acha reforçada por esse efeito conjunto.

Passando agora o foco para a variável Funções, pode sublinhar-se o paralelismo (embora não estrito) entre os resultados desta variável com Hab. Literárias, o que revela fazer sentido, se se admitir o postulado que o cargo desempenhado é função das habilitações. De notar que esta preponderância na formação dos valores totais agregados ocorre sem exceção por via da influência ao nível dimensão em análise, já na influência de *per si* é de destacar o Atendimento e por via de efeitos associados a outros grupos (Atendimento e Comerciais), faz sentido por isso considerar que as funções desempenhadas assumem preponderância na formação da opinião sobre a gestão dos recursos humanos.

A antiguidade na organização foi outra variável considerada na análise, também aqui é possível identificar a existência de um efeito desta dimensão na formação da opinião, com efeito faz-se sentir nas três dimensões de análise dimensão no que respeita ao Perfil similar a total categoria, merece também atentar aos grupos Até 2 e 3 a 6 anos, não só pelo seu desempenho *per si* mas sobretudo pela influência associada a outros grupos (Agrupamentos) daqui também releva o comportamento divergente de Mais de 6 anos em relação aos outros grupos em todas as dimensões de análise.

Tipo de Liderança é a última variável em análise, a par de Idade e Sexo esta variável é aquela onde as respostas individuais mais divergem dos totais quer da categoria quer dos valores agregados. Como foi realçado durante a análise, parece existir genericamente uma melhor avaliação e compreensão nos modelos de liderança clássicos (Autocrática/Democrática) face a modelos menos comuns ou de contornos mais fluídos (Liberal/Situacional), tal poderá dever-se à existência de agrupamento de perfis, que tal como já foi postulado conduz à diversidade na formação da opinião. Por outro lado, o que se designam modelos clássicos tendem a computar valores de Sim superiores a Não e com baixos valores indicando indecisão de resposta, ao contrário dos modelos menos comuns que exibem elevados valores Às vezes e valores Não sempre superiores a Sim. Pode pois concluir-se que se as respostas a cada questão de *per si* não deixam identificar

tendências é possível encontrar uma forte influência do Tipo de Liderança em torno dos modelos que se designaram clássicos face aos outros modelos.

Em conclusão, partindo das conclusões retiradas do computo de valores ao nível das Variáveis agregadas e contrastando-os com os valores obtidos pelo seu desempenho em função das variáveis independentes, é possível afirmar que na maioria dos casos as respostas *per si* contribuem para a formação da opinião global, não obstante cabe recordar e ponderar que o Perfil Atípico revela um peso específico numa parte substancial dos casos.

A análise dos dados permite outrossim sublinhar que em todas as variáveis se encontrou evidência de que a formação global de opinião também se pode buscar nas respostas agregadas ao nível das dimensões de análise e aí reside a outra chave para a formação da opinião segundo a interpretação que os dados permitiram, essa influência deve-se maioritariamente às relações oposição (Simetria) ou complementaridade (Agrupamento) que as diferentes respostas em cada variável evidenciam. É também de notar que para a mesma variável independente um a influência da resposta dada por cada grupo não se faz sentir no mesmo sentido, por exemplo em Funções Chefias e Atendimento aparecem em associação na dimensão de análise Liderança e em oposição na dimensão Motivação.

## 4.6 CONCLUSÕES

Na Universidade Fernando Pessoa um mestrado é considerado uma demonstração de mestria formal e contudística e o autor acrescenta por convicção, que em paralelo com o conhecimento, deve acrescentar valor em múltiplos outros campos, contribuição para a ciência, contribuição para o conhecimento da realidade em que vivemos e desenvolvimento pessoal.

O trabalho que se apresenta é modesto, mas fruto de um árduo labor, desenvolvido com probidade intelectual e afinco, não será por isso vitupério almejar que que ele possa no seu modesto contributo fazer alguma diferença pela positiva acrescentando algum humilde valor ao património comum.

Em termos científicos ele representa esforço individual no sentido de uma sistematização e abordagem do acervo literário das matérias que versa a temática em estudo, desenvolveu-se também um instrumento de análise partindo abordagem, compete a terceiros avaliar do seu mérito, mas não restam dúvidas por experiência própria que este tipo de exercícios nas suas virtudes e desvirtudes, são sempre uma boa base de reflexão para trabalhos futuros ou para aqueles que se encontram a elaborar a sua dissertação. Dessa forma o presente trabalho poderá ser um pequeno contributo para outros, tal como o autor beneficiou dos esforços e trabalho daqueles que antes dele percorreram este mesmo caminho.

Durante o período de pesquisas e questionários, ocorreram algumas limitações em acesso às instituições bem como aos inqueridos que inicialmente não acreditavam que se tratava de um trabalho científico. Porem, ao serem informados e apresentado os argumentos e documentos, as portas se abriram e permitiram a realização deste trabalho que contribuirá na melhoria das políticas motivacionais na área dos Recurso Humanos.

Outras limitações tiveram a ver com a baixa qualidade de sinal de Internet no País bem como a falta de bibliotecas Públicas, obrigado assim o pesquisador a recorrer ao Brasil na compra de livros, que contribuirão bastante a conclusão deste trabalho.

Como qualquer investigação, aquando do seu término, 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 universalmente resultados, outrossim, a dificuldade em encontrar um instrumento de pesquisa que conjugue as variáveis motivação e liderança, aplicadas ao sector Bancário, 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 respectiva validação, como proposta de trabalho em sede de doutoramento.

Outro aspecto que geralmente os trabalhos académicos colocam é o da sua utilidade prática. Esta dissertação, como qualquer obra uma vez concluída, toma vida e caminho próprios, emancipa-se. No entanto na medida em que se trata de um caso prático, acredita-se que a informação recolhida e as conclusões a que se chegou possam ser de alguma valia quer para a organização focada quer para outras organizações a quem a temática possa suscitar interesse no sentido de melhorar o ambiente de trabalho e o posicionamento da empresa.

Por fim há a considerar a experiência pessoal, foi um empreendimento que exigiu o melhor do autor, mobilizou a família e se traduziu em múltiplos sacrifícios e esforços. Muitas foram as horas de dúvida as inseguranças, mas com uma ajuda aqui um incentivo ali, a confiança de amigos e docentes que não se poderia defraudar, chegou-se a este resultado final. Não exagero se que a pessoa que iniciou este trabalho e a que o terminou embora seja a mesma, ficou diferente, mais confiante na sua capacidade para empreender trabalhos de folgo, mais conhecedora e intelectualmente mais capaz.

... Enfim valeu a pena

## BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. I.,DECLERK, R. P; HAYES, R. L. (Org.). *Do planejamentoestratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1987.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas Organizações*. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

CARVALHO, N. *Liderança. Educação*. 2012. Disponível em: <http://educacao.lfc.org.br/index.php/biblioteca/artigos/122-lideranca.html>. Acesso em: 23 jan. 2014.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*.Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9. Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

CORNELY,S.A.(2012).*Planejamentoestratégicoparticipativo(peg):umaabordagempara osmunicípio*. Disponível em: [http://www.google.co.ao/search?source=ig&hl=pt-PT&rlz=1G1TEUA\\_PT-PTAO523&q=,consultado em 14 de Maio de 2014](http://www.google.co.ao/search?source=ig&hl=pt-PT&rlz=1G1TEUA_PT-PTAO523&q=,consultado em 14 de Maio de 2014).

HEINZ H. *Motivacao e Actividades*. 2. Ed. (traduzido do alemão para russo: St. Petersburg Peter.; M.: Sense, 2003.

IVANOV YU. V. *Socionica e motivacao no trabalho*. Gestão de recursos humanos. original: ИвановЮ.В. Соционикаимотивациятрудо.// Управлениеперсоналом, 2005.

KPMG Financial Services, Análise ao Sector Bancário Angolano, Luanda, 2014

LACOMBE, F. J. M.; HEIBORN, G.L.J. *Recursos Humanos- Princípios e Tendências*. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

Livesey C., Cambridge International AS and A Level Sociology Coursebook, Cambridge, Cambridge University Press, 2014.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. Ed. São Paulo: Futura, 2011.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 8. Ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2010.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 23. Ed. rev.e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

VESNIN V. R. *Fundamentos de Gestão*. M. Ed. "Tríade", 1996, 284p. (original em russo: ВеснинВ.Р. Основыменеджмента. М.: изд. «Триада», 1996. – 284с.)

VERGARA, S. *Gestão de Pessoas*. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIHANSKY O. S, NAUMOV A. I. *Gestão. Moscovo*: ed. Univesidade Estadual de Moscovo (MGU) 1995, 98p. (original em russo: ВиханскийО.С., НаумовА.И. Менеджмент. М.: издательствоМГУ, 1995.

## APÊNDICE QUESTIONÁRIO ESCRITO

### QUESTIONÁRIO

Este questionário é composto de duas partes e foi elaborado com a finalidade de obter-se dados que serão utilizados na elaboração de um trabalho monográfico exigido para a conclusão do curso de Mestrado em Ciências Empresarial da Universidade Fernando Pessoa – UFP (Porto/Portugal) e Faculdade de Administração de Agudos – FAAG (SP-Brasil). Tendo como objectivo analisar os factores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho. Para atingir esse objectivo, solicito sua participação, preenchendo as questões abaixo, assinalando apenas uma opção, com a maior fidelidade possível.

<b>Parte I – Perfil dos funcionários</b>		
Para responder as perguntas, faça um X na resposta mais adequada para você.		
Perguntas	Respostas	
1. Idade?	18 a 25 anos	<input type="checkbox"/>
	26 a 35 anos	<input type="checkbox"/>
	35 a 45 anos	<input type="checkbox"/>
	acima de 45 anos	<input type="checkbox"/>
2. sexo?	Feminino	<input type="checkbox"/>
	Masculino	<input type="checkbox"/>
3. Habilitações Literária	Até 12º ano	<input type="checkbox"/>
	Bacharel	<input type="checkbox"/>
	Licenciado	<input type="checkbox"/>
	Pós-graduado	<input type="checkbox"/>
	Mestre	<input type="checkbox"/>
4. Funções	Doutor	<input type="checkbox"/>
	Administrador	<input type="checkbox"/>
	Director	<input type="checkbox"/>
	Chef Departamento	<input type="checkbox"/>
	Gerente/Subgerente	<input type="checkbox"/>
	Tesoureiro	<input type="checkbox"/>
	Gestor de Clientes	<input type="checkbox"/>
	Assistente Comercial	<input type="checkbox"/>
Caixa	<input type="checkbox"/>	
5. Tempo de Serviço na Instituição	Até 1 ano	<input type="checkbox"/>
	2 à 3 anos	<input type="checkbox"/>
	4 à 5 anos	<input type="checkbox"/>
	6 à 10 anos	<input type="checkbox"/>
	11 à 15 anos	<input type="checkbox"/>

## Parte II – Factores que influenciam na motivação

O seu líder é?	Autocrático*	
	Democrático*	
	Liberal*	
	Situacional*	

**Líder Autocrático:** o líder é focado apenas nas tarefas. Apenas o líder fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas.

**Líder Democrático:** chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório

**Líder Liberal:** laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa laissez faire, laissez aller, laissez passer, que significa literalmente “deixai fazer”, “deixai ir”, “deixar passar”

**A liderança situacional,** mostra uma relação entre liderança, motivação e poder, em que o líder estará frequentemente avaliando seus colaboradores.

No seu ambiente de trabalho se mostra clareza aos objectivos e missão da empresa?	Sim	
	Não	
	Às vezes	
Os gestores oferecem treinamento e oportunidades de desenvolvimento para o seu crescimento profissional?	Sim	
	Não	
	Às vezes	
Você se sente motivado a realizar a função que exerce?	Sim	
	Não	
	Talvez	
Considera positivo o seu relacionamento com os seus colegas de trabalho?	Sim	
	Não	
	Às vezes	
Você recebe reconhecimento pelo trabalho que exerce e pelo esforço adicional?	Sim	
	Não	
	Às vezes	
As promoções são dadas às pessoas que realmente merecem?	Sim	
	Não	
	Às vezes	
Quanto aos benefícios que o banco oferece você acha que eles apropriados?	Sim	
	Não	
	Às vezes	
As atitudes do seu líder impacta diretamente no seu desempenho?	Sim	
	Não	
	Às vezes	
Com relação ao ambiente externo (Clientes), a atitude do líder tem impacto positivo:	Sim	
	Não	
	Às vezes	