

# Estilos de Liderança e Motivação

## Estudo em IPSS's de V. N. Famalicão

### Resumo

A liderança e a motivação são aspetos essenciais para que uma organização tenha sucesso. O estudo da aplicação destes conceitos em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) não tem sido muito frequente. Este estudo pretende contribuir para o conhecimento das características de liderança dos presidentes das IPSS, e saber o que motiva os colaboradores destas instituições, na perceção do colaborador e na perceção do líder. Pretendeu-se, ainda, perceber se o estilo de liderança exercido nas instituições com base na perceção dos colaboradores influencia a sua motivação. Aplicaram-se questionários a 189 colaboradores e a cinco presidentes, para avaliar as suas características, o tipo de liderança (Questionário Multifatorial da Liderança de Bass e Avolio, 2004), e os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores (Escala Multi-Factorial de Motivação adaptada de Ferreira et al., 2006). Os resultados sugerem que, na perceção dos colaboradores, os comportamentos de liderança são maioritariamente de estilo transformacional, embora alguns dos presidentes apresentem também comportamentos do estilo transaccional. Os líderes consideram que têm comportamentos maioritariamente do estilo transformacional. Quanto aos fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos colaboradores, os mais importantes parecem ser os consignados na *organização no trabalho* e na *realização e poder*, ambos relacionados com as tarefas que realizam. Verificou-se que o estilo de liderança não influencia decisivamente a motivação, nem se demonstrou associação entre a motivação dos colaboradores as suas habilitações literárias, idade, sexo e tempo de trabalho, ao contrário do que acontece em relação ao tipo de contrato de trabalho, o qual apresenta uma influência estatisticamente significativa nessa motivação.

**Palavras-chave:** Liderança, Estilos de liderança, Motivação, Fatores motivacionais, IPSS

## **Abstract**

Leadership and motivation are essential aspects for an organization to succeed. The study of the application of these concepts in Private Institutions of Social Solidarity (IPSS) has not been very frequent. This study aims to contribute to knowledge about the characteristics of leadership of the presidents of the IPSS, and knowing what motivates employees of these institutions, in the perception of the employee and in the perception of the leader. We sought to further understand whether the leadership style exercised in institutions based on perception of employees influences their motivation. We applied 189 questionnaires to employees and five presidents to assess their characteristics, the type of leadership (Multifactor Leadership Questionnaire from Bass and Avolio, 2004), and the factors that influence the motivation of employees (Scale Multi-Factorial of motivation adapted by Ferreira et al., 2006). The results suggest that, in the perception of employees, leadership behaviors are mostly transformational style, although some presidents also exhibit behaviors of transactional style. Leaders consider that their behaviors have mostly the transformational style. Regarding factors that contribute to the motivation of employees at work, the most important seem to be reflected in the organization work and achievement and power, both related to the tasks they perform. It was found that leadership style does not decisively influence the motivation, nor show any association between the motivation of employees and their qualifications, age, gender and working time, unlike what happens in the type of employment contract, which exhibits a statistically significant influence on this motivation.

**Keywords:** Leadership, Leadership styles, Motivation, Motivation factors, IPSS

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações para serem bem-sucedidas, especialmente em tempo de crise económica, necessitam de colaboradores motivados para atingir os objetivos da organização. Ter um líder eficaz é fundamental para mobilizar as pessoas, influenciando os outros através da comunicação, com vista à consecução dos objetivos organizacionais.

Chiavenato (2007) considera que as organizações para produzirem resultados devem desempenhar funções ativadoras, sendo uma delas a liderança e o uso adequado de incentivos para conseguir a motivação. É, assim, necessário que os gestores conheçam as motivações humanas e saibam conduzir as pessoas, ou seja, liderar.

São muitos os estudos sobre a liderança e a motivação, no entanto, a aplicação destes conceitos em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) não tem sido alvo de muita pesquisa. O terceiro setor tem a seu cargo a quase totalidade dos serviços sociais, que se traduzem na prestação de serviços e apoio a crianças e jovens, pessoas portadoras de deficiência, pessoas toxicodependentes, pessoas idosas e pessoas em situação de dependência, através de uma lógica solidária e em regime de contratualização com o Estado, com uma estrutura hierárquica definida, o que implica não descurar as questões relacionadas com a liderança e a motivação.

São estes dois conceitos – motivação e liderança – no contexto das IPSS que se estudam nesta investigação. Circunscrevemos o estudo ao concelho português de Vila Nova de Famalicão (VNF) por razões de conveniência e pelo facto de ser um concelho simultaneamente urbano e rural, o que lhe pode conferir uma maior representatividade e capacidade de generalização externa, pois leva em conta a diversidade do contexto ambiental. A nossa experiência com dezenas de IPSS ao longo de muitos anos levou-nos a concluir que as direções das IPSS têm normalmente uma gestão presidencialista, isto é, o presidente da direção tem um poder de decisão raramente contrariado, moldando o estilo de liderança dominante, o que nos levou à questão de partida relacionada com o tentar perceber se o tipo de liderança percebida pelos colaboradores de IPSS influencia a sua motivação. Assim, os objetivos desta investigação prendem-se com o

conhecer as características de liderança dos presidentes das IPSS; o que motiva os colaboradores destas instituições; perceber se o tipo de liderança exercido influencia a motivação dos colaboradores; e perceber se há semelhanças nas percepções dos líderes e dos colaboradores quanto ao tipo de liderança exercido e quanto aos fatores que motivam os colaboradores. Estes objetivos permitem formular as seguintes questões de investigação:

1. Quais as características de liderança dos líderes das IPSS de VNF na ótica dos colaboradores?
2. Há semelhanças entre as percepções dos líderes e dos colaboradores quanto ao estilo de liderança percebido nestas instituições?
3. O que motiva os colaboradores destas instituições no seu contexto laboral?
4. Qual a percepção do líder quanto aos fatores que motivam os trabalhadores?
5. Há semelhanças entre as percepções dos líderes e dos colaboradores quanto aos fatores que motivam os últimos?
6. Existe relação entre o estilo de liderança e a motivação percebidas pelos colaboradores?
7. As motivações dos colaboradores variam conforme o grau de habilitações literárias, a idade, o sexo, tipo de contrato de trabalho e o tempo de trabalho dos mesmos?

Apresenta-se, de seguida, a definição e caracterização das IPSS, assim como uma síntese sobre as teorias da liderança e da motivação que estiveram na base da construção dos questionários aplicados.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Instituições Particulares de Solidariedade Social – definição e importância**

Vários são os autores que fazem a distinção entre organizações lucrativas e as sem fins lucrativos. Carvalho (2005) faz uma síntese destas distinções e, de forma sustentada, considera que o que diferencia as organizações sem fins lucrativos das organizações com fins lucrativos é o estatuto jurídico dessas entidades, o qual, para as primeiras, não permite a distribuição dos lucros pelos proprietários das instituições ou seus

financiadores, assim como a diferença no desiderato principal dos promotores dos dois tipos de organizações.

A definição das IPSS é sugerida por diversos autores (e.g. Carvalho, 2005; Bordalo e Cruz, 2010; Azevedo et al., 2012). As IPSS são instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem fins lucrativos, para responder ao dever ético de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, com o objetivo de facultar respostas de ação social, como o apoio a crianças e jovens, apoio às famílias, proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou redução de meios de subsistência e de incapacidade para o trabalho, promoção e proteção na saúde, promoção da educação e formação profissional dos cidadãos e contribuição para a integração social e comunitária e promoção do desenvolvimento das comunidades (Constituição da República Portuguesa, artº 63º, nº 3; Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro; Bordalo e Cruz, 2010).

De acordo com Salamon e Anheier (1997), as organizações sem fins lucrativos são organizações (*“entidades com um propósito a cumprir”*), privadas (*“não pertencem ao aparelho do Estado, não são públicas”*), não distribuidoras de lucro (podem gerar retorno, mas este não é distribuído, é reinvestido na organização), autogovernadas (não estão dependentes de outras entidades externas para a tomada de decisão), e que podem ter trabalho voluntário (*“podem ter voluntários como colaboradores”*). Estas características deste tipo de organizações foram sintetizadas na definição de Carvalho (2005: 23), que afirma o facto de serem *“entidades de iniciativa privada, que fornecem bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, que não remuneram os detentores e fornecedores de capital, e utilizam muitas vezes trabalho voluntário”*. Este autor considera que o objetivo principal das IPSS é satisfazer as necessidades dos clientes, considerando que a lucratividade é substituída por variáveis como o aumento da qualidade de vida dos clientes e da sociedade em geral.

As IPSS podem ter diferentes formas jurídicas: associações de solidariedade social, associações de voluntários de ação social, associações de socorros mútuos, irmandades da misericórdia e fundações de solidariedade social.

De acordo com Sousa et al. (n.d.), as IPSS têm um peso considerável na economia portuguesa. Não é possível quantificar com exatidão o peso das IPSS na economia portuguesa, contudo, em 2008, terá sido superior a 1,7% do PIB, 2,9% das remunerações e 2,4% do consumo final. A autora considera que a importância económica direta das IPSS na economia portuguesa será superior à de atividades como o fabrico de material de transporte ou as Indústrias da Madeira, Pasta, Papel e Cartão. A nível europeu, Portugal está entre os três primeiros Estados membros da União Europeia em termos de importância económica das IPSS, *“sendo apenas inferior ao valor registado pelo Luxemburgo (3,2%) e pela Finlândia (3,0%)”* (Sousa, n.d.: 13).

## **2.2. Liderança**

A liderança é um conceito que tem sido alvo de muitos estudos no contexto das ciências sociais e humanas, merecendo uma especial atenção no âmbito da Teoria Organizacional. Chiavenato (2001) considera que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, sendo fundamental em todas as funções da Gestão. Este autor define a liderança como *“a influência interpessoal exercida numa situação, sendo conduzida por meio do processo da comunicação humana, levando à consecução de um ou mais objetivos específicos”* (Chiavenato, 2007: 307).

As principais teorias clássicas da liderança podem ser agrupadas em três grandes grupos: a Teoria dos Traços ou Características dos Líderes, as Teorias Comportamentais e as Teorias Situacionais ou Contingenciais.

A Teoria dos Traços ou Características dos Líderes assenta na ideia de que os verdadeiros líderes devem possuir determinadas características que os distinguem do não-líderes. Segundo Chiavenato (2004), esta teoria parte do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de características, as quais poderão ser utilizadas para identificar futuros líderes e para avaliar a eficácia potencial de uma determinada liderança.

As Teorias Comportamentais estudam a liderança tendo em conta o comportamento do líder, defendendo que, de um modo geral, determinados comportamentos específicos

diferenciam os líderes dos não-líderes. Nesta abordagem, enquadram-se os estudos realizados na década de 40 do século XX na Universidade de Ohio, que identificam duas dimensões no comportamento dos líderes, que têm a ver com as estruturas de iniciação e de consideração, onde a combinação do grau de cada uma delas classifica as diversas formas de liderança (Hersey e Blanchard, 1986); e três estudos da Universidade de Michigan, em que um classifica o comportamento dos líderes em dois grupos: o do comportamento centrado nas preocupações com a tarefa e o do comportamento centrado nas relações pessoais (Likert, 1971); um segundo define os quatro estilos de liderança (Likert, 1971) – Autocrático-Coercivo, Autocrático-Benevolente, Consultivo e Participativo; e um terceiro concretiza-se na apresentação da grelha de gestão de Blake e Mouton (1964), a qual consiste numa matriz bidimensional com duas variáveis: a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção, de onde resultam posições de liderança com enfoques diferentes.

As Teorias Situacionais ou Contingenciais defendem que o comportamento mais apropriado para um líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que o líder se encontra. Enquadram-se nesta perspetiva a teoria “caminho-objetivo” de House (1971), que considera que o líder deve ter em atenção a situação que enfrenta tendo em conta as características do ambiente e as características dos subordinados; a teoria do “continuum de liderança” de Tannenbaum e Shimdt (1973), que defende que a escolha do tipo de liderança eficaz depende das características do líder, das características dos subordinados e dos requisitos da situação; a teoria da contingência de Fiedler (1964), que defende que uma pessoa se torna líder não só pelos seus atributos, mas também pela coexistência de vários fatores situacionais e de interação entre o líder e os subordinados; e a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1986), que defende que o estilo de liderança mais eficaz varia conforme a maturidade dos subordinados e as características da situação.

As abordagens mais recentes da Liderança destacam a Liderança Carismática, a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional, as quais têm tido grande aceitação internacional.

A **Teoria da Liderança Carismática**, de House (1977), defende que os líderes apresentam comportamentos ou características, tais como: visão e autoconfiança, elevadas expectativas e confiança nos subordinados, magnetismo pessoal influenciando fortemente as pessoas, e faculdades excepcionais que os diferenciam dos outros (Chiavenato, 2004). Segundo House (1977), a liderança carismática comporta quatro aspectos: traços do líder, comportamentos do líder, situações facilitadoras e efeitos sobre os seguidores. As consequências destes aspectos nos seguidores são diversas: eles apresentam crenças semelhantes às do líder, aceitam-no sem questionamento, sentem afeição por ele, têm vontade de lhe obedecer, identificam-se com ele, envolvem-se na missão que ele corporiza, perfilham objetivos ambiciosos e sentem-se capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo (Pina e Cunha et al., 2006).

Outra teoria é a da **Liderança Transformacional** (Burns, 1978; Bass, 1985), que defende que o líder estabelece padrões de conduta fascinantes, baseando-se na mudança de valores e crenças e na inovação. Estes líderes lidam facilmente com conceitos abstratos como a missão e a visão (Chiavenato, 2004). Segundo Bateman e Snell (2007), o líder transformacional motiva as pessoas a transcenderem os seus interesses em benefício do bem comum. De acordo com Pina e Cunha et al. (2006), os líderes conseguem obter grandes mudanças e elevados desempenhos. Burns (1978) realizou o seu trabalho com líderes políticos, mostrando que o processo transformacional leva os líderes e os seguidores para níveis superiores de moralidade e motivação. Os líderes promovem a consciência dos seguidores apelando a valores como a justiça, a liberdade, o humanismo, e não através de emoções como o medo, a inveja ou o ódio (Burns, 1978). O líder transformacional gera entusiasmo através do seu carisma e da atenção individualizada que dá aos seus seguidores, delegando tarefas desafiadoras às pessoas merecedoras, mantendo a comunicação aberta, uma orientação individual para o desenvolvimento do pessoal, e um estímulo intelectual que transfere para os colaboradores (Bateman e Snell, 2007). A liderança transformacional permite prever a motivação dos colaboradores, o que, por sua vez, permite prever um aumento da criatividade (Bateman e Snell, 2007). A liderança transformacional é também definida pelos efeitos que causa nos seus seguidores: estes confiam, admiram, são leais e

respeitam o líder, dispendo-se a desempenhar tarefas além das consignadas na sua função. O líder consegue que os seguidores sejam mais conscientes da importância dos objetivos, induz a que transcendam esses objetivos em prol dos interesses da organização, e ativa as suas necessidades de ordem mais elevada. Este tipo de liderança tende a relacionar-se mais positivamente com o desempenho individual e com a eficácia organizacional (Pina e Cunha et al., 2006). Os líderes transformacionais tornam-se fonte de inspiração através do seu compromisso, da sua perseverança para com a missão da organização, assumindo riscos, para conseguir alcançar os seus objetivos, questionando até as estratégias bem-sucedidas de forma a melhorá-las ao longo do tempo (Bass e Avolio, 2004). Estes autores consideram que a principal característica destes líderes é conseguir transformar os seus seguidores também em líderes transformacionais. Este efeito é denominado por “cascata de liderança” (Bass e Avolio, 2004). A teoria da Liderança Transformacional de Burns (1978) foi aprofundada por Bass (1985) que distinguiu a Liderança Transformacional da Liderança Transacional.

A **Teoria da Liderança Transacional** defende que o líder guia ou motiva os seus seguidores para atingir metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa. De acordo com Chiavenato (2004), é característica deste tipo de liderança a troca de recompensas, promessas de recompensas, ou reconhecimento do sucesso pelo esforço e bom desempenho. Segundo Bateman e Snell (2006), a liderança transacional, ao contrário da liderança transformacional, não entusiasma, não transforma, não fortalece e não inspira as pessoas a focarem-se nos interesses da organização. Trata-se de uma liderança consubstanciada em processos de troca entre líderes e seguidores Chiavenato (2004). No seu formato mais interventor, chamado de gestão ativa por exceção, o líder especifica os padrões desejados de comportamento, monitorizando de perto os desvios ou erros, podendo punir quem não cumpra tais padrões. Na sua forma mais passiva, o líder espera que os problemas apareçam antes de tomar medidas, ou não age de todo, apresentando características denominadas, por isso, de **liderança *laissez-faire*** (Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003).

Enquanto Burns (1978) considera as lideranças transacional e transformacional como extremos opostos de um contínuo, Bass (1985) prefere considerá-las como processos distintos mas complementares. O líder pode recorrer a ambos os estilos em situações distintas, mas também os pode usar em simultâneo. Ambos podem ser eficazes em função da realidade em presença: a liderança transformacional será mais eficaz em períodos de fundação organizacional e de mudança, enquanto a liderança transacional será mais eficaz em períodos de evolução lenta em ambientes estáveis (Bass, 1985).

### **2.3. Motivação**

*“O comportamento humano não é causal nem aleatório, é antes orientado e dirigido para algum objetivo”* (Chiavenato, 2007: 296). Assim, Chiavenato (2007) considera que o comportamento humano é o resultado das motivações. Para o mesmo autor, o *“motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, que dá origem a um comportamento específico”* (Chiavenato, 2007: 296). Sendo a motivação materializada num comportamento causado pelas necessidades de um indivíduo, visando atingir objetivos que podem satisfazer essas necessidades (Chiavenato, 2001). Segundo Ivancevich et al. (1997), a motivação pode ser definida como o *“conjunto de forças que impulsiona o comportamento e determina a sua forma, direção, intensidade e duração”*.

Assim, é importante que os líderes das organizações conheçam as necessidades humanas de forma a compreender o comportamento das pessoas e, dessa forma, utilizar a motivação para melhorar a qualidade de vida nas organizações (Chiavenato, 2007). Uma pessoa altamente motivada irá provavelmente trabalhar de forma mais intensa para alcançar as metas pessoais e organizacionais, melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente, ser mais produtiva. Os líderes devem, assim, ter a noção clara do tipo de comportamento que querem motivar nas pessoas (Bateman e Snell, 2007). Neste âmbito, existem várias teorias que passamos a descrever sucintamente:

### *2.3.1. Teoria dos Motivos (McClelland, 1965)*

McClelland (1965) dividiu os motivos ou necessidades em três grupos: motivo de sucesso (representa uma orientação para a excelência, a melhoria do desempenho); motivo afiliativo (orientação para relações amistosas e cooperativas); e motivo de poder (representa uma orientação para o prestígio e para a produção de impacto nos comportamentos ou emoções das outras pessoas) (Pina e Cunha et al., 2006).

### *2.3.2. Teoria da Fixação de Objetivos (Latham e Locke, 1979)*

Latham e Locke (1979) defendem que o efeito motivador para um comportamento passa pela identificação do tipo de objetivos capazes de produzir níveis de desempenho mais elevados, surgindo o acrónimo SMART (specific, measurable, agreed/attainable, realistic/relevant e timed) para identificar as características que os objetivos devem ter (Doran, 1981). Esta teoria defende que os trabalhadores serão tanto mais empenhados quanto maiores forem as suas expectativas em atingir os objetivos, quanto mais motivadores estes se revelarem, quanto maior for a ligação que percebem existir entre a consecução dos objetivos e a obtenção de recompensas, e quanto maior for o valor que atribuem a essas recompensas (Pina e Cunha et al., 2006; Santos, 2008).

### *2.3.3. Teoria das Características da Função (Hackman e Oldham, 1980)*

Hackman e Oldham (1980) consideram que as características que contribuem para fazer de uma função uma fonte de motivação são cinco: variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*. Pina e Cunha et al. (2006) referem que a presença destas características numa função tende a aumentar a motivação intrínseca dos empregados e a satisfação geral face ao trabalho. Estes autores consideram, ainda, que esta relação entre aquelas características e a motivação é moderada pelas necessidades de crescimento ou realização pessoal e profissional, assim como pela capacidade da pessoa para corresponder às exigências do trabalho, e a sua satisfação com o contexto e os fatores externos que influenciam a perceção das características da tarefa.

#### *2.3.4. Teoria do Envolvimento Organizacional (Allen e Meyer, 1990)*

Allen e Meyer (1990) consideram que existem três dimensões para o envolvimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa. A abordagem afetiva contempla a crença na aceitação dos valores e objetivos da organização, partindo do princípio que o colaborador desenvolve um esforço considerável em prol da organização. A abordagem instrumental defende o envolvimento como o comprometimento implicado nas ações de cada indivíduo na organização, sendo que os colaboradores permanecem na instituição pela avaliação dos custos e benefícios que estão associados à sua saída da organização. A abordagem normativa tem a ver com o facto de as pessoas comprometidas exibirem comportamentos que acreditam serem os moralmente certos. Assim, Allen e Mayer (1990) consideram que os colaboradores se sentem envolvidos com a organização se desenvolverem um forte comprometimento afetivo, demonstrando que permanecem na organização porque estão implicados afetiva e emocionalmente com esta (Ferreira et al, 2006). Considera-se, assim, que o envolvimento é uma medida determinante na produtividade, contribuindo fortemente para a motivação no trabalho (Ferreira et al., 2006; Campos et al., 2009).

### **3. METODOLOGIA**

De modo a dar resposta às questões de investigação, decidimos realizar um estudo empírico de carácter exploratório, utilizando uma estratégia quantitativa transversal com base numa amostra representativa das IPSS do concelho de VNF.

#### **3.1. População e amostra**

A população de estudo são todos os líderes e colaboradores das 43 IPSS do concelho de VNF em outubro de 2013, os quais constituem os elementos amostrais, sendo que as unidades amostrais são constituídas pelas IPSS, tendo a recolha de dados ocorrido entre março e maio de 2014.

O método de seleção da amostra foi aleatório e estratificado de acordo com a localização geográfica da instituição no concelho: zona urbana e zona rural. Pretendia-se estudar dez instituições (4 urbanas + 6 rurais), mas só foi possível recolher dados em

cinco delas (2 + 3). No total, a amostra foi constituída por 189 colaboradores e 5 presidentes das instituições. Foi garantido o anonimato e, por isso, as instituições serão designadas por IPSS A, IPSS B, IPSS C, IPSS D, e IPSS E.

### 3.2. Instrumentos e medidas

Utilizaram-se dois inquéritos: um para os presidentes e outro para os colaboradores destas organizações.

Para medir a percepção sobre os estilos de liderança foi aplicado o Questionário Multifatorial da Liderança (QML), desenvolvido por Bass e Avolio (2004), nas suas duas versões, para líderes e para colaboradores. Cada questionário é composto por 45 questões que medem comportamentos, permitindo determinar o tipo de liderança principal: Transformacional, Transacional ou *Laissez Faire*.

Na tabela 1 são apresentados os comportamentos possíveis de avaliar no Questionário Multifatorial da Liderança, segundo Bass e Avolio (1994, 2004) como foi citado por Ferreira (2012). A escala de resposta nesta escala é de tipo-Likert, variando entre 0 = “De forma alguma” até 4 = “Frequentemente ou sempre”.

**Tabela 1 – Tipo de liderança e categorias do QML**

<b>Tipos de Liderança</b>	<b>Categorias</b>
<b>Transformacional</b>	1. Atributos de Influência Idealizada 2. Comportamentos de Influência Idealizada 3. Motivação Inspiracional 4. Estímulo Intelectual 5. Consideração Individual
<b>Transacional</b>	6. Recompensa pelos Objetivos Atingidos 7. Gestão por Exceção Ativa
<b><i>Laissez-Faire</i></b>	8. Gestão por Exceção Passiva 9. <i>Laissez-faire</i> – Ausência de Liderança
<b>Resultados de Liderança</b>	Esforço Extra Eficácia Satisfação

Para medir a motivação usou-se uma adaptação da Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti, de Ferreira et al., 2006). Foi utilizada uma versão para o líder para avaliar a percepção deste em relação aos fatores que motivam os colaboradores e uma versão para os colaboradores para avaliar os seus fatores motivacionais para o trabalho. Assim, poder-se-á comparar a percepção do líder quanto aos fatores que motivam os colaboradores com os fatores que motivam os colaboradores. O questionário é composto por 28 questões que contemplam as teorias de Hackman e Oldham (caraterísticas da função), de McClelland (motivos), de Latham e Locke (fixação de objetivos) e de Allen e Meyer (envolvimento organizacional). Utilizou-se a escala de Likert para as respostas: de 1 = “Discordo totalmente” até 5 = “Concordo totalmente”.

Na parte inicial do questionário para os colaboradores é feita a caraterização dos respondentes, identificando-os quanto ao género, a idade, as habilitações literárias, o tipo de contrato de trabalho, e o tempo de trabalho na instituição. Para o líder as questões de caraterização dizem respeito ao género, idade, habilitações literárias, tempo de trabalho nas funções que desempenha atualmente, respostas sociais que a instituição desenvolve e número de colaboradores à sua responsabilidade.

Para o tratamento de dados foi utilizado como ferramenta o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 22, sendo calculadas as estatísticas descritivas e inferenciais necessárias para dar resposta às questões de investigação.

#### **4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

As instituições, estudadas na amostra, desenvolvem as seguintes respostas sociais: Lar, Centro de dia, Creche, Jardim-de-infância, Serviço de Apoio Domiciliário, Centro de Atividades Ocupacionais e Centro de Atividades de Tempos Livres.

A caraterização dos líderes das IPSS da amostra é apresentada nas tabelas 2, nomeadamente a sua distribuição por género, idade, habilitações literárias e tempo de trabalho na instituição.

## Tabelas 2 – Caracterização dos líderes das IPSS

Género	n	%
Masculino	3	60
Feminino	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Classe etária	n	%
Dos 25 aos 35 anos	1	20
Dos 35 aos 45 anos	1	20
Mais de 45 anos	3	60
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Habilitações literárias	n	%
Até ao 12º ano	1	20
Bacharelato	1	20
Licenciatura	1	20
Mestrado	1	20
Doutoramento	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Tempo de trabalho na Instituição	n	%
De 1 a 2 anos	1	20
De 2 a 10 anos	1	20
Mais de 10 anos	3	60
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Verifica-se, nesta amostra, que os líderes das IPSS são, maioritariamente, do sexo masculino (60%), têm mais de 45 anos (60%) e mais de 10 anos na instituição (60%). Quanto às habilitações literárias, os líderes distribuem-se igualmente pelos cinco níveis considerados.

De seguida, são apresentados os resultados referentes aos estilos de liderança e à motivação nos colaboradores das IPSS do concelho de VNF, recorrendo ao Questionário Multifatorial de Liderança (QML) e à Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti), tendo em conta as questões de investigação definidas.

Procedeu-se à avaliação da fiabilidade das escalas através do coeficiente alfa  $\alpha$  de Cronbach (tabela 3). De acordo com Hill e Hill (2008), uma escala pode considerar-se aceitável quando o valor é superior a 0,6. No Questionário Multifatorial de Liderança todas as subescalas apresentam valores acima de 0,7, exceto a escala de *Gestão por Exceção Passiva*. Na Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho todas as subescalas obtiveram valores acima de 0,6, exceto a subescala *Envolvimento*. Ainda assim, de modo

a não descaracterizar as escalas globais, que apresentam boas medidas de fiabilidade (todas com  $\alpha > 0,7$ ), resolvemos manter estas subescalas na análise.

**Tabela 3 – Análise de fiabilidade das escalas**

<b>Escalas</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Nº de itens</b>
<b>Motivação (Multi-Moti)</b>	<b>0,776</b>	<b>28</b>
Organização do trabalho	0,781	7
Motivação para o desempenho	0,611	7
Realização e poder	0,593	7
Envolvimento	0,408	7
<b>Liderança Transformacional (QML)</b>	<b>0,955</b>	<b>20</b>
Influência idealizada – atributos	0,809	4
Influência idealizada – comportamentos	0,768	4
Motivação inspiracional	0,891	4
Estimulo intelectual	0,782	4
Consideração individual	0,813	4
<b>Liderança Transacional (QML)</b>	<b>0,834</b>	<b>8</b>
Recompensa pelos objetivos atingidos	0,765	4
Gestão por exceção ativa	0,717	4
<b>Liderança <i>laissez-faire</i> (QML)</b>	<b>0,754</b>	<b>8</b>
Gestão por exceção passiva	0,454	4
Ausência de liderança	0,729	4
<b>Resultados de liderança (QML)</b>	<b>0,948</b>	<b>9</b>
Esforço extra	0,863	3
Eficácia	0,879	4
Satisfação	0,817	2

*Questão de investigação 1: Quais as características de liderança dos líderes das IPSS de VNF na ótica dos colaboradores?*

*Questão de investigação 2: Há semelhanças entre as perceções dos líderes e dos colaboradores quanto ao estilo de liderança percebido nestas instituições?*

Na tabela 4 são apresentadas as pontuações médias obtidas com as subescalas dos estilos de liderança dos presidentes das IPSS, na ótica dos colaboradores.

**Tabela 4 – Estilos de liderança na ótica dos colaboradores**

	IPSS A	IPSS B	IPSS C	IPSS D	IPSS E
<b>Liderança transformacional</b>	<b>2,22</b>	<b>2,20</b>	<b>2,27</b>	<b>2,42</b>	<b>2,35</b>
Influencia Idealizada – Atributos	2,27	2,18	2,38	2,40	2,47
Influencia Idealizada – Comportamentos	2,21	2,21	2,23	2,42	2,35
Motivação Inspiracional	2,22	2,28	2,28	2,50	2,40
Estimulação Intelectual	2,20	2,18	2,25	2,33	2,31
Consideração Individual	2,20	2,18	2,25	2,33	2,31
<b>Liderança transacional</b>	<b>2,22</b>	<b>2,21</b>	<b>2,27</b>	<b>2,37</b>	<b>2,34</b>
Recompensa pelos objetivos atingidos	2,18	2,22	2,21	2,34	2,27
Gestão por exceção ativa	2,26	2,21	2,35	2,37	2,45
<b>Liderança Laissez-faire</b>	<b>2,14</b>	<b>2,14</b>	<b>2,16</b>	<b>2,24</b>	<b>2,26</b>
Gestão por exceção passiva	2,13	2,12	2,13	2,14	2,23
Ausência de liderança	2,16	2,16	2,18	2,33	2,28

As variáveis *liderança transformacional*, *liderança transacional* e *liderança laissez-faire* foram testadas quanto à sua normalidade através de um teste Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors, tendo-se verificado que seguem essa distribuição na população. Como tal, é possível realizar testes t para amostras relacionadas, comparando as médias obtidas em cada estilo de liderança, em cada IPSS.

Na IPSS A, podemos verificar que a *liderança transformacional* e a *liderança transacional* apresentam uma média igual de 2,22, seguido da *liderança laissez-faire* com 2,14. De salientar que nas subescalas, a variável que mais se destaca é a *influência idealizada – atributos* com o valor mais elevado (2,27), sendo que o valor médio mais baixo é o da *gestão por exceção passiva* (2,13).

Realizaram-se testes t e verificou-se que entre a *liderança transformacional* e a *liderança transacional* não existe uma diferença estatisticamente significativa ( $t = -0,382$  ;  $p = 0,704$ ), mas entre estas e a *liderança laissez-faire* já as diferenças apresentam significado estatístico ( $t = 4,03$  ;  $t = 6,164$  ;  $p < 0,001$ ). Como tal, podemos concluir que os estilos de liderança transformacional e transacional são percebidos pelos colaboradores da IPSS A como dominantes, não sendo clara a distinção entre eles. O líder apresenta características dominantes do estilo transformacional, segundo a sua própria percepção. Assim, estamos na presença de um presidente capaz de motivar os colaboradores para atingir os objetivos da instituição, que entusiasma os colaboradores através do seu

carisma, delegando-lhes tarefas desafiadoras e orientando-os para o desenvolvimento pessoal. De acordo com as características de *Influência idealizada* de um líder, este propõe soluções inovadoras para lidar com problemas críticos, mostrando determinação e convicção.

Pode dizer-se que, quanto às características de liderança transformacional, presidente e colaboradores têm a percepção de que existem, mas quanto às características transacionais o presidente não lhes reconhece relevância maior. Parece que, dependendo da situação, aos olhos dos colaboradores, o presidente tem comportamentos que o levam a ter um estilo de liderança mais transformacional, assim como também tem comportamentos em que é identificado como líder transacional. De acordo com Bass (1985), o líder pode recorrer a ambas em situações distintas ou usar os dois tipos de liderança em simultâneo.

Na IPSS B, verifica-se que o tipo de liderança mais identificado pelos colaboradores é o da *liderança transacional* com uma média de 2,21, seguido da *liderança transformacional* com 2,20 e da *liderança laissez-faire* com 2,14. De entre as subescalas, a variável que mais se destaca é a *motivação inspiracional* com 2,28 de média, enquanto o valor mais baixo é o da variável *gestão por exceção passiva* com 2,12.

Nos testes t verificou-se que entre a *liderança transformacional* e a *liderança transacional* não existe uma diferença estatisticamente significativa ( $t = -0,606$  ;  $p = 0,551$ ), mas entre a *liderança transformacional* e a *liderança laissez-faire* já a diferença apresenta significado estatístico ( $t = 3,098$  ;  $p < 0,01$ ) assim como entre a *liderança transacional* e a *liderança laissez-faire* ( $t = 7,097$  ;  $p < 0,001$ ). Como tal, podemos concluir que os estilos de liderança transformacional e transacional são percebidos pelos colaboradores da IPSS B como dominantes. O líder apresenta características dominantes do estilo transformacional, segundo a sua própria percepção. Assim, estamos na presença de um presidente capaz de motivar os colaboradores para atingir os objetivos da instituição, que entusiasma os colaboradores através do seu carisma, delegando-lhes tarefas desafiadoras e orientando-os para o desenvolvimento pessoal. De acordo com as características de *motivação inspiracional* de um líder, este aumenta o otimismo e

entusiasmo dos colaboradores, comunicando com fluência e confiança ao mesmo tempo que promove expectativas positivas sobre o que precisa de ser feito. Conclui-se, quanto às características de liderança transformacional, o presidente e os colaboradores têm a percepção de que existem, mas quanto às características transacionais o presidente não as reconhece de forma relevante. Dependendo da situação, parece que o presidente tem comportamentos que indicam pertencer ao estilo de liderança transformacional assim como também tem comportamentos em que se identifica com um líder transacional.

Na IPSS C, verifica-se que a *liderança transformacional* e a *liderança transacional* têm valores médios iguais de 2,27, seguidos da *liderança laissez-faire* com 2,16. De entre as subescalas, a variável com valor médio mais elevado é a *influência idealizada – atributos* com 2,38, sendo que a subescala com valor médio mais baixo é a *gestão por exceção passiva* com uma média de 2,13.

Nos testes t verificou-se que entre a *liderança transformacional* e a *liderança transacional* não existe uma diferença estatisticamente significativa ( $t = 0,329$  ;  $p = 0,744$ ), mas entre estas e a *liderança laissez-faire* já as diferenças apresentam significado estatístico ( $t = 5,312$  ;  $t = 7,922$  ;  $p < 0,001$ ). Como tal, podemos concluir que os estilos de liderança transformacional e transacional são percecionados pelos colaboradores da IPSS C como dominantes. O líder apresenta características dominantes do estilo *laissez-faire*, segundo a sua própria percepção. Assim, segundo a percepção dos colaboradores, estamos na presença de um presidente capaz de motivar os colaboradores para atingir os objetivos da instituição, que entusiasma os colaboradores através do seu carisma, delegando-lhes tarefas desafiadoras e orientando-os para o desenvolvimento pessoal. De acordo com as características de *Influência idealizada* de um líder, este propõe soluções inovadoras para lidar com problemas críticos, mostrando determinação e convicção. Conclui-se que os colaboradores e o presidente não têm uma percepção igual quanto ao estilo de liderança exercido. Enquanto os colaboradores percecionam o estilo de liderança como transformacional, o líder considera que o seu estilo de liderança é *laissez-faire*. Esta diferença de percepção pode ser um indicador de falta de comunicação

entre o presidente e os colaboradores, talvez porque a presença física do presidente não seja constante na instituição. Muitas vezes, nas IPSS, o presidente é o pároco da freguesia por imposição dos estatutos, como acontece neste caso, o que pode levar a um fraco envolvimento do mesmo, delegando as suas responsabilidades no Diretor Técnico da instituição.

Na IPSS D, verifica-se que o tipo de liderança mais identificado pelos colaboradores é o da *liderança transformacional* com 2,42 de média, seguido da *liderança transacional* com 2,37 e da *liderança laissez-faire* com 2,24. De entre as subescalas, a variável com média mais elevada é a *motivação inspiracional* com 2,50 de média e a variável com média mais baixa é a *gestão por exceção passiva* com 2,14.

Nos testes t verificou-se que, em todos os pares, existem diferenças estatisticamente significativas, isto é, entre a *liderança transformacional* e a *liderança transacional* ( $t = 2,231$  ;  $p < 0,01$ ), entre a *liderança transformacional* e a *liderança laissez-faire* ( $t = 6,455$  ;  $p < 0,001$ ), e entre a *liderança transacional* e a *liderança laissez-faire* ( $t = 6,336$  ;  $p < 0,001$ ). Como tal, podemos concluir que o estilo de liderança transformacional é percecionado pelos colaboradores da IPSS D como dominante. O líder apresenta também características dominantes do estilo transformacional, segundo a sua própria perceção. Assim, podemos assumir que estamos na presença de um presidente capaz de motivar os colaboradores para atingir os objetivos da instituição, que entusiasma os colaboradores através do seu carisma, delegando-lhes tarefas desafiadoras e orientando-os para o desenvolvimento pessoal. De acordo com as características de *Motivação Inspiracional* de um líder, este aumenta o otimismo e entusiasmo dos colaboradores, comunicando com fluência e confiança ao mesmo tempo que promove expectativas positivas sobre o que precisa de ser feito. Conclui-se que este líder tem uma posição assumida quanto ao estilo de liderança que exerce, a qual é claramente identificada pelos colaboradores.

Na IPSS E, verifica-se que o tipo de liderança mais identificado pelos colaboradores é o da *liderança transformacional* com média de 2,35, seguido da *liderança transacional* com 2,34 e da *liderança laissez-faire* com 2,26. De entre as subescalas, a variável com

média mais elevada é a *influência idealizada – atributos* com 2,47, e a variável com média mais baixa é a *gestão por exceção passiva* com 2,23 de média.

Nos testes t verificou-se que entre a *liderança transformacional* e a *liderança transacional* não existe uma diferença estatisticamente significativa ( $t = 0,816$  ;  $p = 0,42$ ), mas entre estas e a *liderança laissez-faire* já as diferenças apresentam significado estatístico ( $t = 5,827$  ;  $t = 6,782$  ;  $p < 0,001$ ). Como tal, podemos concluir que os estilos de liderança transformacional e transacional são percebidos pelos colaboradores da IPSS E como dominantes. O líder apresenta características dominantes do estilo transformacional, segundo a sua própria percepção. Assim, segundo a percepção dos colaboradores, estamos na presença de um presidente capaz de motivar os colaboradores para atingir os objetivos da instituição, que entusiasma os colaboradores através do seu carisma, delegando-lhes tarefas desafiadoras e orientando-os para o desenvolvimento pessoal. De acordo com as características de *Influencia idealizada* de um líder, este propõe soluções inovadoras para lidar com problemas críticos, mostrando determinação e convicção. Conclui-se que, quanto às características de liderança transformacional, o presidente e os colaboradores têm a percepção de que existem, mas quanto às características transacionais o presidente não as reconhece de forma relevante. Dependendo da situação, parece que o presidente tem comportamentos que indicam pertencer ao estilo de liderança transformacional, assim como também tem comportamentos em que se identifica com um líder transacional, aos olhos dos colaboradores.

De um modo geral, verifica-se que os diferentes tipos de liderança têm valores idênticos, prevalecendo, ainda assim, a liderança transformacional com valores médios mais elevados. Pode dizer-se que os presidentes das instituições exercem a liderança tendo em conta o comportamento mais apropriado dependendo das situações ou circunstâncias concretas em que o líder se encontra. Vários estudos revelam que os líderes eficazes devem conjugar todos os estilos de liderança (e.g. Bass, 1985, 1998; Bass e Avolio, 1993; Avolio, 1999). Verifica-se que, na maior parte dos casos, na percepção dos colaboradores, os presidentes apresentam também comportamentos de liderança

transacional, o que se justifica pois, de acordo com a literatura, a liderança transacional é a base para a liderança transformacional, porque tem em conta as necessidades individuais que, ao tornarem-se elevadas, propicia a passagem para o estilo transformacional (Avolio e Bass, 2004).

De acordo com Machado (2011), a liderança transformacional é a que melhor se adequa às organizações sociais, pois quando estas organizações enfrentam fortes mudanças, os líderes devem ter competências para motivar e fortalecer os colaboradores, obtendo desempenhos que vão além das expectativas e alcançando a excelência. Refere, ainda, que o líder deve inspirar os colaboradores a terem atenção aos interesses da organização, assim ele próprio deve dar atenção às necessidades e desenvolvimento de cada colaborador. Ele deve ser capaz de transmitir significado às tarefas e de entusiasmar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si.

Embora noutra setor de atividade, um estudo semelhante, realizado na área da hotelaria no Brasil (Giuliani, 2012), concluiu-se que a perceção dos líderes em relação ao seu estilo de liderança é maioritariamente transformacional. Por seu lado, os colaboradores consideravam que o líder tinha, maioritariamente, comportamentos transformacionais, mas também apresentam comportamentos transacionais, apresentando médias mais próximas dos dois estilos de liderança do que na perceção dos líderes, o que acontece de igual modo no nosso estudo. Num outro estudo, realizado na área da educação (Bento, 2008), concluiu-se que, de acordo com a perspectiva dos liderados, os líderes apresentam maioritariamente comportamentos transformacionais, seguido dos comportamentos transacionais e, com menos frequência, apresentam também comportamentos de liderança *laissez-faire*. Assim, pode verificar-se que, em diferentes contextos, os resultados são curiosamente semelhantes. Isto pode ter uma explicação ligada ao facto da abordagem à liderança nos contextos modernos organizacionais poder ter semelhanças de carácter cultural, mas também pode ser explicado pelo enviesamento devido a respostas de acordo com a desejabilidade social.

Em conclusão, os colaboradores das IPSS de VNF consideram que os presidentes apresentam comportamentos maioritariamente transformacionais, mas também de

cariz transacional e, marginalmente, do tipo *laissez-faire*, sugerindo que deverá existir uma adaptação dos líderes às situações concretas.

*Questão de Investigação 3: O que motiva os colaboradores destas instituições no seu contexto laboral?*

As variáveis *Organização no trabalho*, *Motivação para o desempenho*, *Realização e poder*, e *Envolvimento*, foram testadas quanto à sua normalidade através de um teste Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors, tendo-se verificado que seguem essa distribuição na população. Como tal, é possível realizar testes t para amostras relacionadas e independentes, comparando as médias obtidas em cada fator motivacional e entre cada tipo de respondente.

**Tabela 5 – Fatores que motivam os colaboradores**

	N	Média	Desvio Padrão
<b>A – Organização no trabalho</b>	185	3,709	0,41
<b>B – Motivação para o desempenho</b>	185	3,663	0,40
<b>C – Realização e poder</b>	185	3,706	0,40
<b>D – Envolvimento</b>	185	3,632	0,38

Pela análise da tabela 5, verifica-se que as médias quanto aos fatores que motivam os colaboradores em contexto laboral são marginalmente diferentes. Ainda assim, o fator que parece motivar mais os colaboradores é a *Organização no trabalho* com uma média de 3,709, seguido da *Realização e poder* com 3,706, *Motivação para o desempenho* (3,663) e *Envolvimento* (3,632).

Nos testes t realizados verificou-se que entre a *Organização no trabalho* e a *Realização e poder* não existe uma diferença estatisticamente significativa ( $t = 0,418$  ;  $p = 0,676$ ), mas entre os outros pares já as diferenças apresentam significado estatístico (A-B:  $t = 7,967$  ; A-D:  $t = 9,263$  ; B-C:  $t = -12,814$  ; B-D:  $t = 5,265$  ; C-D:  $t = 13,982$  ;  $p < 0,001$ ). Como tal, podemos concluir que os fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos colaboradores são maioritariamente referentes à *Organização no trabalho* e à *Realização e poder*, ambos relacionados com as tarefas que os colaboradores realizam.

Assim, na amostra, os colaboradores são mais motivados por questões relacionadas com as características da função (variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*), por lhes proporcionar aumento de conhecimentos e responsabilidades, maior autonomia, assim como o conhecimento dos resultados do desempenho. Note-se que estas características estão associadas à importância que os colaboradores conferem às tarefas, sentindo maior satisfação no trabalho por via da motivação intrínseca (Ferreira et al., 2006). Este tipo de motivação advém da recompensa originada diretamente na realização do trabalho em si (Bateman e Snell, 2007). Em instituições de carácter social, sem fins lucrativos, é importante que os colaboradores se sintam motivados por questões de ordem intrínseca, uma vez que as IPSS não têm suporte financeiro para motivar os colaboradores através de regalias monetárias.

O segundo fator que parece motivar mais os colaboradores é o da *Realização e poder*. De acordo com a Teoria das Necessidades Aprendidas de McClelland (1989), o comportamento dos colaboradores é influenciado pela satisfação de três tipos de necessidades: de realização, de poder e de afiliação (Santos, 2008). Assim, com base nesta abordagem, podemos concluir que os colaboradores destas instituições dão importância ao sucesso no desempenho de tarefas e ao *feedback* positivo recebido, à influência e controlo dos comportamentos de outras pessoas e às relações amigáveis com os outros no seio da organização.

Na amostra, a *Motivação para o desempenho* aparece em terceiro lugar como fator de motivação. Os resultados desta variável relacionada com objetivos, e que estão próximos dos valores médios das anteriores, permite enquadrá-la na Teoria da Fixação de Objetivos de Latham e Locke (1979), que nos diz que esse pode ser um fator de motivação importante para os colaboradores. Em instituições sociais, os objetivos fixados tem a ver, essencialmente, com o desenvolvimento das tarefas, a satisfação das necessidades dos clientes, o aumento da sua qualidade de vida, e a satisfação de uma procura crescente de respostas sociais.

A variável que parece menos contribuir para a motivação dos colaboradores, mesmo com valores aproximados das restantes variáveis, é a do *Envolvimento* com a

organização. No entanto, os colaboradores não deixam de ser influenciados pelos valores e objetivos da organização, pela avaliação da relação custo-benefício associado à permanência na organização, e pelas crenças morais do que é certo ou errado nos comportamentos. Conforme refere Machado (2011), este tipo de organizações é marcado por uma vertente humana e emocional, sendo dada importância a valores como altruísmo, compaixão, igualdade, respeito e dignidade humana. Os colaboradores desenvolvem um sentimento de pertença e comprometimento e criam ligações afetivas com os utilizadores dos serviços com a percepção de que estão a “fazer o bem”.

Em trabalho recente (Sousa, 2012), realizado com enfermeiros de um Hospital Privado Português, onde também foi aplicada a Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho, foi concluído que o fator que mais motiva os enfermeiros é a *Motivação para o Desempenho*, seguida de *Realização e poder*, *Organização no trabalho* e *Envolvimento*. Verifica-se que, em comparação com a presente investigação, as variáveis *Realização e poder* e *Envolvimento* encontram-se na mesma posição de influência na motivação (segundo e quarto lugar respetivamente) e que a variável *Organização no trabalho*, que na presente investigação é a que mais motiva os colaboradores das IPSS, com os enfermeiros aparece em terceiro lugar. Tal resultado pode estar relacionado com o facto de no contexto de enfermagem os objetivos serem definidos de uma forma mais específica do que em instituições sociais. Sabe-se também que os objetivos que são fixados e seguidos de recompensa monetária têm como resultado níveis de motivação mais elevada (Ferreira et. al., 2006), o que é provável que aconteça na instituição hospital estudada. Nas instituições sociais, devido às dificuldades financeiras que atravessam (Sousa et al., n. d.), não há condições para retribuir monetariamente o esforço dos colaboradores.

Pode concluir-se, assim, que os fatores que motivam os colaboradores para o trabalho dependem do tipo de organização em que estão inseridos, assim como das necessidades de cada indivíduo. Parece que, nas organizações sociais, os colaboradores são motivados especialmente com questões relacionadas com as tarefas que desenvolvem e com o significado que lhes atribuem.

*Questão de Investigação 4: Qual a percepção do líder quanto aos fatores que motivam os trabalhadores?*

*Questão de investigação 5: Há semelhanças entre as percepções dos líderes e dos colaboradores quanto aos fatores que motivam os últimos?*

Analisando a tabela 6, verifica-se que a percepção dos líderes quanto aos fatores que motivam os colaboradores no contexto de trabalho tem médias maiores para *Organização do trabalho* com 3,72, seguido de *Realização e poder* (3,71), *Motivação para o desempenho* (3,69) e *Envolvimento* (3,64).

**Tabela 6 – Fatores motivacionais na ótica dos líderes**

	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Organização no trabalho</b>	5	3,72	0,22
<b>Motivação para o desempenho</b>	5	3,69	0,22
<b>Realização e poder</b>	5	3,71	0,24
<b>Envolvimento</b>	5	3,64	0,21

Pode-se verificar que os líderes têm uma percepção igual à dos colaboradores quanto à ordem dos fatores que motivam estes últimos.

Num estudo realizado numa instituição bancária (Cogo et al., 2013), com um modelo de análise diferente do utilizado no presente trabalho, concluiu-se que os líderes consideram que os fatores que mais motivam os colaboradores são o Reconhecimento e autoconfiança (comparado neste trabalho à subescala *Realização e Poder*), Estabilidade e competência do superior (comparado neste trabalho à subescala *Envolvimento*) e Expetativas pessoais, objetivos e avaliação (comparado neste trabalho às subescalas *Motivação para o desempenho*). Pode verificar-se que, comparando com a percepção dos líderes das instituições sociais, a ordem dos fatores que entendem motivar os colaboradores é diferente. Os colaboradores da instituição bancária consideram que os fatores que mais os motivam são o Reconhecimento e autoconfiança

(*Realização e poder*), o crescimento individual, a autonomia, a utilização do potencial individual, a delegação de responsabilidades, a iniciativa, e a criatividade e competência (*Organização do trabalho*). Obviamente, estes resultados têm a ver com o tipo de instituição que se está a analisar, assim como com o contexto, uma vez que aquele estudo foi realizado no Brasil. Assim, mais uma vez, se pode verificar que os colaboradores de instituições sociais apresentam perceções diferentes das de outros colaboradores em outros setores de atividade, confirmando as idiosincrasias próprias das IPSS (Carvalho, 2005).

De seguida apresentam-se os testes estatísticos para avaliar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias obtidas com os colaboradores e os líderes em cada dimensão do conceito de Motivação.

O teste de Levene permite-nos decidir sobre se devemos ou não assumir a homogeneidade das variâncias de cada dimensão na população. Concluiu-se que essas variâncias são homogéneas em todos os casos ( $p > 0,05$ ) para a população de líderes e colaboradores das IPSS. Avaliando então os testes t, verifica-se que, para todos os fatores, não existem diferenças estatisticamente significativas entre as perceções dos fatores motivacionais dos colaboradores, avaliadas por estes e pelos respetivos líderes.

Conclui-se, para as populações de líderes e colaboradores, que existe uma perceção semelhante sobre os fatores que influenciam a motivação nos colaboradores. Esta conclusão mostra que os líderes estão conscientes dos tipos de necessidades motivacionais dos seus colaboradores.

*Questão de investigação 6: Existe relação entre o estilo de liderança e a motivação percebidas pelos colaboradores?*

Para avaliarmos a relação existente entre os estilos de liderança e os fatores de motivação dos colaboradores foram calculadas as correlações de Pearson, como se mostra na tabela 7.

Todas as correlações são diretas e moderadas (valores entre 0,3 e 0,5), com significado estatístico ( $p < 0,001$ ). Conclui-se que todos os fatores motivacionais podem ocorrer e

concorrer para qualquer estilo de liderança. Realmente, a principal responsabilidade de um líder é a motivação dos seus colaboradores (Kouzes e Posner, 2008). De acordo com Bass e Avolio (2004), um líder, para ser eficaz, deve utilizar todos os estilos de liderança. Assim, percebe-se que o líder deverá conhecer a pessoa e o seu desenvolvimento pessoal e profissional, de modo a ajustar o estilo de liderança, visando a maximização da motivação do colaborador, seja qual for o fator motivacional em causa.

**Tabela 7 – Correlações entre os estilos de liderança e os fatores motivacionais**

	Organização no Trabalho	Motivação para o desempenho	Realização e poder	Envolvimento	Motivação
Liderança <i>Laissez-faire</i>	0,451	0,431	0,404	0,420	0,430
Liderança Transacional	0,452	0,438	0,415	0,432	0,438
Liderança Transformacional	0,469	0,452	0,429	0,449	0,453

**Tabela 8 – Análise de regressão entre estilos de liderança e motivação**

Modelo	Coeficientes		Coeficientes normalizados	t	Sig.
	B	Erro padrão	Beta		
(constante)	3,08	0,10		30,14	0,000
Liderança Transformacional	0,53	0,38	0,88	1,39	0,17
Liderança Transacional	0,07	0,52	0,12	0,14	0,89
Liderança <i>Laissez-faire</i>	-0,35	0,28	-0,55	-1,25	0,21

Para avaliar a relação entre os estilos de liderança e a motivação, realizou-se ainda uma análise de regressão (tabela 8), concluindo-se que o modelo só explica 22,2% da variabilidade na motivação, medida pelo coeficiente de determinação ( $R^2$ ), o que demonstra a sua fragilidade explicativa. Verifica-se que nenhum dos estilos de liderança apresenta um valor de Beta com significado estatístico, logo a motivação não é explicada por um estilo de liderança em particular nestas instituições. Malgrado não

apresentarem significado estatístico, os valores de Beta indicam que o estilo de liderança transformacional é o que mais influencia de forma positiva a motivação, seguido do estilo de liderança transacional, enquanto o estilo de liderança *laissez-faire* o faz de forma negativa. Estes resultados eram esperados, no entanto, há que ter em conta o facto de a amostra ser constituída só por cinco casos.

Segundo a literatura, a motivação é explicada por diversos fatores. Chiavenato (2007) refere que as pessoas são diferentes entre si no que diz respeito à motivação, produzindo comportamentos que variam de indivíduo para indivíduo. De acordo com Bergamini (1997), a motivação é a força que está no interior de cada pessoa e está ligada a um desejo. Bergamini (1994) aponta ainda a importância de se conhecerem as necessidades motivacionais das pessoas, como fator crucial para a sua motivação. Assim, é importante o líder conhecer as necessidades de cada pessoa de modo a poder determinar a melhor forma de a motivar, não sendo o estilo de liderança, por si só, capaz de explicar a motivação dos colaboradores.

No estudo de Nascimento (2012), realizado em organizações do terceiro setor no concelho de Bragança, concluiu-se que a motivação no trabalho está significativamente correlacionada com a generalidade dos itens analisados da liderança. No entanto, é referido que as características de liderança, ainda que tenham alguma influência, não são decisivas na motivação dos colaboradores, como aconteceu no nosso estudo.

Assim, pode concluir-se que o estilo de liderança não influencia decisivamente a motivação dos colaboradores, dependendo, provavelmente, de outros fatores não estudados neste trabalho.

*Questão de investigação 7: As motivações dos colaboradores variam conforme o grau de habilitações literárias, a idade, o sexo, tipo de contrato de trabalho e o tempo de trabalho dos mesmos?*

Foi realizada uma análise de variância para estudar a relação entre as habilitações literárias e os fatores motivacionais. É de salientar que existem grupos demasiado pequenos nesta análise, tendo-se concluído, para a população, que não existem

diferenças estatisticamente significativas ( $p > 0,05$ ) entre as médias de pontuação em cada fator motivacional e na motivação em geral, entre os diferentes níveis de habilitações literárias dos colaboradores das IPSS.

O estudo de Nascimento (2012) concluiu que os inquiridos com grau académico mais elevado atribuem maior importância a motivações extrínsecas e aos fatores motivacionais identificados por Herzberg. Contudo, as diferenças observadas não apresentaram relevância estatística, logo não poderiam ser extrapoladas para a população. Na amostra utilizada no nosso estudo verificou-se que, mesmo que marginalmente, os colaboradores com pós-graduação são os que atribuem maior importância a qualquer um dos fatores motivacionais e à motivação em geral. No entanto, a conclusão global é que as habilitações literárias não influenciam de forma estatisticamente significativa a motivação dos colaboradores.

Realizou-se uma análise de variância para estudar a relação entre os fatores motivacionais e a idade. Concluiu-se para a população que não existem diferenças estatisticamente significativas ( $p > 0,05$ ) entre as médias de pontuação em cada fator motivacional e na motivação em geral entre os diferentes intervalos de idade dos colaboradores das IPSS.

No estudo realizado para a validação da escala Multi-Moti (Ferreira et al., 2006), os resultados referentes à variável idade também não apresentam diferenças significativas nas subescalas, concluindo-se que a variável idade não interfere na motivação no trabalho dos colaboradores. Noutro estudo, realizado com enfermeiros (Sousa, 2012), concluiu-se que existem diferenças significativas nas quatro subescalas em relação à idade.

Tal contradição nos resultados pode ter a ver com a profissão exercida. Sabe-se que os enfermeiros, conforme aumenta o tempo de trabalho e, por consequência, a sua idade, recebem regalias, o que pode explicar este tipo de influência na sua motivação.

No nosso estudo, a conclusão geral é de que a motivação dos colaboradores é independente da idade.

Foi realizada uma análise de variância para estudar a relação entre os fatores motivacionais e o sexo dos colaboradores. É de salientar que existe um grupo demasiado pequeno nesta análise, tendo-se concluído, para a população, que não existem diferenças estatisticamente significativas ( $p > 0,05$ ) entre as médias de pontuação em cada fator motivacional e a motivação em geral, entre o sexo feminino e o sexo masculino dos colaboradores das IPSS.

No estudo realizado para a validação da escala Multi-Moti (Ferreira et al., 2006), os resultados foram iguais. Já no estudo realizado com enfermeiros (Sousa, 2012), a conclusão foi de que existem diferenças significativas nas quatro subescalas para a variável sexo, não sendo a priorização das dimensões iguais nos dois sexos. Mais uma vez, o contexto profissional poderá ser a explicação para estes diferentes resultados.

No nosso estudo, pode concluir-se que a motivação é independente do sexo do colaborador.

Para analisar a relação entre os fatores motivacionais em relação ao tipo de contrato de trabalho, torna-se essencial definir cada tipo de contrato. Assim, entende-se por *contrato a termo*, aquele que tem o seu fim aquando de um acontecimento futuro certo. Quando se sabe a data dessa ocorrência estamos perante um *contrato a termo certo*; quando, apesar de se saber que vai acontecer, não se sabe a data em que se irá realizar, estamos perante um *contrato a termo incerto*. Entende-se por *contrato sem termo*, como o próprio nome indica, aquele que não tem data para terminar (Código do Trabalho, do Artigo 139º ao Artigo 149º).

Assim, foi realizada uma análise de variância para estudar a relação entre os fatores motivacionais e o tipo de contrato de trabalho. É de salientar que existe um grupo com poucas observações nesta análise, tendo-se concluído, para a população, que existem diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0,05$ ) entre as médias de pontuação em cada fator motivacional e na motivação em geral, entre os diferentes tipos de contratação dos colaboradores das IPSS. Então, foram realizadas comparação múltiplas utilizando o teste de Bonferroni, assumindo variâncias iguais entre os grupos na

população, e o teste Dunnett T3, assumindo variâncias desiguais, tendo-se com ambos os pressupostos obtido resultados idênticos, em termos de significação estatística.

Concluiu-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre o contrato a termo incerto e o contrato a termo certo ( $p < 0,05$ ) em todos os fatores motivacionais e na motivação em geral. Ao contrário, não se verifica a existência de diferenças estatisticamente significativas ( $p > 0,05$ ) entre os colaboradores com contrato a termo incerto e os com contrato sem termo. O mesmo resultado acontece na comparação entre os colaboradores com contrato sem termo e os com contrato a termo certo ( $p > 0,05$ ).

As diferenças estatísticas entre o contrato a termo certo e a termo incerto podem ser explicadas pelo facto de os colaboradores, sabendo que o contrato termina, sentirem menor motivação. A inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre o contrato sem termo e os outros dois tipos de contrato podem ser explicadas porque os colaboradores com contrato a termo certo ou incerto procuram esforçar-se no seu trabalho para poderem vir a ter contratos sem termo e, assim, os fatores motivacionais são menos revelados.

Foi realizada uma análise de variância para estudar a relação entre os fatores motivacionais e o tempo de trabalho dos colaboradores. É de salientar que existem grupos demasiado pequenos nesta análise, tendo-se concluído, para a população, que não existem diferenças estatisticamente significativas ( $p > 0,05$ ) entre as médias de pontuação em cada fator motivacional e na motivação em geral entre o tempo de trabalho dos colaboradores das IPSS.

Pode concluir-se que a diferença de motivação, para os diferentes tempos de trabalho, não apresenta significado estatístico, ou seja, o tempo de trabalho dos colaboradores não influencia a sua motivação.

## 5. CONCLUSÃO

A liderança e a motivação são dois conceitos muito utilizados no âmbito da Teoria das Relações Humanas assim como da Teoria Comportamental da Administração por ajudarem a compreender comportamentos no seio das organizações.

Neste sentido, a investigação aqui apresentada teve como principal objetivo conhecer as características de liderança dos presidentes das IPSS de VNF na perspetiva dos colaboradores, saber quais são os fatores que influenciam a sua motivação, e perceber quais as influências que o tipo de liderança pode ter. Pretendeu-se, também, conhecer a perspetiva dos líderes quanto ao tipo de liderança exercido e a sua perceção em relação aos fatores que motivam os colaboradores.

Assim, foi selecionada uma amostra composta por 189 colaboradores e cinco presidentes. Aplicaram-se questionários, com uma versão para colaboradores e uma versão para presidentes, divididos em três partes: caracterização do respondente, o Questionário Multifatorial da Liderança (Bass e Avolio, 2004), e a Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Ferreira et al., 2006).

Os resultados do trabalho empírico sugerem que os colaboradores das instituições consideram que o presidente apresenta comportamentos maioritariamente transformacionais, mas também comportamentos transacionais, o que poderá indicar que os líderes agem de acordo com as características dos colaboradores ou da situação. Isto é, os líderes adotam um estilo tendencialmente contingencial, provavelmente ajustado à natureza do contexto, dos recursos disponíveis, da situação, do assunto, dos constrangimentos técnicos, políticos, ou outros, ou ao perfil dos interlocutores.

Os comportamentos na base do estilo de liderança *laissez-faire* são os menos verificados na perceção dos colaboradores. Os líderes também consideram que têm comportamentos maioritariamente transformacionais. Assim, verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre colaboradores e presidentes quanto à perceção sobre o estilo de liderança. Ao analisar cada instituição individualmente, verificou-se que um dos presidentes considera exercer a liderança

*laissez-faire* enquanto os seus colaboradores apontam apenas para comportamentos transformacionais e transacionais. Pode explicar-se esta perceção do líder por este considerar que delega a maior parte das suas funções no Diretor Técnico da instituição.

Quanto aos fatores que parecem motivar os colaboradores, eles apresentam diferenças marginais, mas o que mais os motiva é a *Organização no trabalho* e a *Realização e poder*, ambos relacionados com as tarefas que realizam. Em terceiro e quarto lugares aparecem a *Motivação para o desempenho* e o *Envolvimento*. Os líderes têm uma perceção igual à dos colaboradores quanto à ordem dos fatores que motivam estes últimos, o que leva a concluir que os presidentes estarão ajustados, em termos de relevância, à ordem de necessidades dos colaboradores.

Verificamos que entre os estilos de liderança e os fatores motivacionais há uma correlação direta moderada mas, no entanto, os estilos de liderança não influenciam decisivamente a motivação dos colaboradores. Conclui-se que a motivação dos colaboradores será influenciada por outras ordens de fatores que não os do tipo de liderança avaliados isoladamente.

Conclui-se, ainda, que as habilitações literárias, a idade, o sexo e o tempo de trabalho dos colaboradores não influenciam de forma estatisticamente significativa a motivação dos colaboradores. O mesmo não acontece no que diz respeito ao tipo de contrato de trabalho, pois verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre o contrato a termo certo e o contrato a termo incerto, o que pode ser explicado pelo facto de não ser tão motivador saber que o contrato vai terminar, entre outros possíveis fatores motivacionais.

Este trabalho de investigação contribui para o conhecimento sobre as relações entre estilos de liderança e as motivações dos colaboradores no terceiro setor, pelo facto de ser realizado neste setor e por comparar as perceções de líderes e liderados sobre estas questões organizacionais tão relevantes.

No entanto, a investigação apresenta algumas limitações que devem ser identificadas. Assim, pode considerar-se que a amostra não é suficientemente representativa de um

universo maior do que aquele que foi regionalmente definido no concelho de VNF. Estão também presentes as limitações próprias do método de aplicação de questionários, nomeadamente o efeito da deseabilidade social nas respostas. A fiabilidade das duas subescalas relacionadas com o *Envolvimento* e a *Gestão por exceção passiva* apresentaram valores inferiores aos desejáveis (< 0,6), mas não influenciando de modo relevante os resultados. Uma limitação importante prende-se com o facto de não ter sido possível realizar uma abordagem qualitativa, com entrevistas, que permitisse um maior aprofundamento sobre as razões que informam os estilos de liderança em presença.

Sugerimos, para investigação futura, estudos tendo em conta a perceção dos colaboradores e dos diretores técnicos de instituições de carácter social, uma vez que estes poderão estar mais próximos e, dessa forma, influenciar também as motivações dos colaboradores. Será também interessante perceber se, em organizações com fins lucrativos, as opiniões dos líderes e liderados apresenta semelhanças com os resultados no setor não lucrativo, em termos de perceções sobre a relação entre estilos de liderança e a motivação dos colaboradores.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALLEN, N. J., MEYER, J. P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- AVOLIO, B. (1999) *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- AZEVEDO, C., FRANCO, R. C., MENESES, J. W. (2012) *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - o desafio da inovação social*. 3ª ed. Porto: PositivAgenda.
- BASS, Bernard M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- BASS, Bernard M. (1998) *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

- BASS, Bernard M., AVOLIO, B. J. (1993) Transformational leadership: A response to critiques. In: M. M. Chemers & R. Ayman (eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, pp. 49–80. San Diego, CA: Academic Press.
- BASS, Bernard M., AVOLIO, B. J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- BASS, Bernard M., AVOLIO, B. (2004) *Manual Multifactor Leadership Questionnaire*. 3ª ed. United States of America: Mind Garden.
- BASS, Bernard M., AVOLIO, B., JUNG, Dong I., BERSON, Yair (2003) Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207–218.
- BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. (2007) *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. NY: McGraw-Hill/Irwin.
- BENTO, A. (2008) Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In Costa, J., Neto-Mendes, A., Ventura, A. (Org.) *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar – Trabalho Docente e Organização Educativa*, pp. 145-157. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- BERGAMINI, Cecília W. (1994) Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34 (maio/junho), 102-114.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker (1997) *Motivação nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. (1964) *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- BORDALO, F., CRUZ, M. (2010) *Gestão de IPSS*. Braga: Candeias Artes Gráficas.
- BURNS, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- CAMPOS, S. A. P., ESTIVALETE, V. F. B., LOBLER, M. L., REIS, E. (2009) As necessidades de afiliação, realização e poder e as relações com as dimensões do comprometimento organizacional. *XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Salvador, Brasil, 6-9 outubro.

- CARVALHO, João M. S. (2005) *Organizações Não Lucrativas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CHIAVENATO, Idalberto (2001) *Teoria Geral da Administração*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004) *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- CHIAVENATO, Idalberto (2007) *Administração: teoria, processo e prática*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Código do Trabalho (2010) ROCHA, I., PIMENTA, N. G. 4ª ed. Porto: Porto Editora.
- COGO, M. P., BALSAN, L. A. G., MOURA, G. L. (2013) Fatores que Motivam os Bancários: uma análise de percepções dos escriturários e de seus gerentes. *Pensamento & Realidade*, 28 (1), 66-82.
- Constituição da República Portuguesa (2001) Coimbra: Livraria Almedina.
- DORAN, G. T. (1981) There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". *Management Review*, 70 (11): 35–36.
- FERREIRA, A., DIOGO, C., FERREIRA, M., VALENTE, A. C. (2006) Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (2), 187-198.
- FERREIRA, L. (2012) *Liderança e Género: Um estudo empírico comparativo sobre género e estilos de liderança*, Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário da Maia.
- GIULIANI, Thais A. (2012) *Liderança em Resorts: Um Estudo dos Estilos Praticados no Brasil*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Caetano do Sul.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. (1986) *Psicologia para Administradores*. S. Paulo: E.PU.
- HILL, M. M., HILL, A. (2008) *Investigação por Questionário*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- HOUSE, R. J. (1971) A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

- HOUSE, R. J. (1977) A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (eds), *Leadership: The Cutting Edge*, pp. 189–207. Carbondale: Southern Illinois: University Press.
- IVANCEVICH, J. M., OLEKALNS, M., MATTESON, M. T. (1997) *Organizational behavior and management*. Sydney: Irwin.
- KOUZES, J., POSNER, B. (2008) *O novo desafio da liderança: A fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- LATHAM, G. P., LOCKE, E. A. (1979) Goal setting: A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8 (2), 68-80.
- LIKERT, R. (1971) *Novos Padrões de Administração*. Pioneira Editora.
- MACHADO, L. M. (2011) Liderança transformacional como componente da gestão de recursos humanos em organizações sociais. *Revista Científica da Faculdade de Educação e do Meio Ambiente*, 2 (1), 69-85.
- McCLELLAND, David C. (1965) Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*. 20, 321-333
- McCLELLAND, David C. (1989) Motivational factors in health and disease. *American Psychologist*, 44, 675-683.
- NASCIMENTO, Cristiana E. P. (2012) *Estilos de Liderança no Terceiro Setor e Repercussão nos Níveis de Motivação nos Colaboradores*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança.
- PINA E CUNHA, M., REGO, A., CAMPOS E CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C. (2006) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 5ª ed. Lisboa: Editora R.H.
- SALAMON, Lester M., ANHEIER, Helmut K. (eds.) (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- SANTOS, António J. R. (2008) *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

SOUSA, Jorge H. V. (2012) *Os Enfermeiros e as Dimensões Motivacionais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa.

SOUSA, S. et al. (n.d.) *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. SIG.

TANNENBAUM, R., SCHMIDT, W. (1973) How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, May/June, 4-12.