

O Impacto da Liderança na Motivação dos Colaboradores do Setor Bancário na Região Autónoma dos Açores

Dissertação de Mestrado

Sara Cristina Rodrigues Cabral

Mestrado em
GESTÃO DE EMPRESAS/ MBA



O Impacto da Liderança na Motivação dos Colaboradores do Setor Bancário na Região Autónoma dos Açores

Tese de Mestrado

Sara Cristina Rodrigues Cabral

Orientadores

Professora Doutora Maria da Graça Câmara Batista

Professora Doutora Áurea Sandra Toledo de Sousa

Tese de Mestrado submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas/ MBA



O conteúdo desta dissertação reflete as ideias do autor e não responsabiliza os(as) orientadores(as) nem a Universidade dos Açores.

RESUMO

Num cenário de crise económica, em que foram vários os escândalos financeiros e estruturais protagonizados pela banca portuguesa, em que a liderança e a supervisão do Banco de Portugal foram postas em causa e em que milhares de postos de trabalho ainda são uma incógnita, importou aferir as perceções dos bancários sobre as formas de liderança exercidas pelos quadros dirigentes das instituições de crédito a operar na Região Autónoma dos Açores e o seu eventual impacto na motivação dos mesmos.

Procurou-se, ainda, estabelecer um paralelo entre os fenómenos de liderança e de motivação, com base nas perceções dos bancários, identificando e caracterizando os principais fatores motivacionais e estabelecendo uma comparação entre as formas de liderança aplicadas e as formas de liderança consideradas eficazes. Por se tratar de um estudo de natureza quantitativa, recorreu-se ao Software *IBM SPSS Statistics* (SPSS) para tratar e analisar os dados provenientes do questionário utilizado, previamente testado e validado. A fundamentação teórica teve por base as principais obras de referência para as temáticas em estudo, assim como diversos artigos científicos, nacionais e internacionais. Em geral, concluiu-se que os bancários apresentam níveis consideráveis de motivação, apesar de não considerarem que os seus líderes se comportam totalmente como líderes eficazes. Além disso, salienta-se a existência de uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre o grau de motivação e o papel do líder nessa motivação.

Palavras-chave: Liderança, Motivação, Setor Bancário na Região Autónoma dos Açores.

ABSTRACT

In an economic crisis scenario, where several financial and structural scandals involving the Portuguese banking system took place, the leadership and supervision of the Bank of Portugal were being questioned and the future of thousands of jobs was unknown, it was important to understand the bank employees' perceptions about the forms of leadership exercised by the leading executives of credit institutions operating in the Autonomous Region of the Azores influences and their possible impact on their motivation.

We sought to establish a parallel between the phenomena of leadership and motivation based on the perceptions of bank employees, by identifying and characterizing the principal motivational factors and by establishing a comparison between the forms of leadership currently applied and the forms of leadership considered effective. Since this is a quantitative study, *IBM SPSS Statistics* Software (SPSS) was used to treat and analyze the data of the questionnaire, previously tested and validated. The theoretical framework of this study was based on reference literature, as well as on national and international scientific articles. In general, it was concluded that bankers presented considerable levels of motivation, although they do not consider that their leaders totally behave as effective leaders. The study also showed that there was a positive and statistically significant correlation between the degree of motivation and the role of the leader in this motivation.

Keywords: Leadership, Motivation, Banking Sector in the Autonomous Region of the Azores

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

Martin Luther King (1929-1968)

AGRADECIMENTOS

Nenhuma palavra, gesto ou intenção é suficiente para agradecer a todos aqueles que contribuíram para a apresentação deste trabalho. Porém, nestas poucas linhas, gostaria de expressar o meu apreço a alguns deles.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer às minhas orientadoras Doutora Maria Graça Batista e Doutora Áurea Sousa por terem aceite este desafio e pelo constante apoio e disponibilidade que tiveram para comigo.

Também sou grata a todos os bancários que participaram neste estudo, pois sem a sua contribuição nada poderia ter sido feito. Aos meus professores e colegas de curso: Gui, Rita e Ana a vós em especial! À minha família e amigos, realçando a preciosa ajuda da minha sogra Rosa. À minha mãe Inês: o meu pilar, a minha força, o meu rumo. Todo o amor e dedicação fazem dela a mulher mais importante da minha vida.

Por último, mas não menos importante, ao Vitor: amor da minha vida. Sou grata por cada gesto de afeto, carinho, amizade e companheirismo. Sem ti, nunca conseguiria chegar ao fim deste trabalho pois foram tantas as vezes que quase sucumbi à vontade de desistir, e, em momento algum, o deixaste. O teu apoio, a tua confiança e o teu amor deram-me força para seguir em frente e vencer esta etapa

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| RESUMO | iv |
| ABSTRACT | v |
| AGRADECIMENTOS | vii |
| ÍNDICE | viii |
| LISTA DE TABELAS | x |
| LISTA DE FIGURAS | xii |
| LISTA DE ABREVIATURAS | xiv |
| CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1. Enquadramento do Estudo | 15 |
| 1.2. Propósitos e Objetivos do Estudo | 17 |
| 1.3. Método do Estudo | 18 |
| 1.4. Estrutura da Dissertação | 18 |
| CAPÍTULO II - LIDERANÇA | 20 |
| 2.1. Definição de Liderança | 20 |
| 2.2. Teorias da Liderança | 23 |
| 2.3. Liderança e Gestão | 25 |
| 2.4. O Líder | 28 |
| CAPÍTULO III – MOTIVAÇÃO | 34 |
| 3.1. Definição de Motivação | 34 |
| 3.2. Teorias da Motivação | 37 |
| 3.3. O Processo Motivacional | 39 |
| 3.4. Motivação Intrínseca e Extrínseca | 42 |
| CAPÍTULO IV – O SETOR BANCÁRIO EM PORTUGAL E NOS AÇORES | 46 |
| 4.1. Evolução do Setor Bancário em Portugal e nos Açores | 46 |
| 4.2. Liderança e Motivação no Setor Bancário | 48 |
| CAPÍTULO V – MÉTODO | 51 |
| 5.1. Análise Quantitativa | 51 |
| 5.2. Hipóteses | 53 |
| 5.3. População e Amostra | 54 |
| 5.4. Instrumento de Recolha de Dados | 56 |
| 5.5. Tratamento Estatístico dos Dados | 62 |
| CAPÍTULO VI – RESULTADOS | 68 |
| 6.1. Análise das Pontuações Obtidas | 68 |
| 6.1.1. Comparação de Médias Segundo o Género | 69 |
| 6.1.2. Comparação de Médias Segundo a Idade | 71 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 6.1.3. | Comparação de Médias Segundo o Estado Civil..... | 73 |
| 6.1.4. | Comparação de Médias Segundo as Habilitações Literárias..... | 74 |
| 6.1.5. | Comparação de Médias Segundo o Tempo de Serviço | 76 |
| 6.1.6. | Comparação de Médias Segundo o Vínculo à Entidade..... | 78 |
| 6.2. | Resultados Referentes à Variável Latente “Liderança” | 79 |
| 6.2.1. | O Perfil do Líder..... | 79 |
| 6.2.2. | Análise Item a Item..... | 81 |
| 6.2.2.1. | Análise Descritiva..... | 81 |
| 6.2.2.2. | Testes de Hipóteses..... | 85 |
| 6.2.3. | Análise Classificatória Hierárquica Ascendente | 86 |
| 6.3. | Resultados Referentes à Variável Latente “Motivação” | 92 |
| 6.3.1. | Análise Item a Item..... | 92 |
| 6.3.1.1. | Análise Descritiva..... | 92 |
| 6.3.1.2. | Testes de Hipóteses..... | 93 |
| 6.3.2. | Análise Classificatória Hierárquica Ascendente | 100 |
| 6.3.3. | Análise de Correspondências Múltiplas | 103 |
| 6.3.4. | Análise do Grau de Motivação em Relação ao Trabalho e o Papel do Líder na Motivação | 107 |
| 6.4. | Relação entre Liderança e Motivação..... | 109 |
| | CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES | 111 |
| 7.1. | Conclusões Gerais..... | 111 |
| 7.2. | Limitações..... | 117 |
| 7.3. | Vias de Investigação Futura..... | 117 |
| 7.4. | Implicações para a Prática | 118 |
| | ANEXOS..... | 120 |
| | Obrigado pela sua colaboração..... | 123 |
| | REFERÊNCIAS | 136 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1. Descrição dos itens que incorporam a secção da liderança | 57 |
| Tabela 1. Descrição dos itens que incorporam a secção da liderança (continuação) | 58 |
| Tabela 2. Descrição dos itens que incorporam a secção da motivação | 58 |
| Tabela 2. Descrição dos itens que incorporam a secção da motivação (continuação) ... | 59 |
| Tabela 3. Valores da média, mediana, moda, desvio padrão, coeficiente de variação, mínimo e máximo das variáveis “Motivação” e “Liderança” | 68 |
| Tabela 4. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o género | 70 |
| Tabela 5. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo a idade | 71 |
| Tabela 6. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o estado civil..... | 73 |
| Tabela 7. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo as habilitações literárias | 75 |
| Tabela 8. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o tempo de serviço | 76 |
| Tabela 8. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o tempo de serviço (continuação)..... | 77 |
| Tabela 9. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o vínculo à entidade | 78 |
| Tabela 10. Partição mais significativa – ACHA dos itens que avaliam as características do líder | 86 |
| Tabela 11. Partições mais significativas – ACHA dos itens que avaliam as características do líder eficaz..... | 89 |
| Tabela 12. Resultados da aplicação do teste U de Mann-Whitney - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Género”) | 93 |
| Tabela 13. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Idade”) | 94 |
| Tabela 14. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Estado civil”) | 95 |
| Tabela 15. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Habilitações literárias”) | 97 |
| Tabela 16. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Tempo de serviço”) | 98 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 17. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Vínculo à entidade”) | 99 |
| Tabela 18. Partições mais significativas – ACHA dos itens que avaliam a motivação .. | 100 |
| Tabela 19. Medidas de discriminação das variáveis | 104 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Definições de liderança presentes na literatura | 20 |
| Figura 1. Definições de liderança presentes na literatura (continuação) | 21 |
| Figura 1. Definições de liderança presentes na literatura (continuação) | 22 |
| Figura 2. Teorias e modelos de liderança presentes na literatura | 24 |
| Figura 2. Teorias e modelos de liderança presentes na literatura (continuação) | 25 |
| Figura 3. Definições de líder presentes na literatura | 29 |
| Figura 4. Competências do líder eficaz | 32 |
| Figura 5. Definições de motivação presentes na literatura | 34 |
| Figura 5. Definições de motivação presentes na literatura (continuação) | 35 |
| Figura 6. Teorias da motivação presentes na literatura | 38 |
| Figura 6. Teorias da motivação presentes na literatura (continuação) | 39 |
| Figura 7. Modelo de motivação de Newstrom | 40 |
| Figura 8. Evolução do número de balcões das instituições de crédito membros da APB, em Portugal, no período de dezembro de 2010 a dezembro de 2016 | 47 |
| Figura 9. Evolução do número de colaboradores bancários das instituições de crédito membros da APB, em Portugal, no período de dezembro de 2010 a dezembro de 2016...48 | |
| Figura 10. Evolução do número de balcões das instituições de crédito membros da APB, nos Açores, no período de dezembro de 2010 a dezembro de 2016 | 47 |
| Figura 11. Percentagem de inquiridos que concordam totalmente com os comportamento e características associadas aos itens que integram a escala que avalia o líder e o líder eficaz | 81 |
| Figura 12. Representação Zoom Star (2D) da avaliação do líder e do líder eficaz..... | 83 |
| Figura 13. Dendrograma obtido com o método CL – Líder | 87 |
| Figura 14. Dendrograma obtido com o método CL – Líder eficaz | 90 |
| Figura 15. Percentagem de inquiridos que concordam totalmente com os itens que integram a escala que avalia a motivação | 92 |
| Figura 16. Dendrograma obtido com o método CL – Motivação | 101 |
| Figura 17. Mapa de correspondências das categorias (mapa perceptual) para as dimensões 1 e 2 resultante da ACM (método de normalização: <i>Principal normalization</i>) | 105 |
| Figura 18. Grau de concordância com a afirmação “ <i>Sente-se motivado em relação ao seu trabalho?</i> ” | 107 |

Figura 19. Grau de concordância com a afirmação “*O seu superior hierárquico tem um papel importante na sua motivação?*”108

LISTA DE ABREVIATURAS

MR – Média das ordens

RAA – Região Autónoma dos Açores

R_s – Coeficiente de correlação de Spearman

p – *P-value*

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Estudo

O presente trabalho de investigação teve como principais objetivos aferir as perceções dos bancários sobre as formas de liderança exercidas pelos quadros dirigentes das instituições de crédito a operar na Região Autónoma dos Açores e em que medida estas têm repercussões na motivação dos colaboradores bancários.

Cada vez mais, os colaboradores deste setor são pressionados para atingirem resultados que permitam a manutenção dos rácios exigidos pelo Banco Central Europeu, não obstante a desconfiança e a incerteza quanto ao futuro, tanto para clientes, como para colaboradores, *stakeolders* e restante sociedade, fruto dos escândalos financeiros e estruturais protagonizados pela banca portuguesa. Sendo este setor vital não só para a economia do país, como também para o desenvolvimento do mesmo, precisa preocupar-se com as questões essenciais que se prendem com a natural evolução das coisas, adquirindo novos conhecimentos, desenvolvendo competências e tendo capacidade de resposta às mudanças que lhe são impostas. Foi neste cenário que surgiu a necessidade de se analisar conjuntamente os fenómenos da liderança e da motivação.

Após uma exaustiva pesquisa bibliográfica sobre as temáticas em estudo, concluiu-se que são várias as perspetivas e abordagens encontradas. Em relação à liderança, diversos autores defendem que a mesma é considerada como uma importante vantagem

competitiva das organizações, uma vez que potencia a prosperidade e leva os indivíduos a darem o seu melhor, superando as expectativas de maneira drástica (DeRue e Workman, 2012). De uma forma geral, a liderança pode ser definida como o processo de influenciar os comportamentos ou ações de um indivíduo ou grupo de indivíduos, com vista ao cumprimento de objetivos e metas de interesse comum, tendo por base uma visão do futuro que está alicerçada num conjunto coerente de ideias e princípios (Lacombe e Heilborn, 2008). Cabe assim ao líder, enquanto agente de mudança, assumir esse papel e dotar os liderados de todos os recursos fundamentais à concretização do sucesso pessoal e organizacional. No entanto, para que o sucesso seja atingido, é necessário que a liderança exercida seja considerada eficaz. É aqui que a liderança e a motivação se fundem, na medida em que diferentes práticas de liderança poderão suscitar melhores ou piores respostas motivacionais dos colaboradores (Cunha *et al.*, 2016). Definida por muitos autores como o processo de iniciar, direcionar e manter o comportamento de um indivíduo, tendo em vista o cumprimento de um objetivo, a motivação assume-se como uma competência básica da liderança (Latham, 2012).

Face ao exposto, este trabalho de investigação revela-se pertinente pelo facto de aprofundar um tema, até à data, pouco explorado no setor em que se insere, bem como, para, de alguma forma, contribuir positivamente para o desenvolvimento do setor bancário, através da prática de uma liderança eficaz, e, conseqüentemente, aumentar os níveis de motivação dos colaboradores.

1.2. Propósitos e Objetivos do Estudo

Uma vez que o principal objetivo deste trabalho assentou na compreensão dos fenómenos de liderança e motivação, aplicados aos quadros do setor bancário na RAA, a pergunta de partida desta investigação foi:

“A liderança exercida pelos quadros dirigentes das instituições de crédito a operar na RAA influencia a motivação dos bancários que nelas exercem funções?”

Tornou-se, assim, importante aferir se a motivação dos bancários, em relação ao seu trabalho, fica comprometida consoante a liderança praticada pelos líderes é considerada eficaz ou ineficaz e qual o grau de motivação desses colaboradores. Do objetivo principal acima referido surgem os seguintes objetivos específicos, norteadores deste estudo:

1. Identificar os fatores motivacionais de maior e menor relevância para os colaboradores deste setor;
2. Averiguar se existem diferenças entre os indivíduos para cada fator motivacional, consoante o género, idade, estado civil, habilitações literárias, tempo de serviço e vínculo à entidade;
3. Determinar se a atual liderança é considerada totalmente eficaz;
4. Caracterizar os atuais líderes do setor bancário na RAA;
5. Estabelecer uma comparação entre os líderes e os líderes considerados eficazes;
6. Aferir se os colaboradores mais motivados são aqueles que consideram que o seu líder reúne as características mais aproximadas das do líder considerado eficaz;

1.3. Método do Estudo

Tendo em conta os objetivos que se pretendem atingir com a realização deste trabalho de investigação, foi efetuada uma revisão da literatura no âmbito do comportamento organizacional, mais precisamente ao nível dos fenómenos da liderança e da motivação. O enquadramento teórico foi realizado com base em obras de referência sobre as temáticas em estudo, assim como em artigos científicos de carácter nacional e internacional. Uma vez que a natureza deste estudo é quantitativa, procedeu-se à elaboração do questionário (Anexo 1), que visa dar respostas à pergunta de partida e aos objetivos propostos. Os dados obtidos foram analisados sob o ponto de vista de uma análise estatística descritiva e inferencial, com recurso Software *IBM SPSS Statistics* (SPSS). Por fim, a interpretação dos resultados, permitiu tecer conclusões que dão resposta às hipóteses inicialmente formuladas.

1.4. Estrutura da Dissertação

A dissertação está organizada em sete capítulos. No capítulo I apresenta-se a introdução ao trabalho, através do enquadramento do estudo, propósitos e objetivos, método e estrutura da dissertação. O capítulo II dedica-se à revisão da literatura sobre o fenómeno da liderança, evidenciando aspetos como a sua definição, teorias e modelos de liderança, estabelecendo uma comparação entre a liderança e a gestão e, por último, caracterizando o líder. No capítulo III é tratado o fenómeno da motivação, também com recurso à revisão da literatura, por forma a definir o conceito, apresentar as teorias, caracterizar o processo motivacional e distinguir a motivação intrínseca da motivação

extrínseca. O capítulo IV apresenta um enquadramento do setor bancário em Portugal e nos Açores. Os capítulos V e VI são reservados à metodologia e à apresentação dos resultados obtidos, respetivamente, contemplando o enunciado das hipóteses, as variáveis em estudo, a caracterização da população e da amostra, bem como os procedimentos que envolveram a recolha e tratamento dos dados. Por último, o capítulo VII é reservado às conclusões, limitações, vias de investigação futuras e implicações para a prática. Realça-se que, neste último capítulo, são sintetizadas as principais conclusões que emergem do trabalho apresentado.

CAPÍTULO II - LIDERANÇA

2.1. Definição de Liderança

A liderança, desde há muito, assume um papel importante no desempenho das organizações. De facto, com o avançar do século XXI e com a crescente globalização, esse papel tem sido realçado como meio de condução eficaz das organizações ao sucesso, competitividade e revitalização.

O crescente interesse da comunidade científica sobre este tema levou ao aparecimento de inúmeras definições, teorias, estudos e abordagens. Porém, nesta diversidade, importa aceitar que “as diferentes concepções têm valia e podem ajudar na compreensão do fenómeno” (Cunha *et al.*, 2016, p. 261). A Figura 1 ilustra algumas das definições do conceito liderança presentes na literatura.

Figura 1. Definições de liderança presentes na literatura

| Autor | Definição |
|---------------|--|
| Mason (1934) | “(…) liderança indica a habilidade de influenciar os homens e assegurar resultados através de apelos emocionais e não através do exercício de autoridade.” (p. 13) |
| Davis (1942) | “(…) principal força dinâmica que motiva e coordena uma organização no cumprimento dos seus objetivos.” (p. 13) |
| Haiman (1951) | “(…) liderança é um processo interativo no qual um indivíduo, normalmente por meio do discurso, influencia o comportamento de outros para um determinado fim.” (p. 14) |

Figura 1. Definições de liderança presentes na literatura (continuação)

| | |
|---|---|
| Drucker (1955) | “Liderança é o erguer da visão de um homem para visões maiores, a elevação do desempenho de um homem para um padrão superior, a construção da personalidade de um homem para além das suas normais limitações.” (p. 593) |
| Thannenbaum, Weschler e Massarik (1959) | “(…) influência interpessoal exercida em uma situação e direcionada, através do processo de comunicação, para a concretização de uma ou mais metas específicas.” (p. 68) |
| Hersey e Blanchard (1972) | “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo de indivíduos para a realização de objetivos em determinada situação.” (p. 68) |
| Bryman (1986) | “Liderança é a criação de uma visão sobre um estado futuro desejado que busca envolver todos os membros de uma organização em sua rede.” (p. 594) |
| Richards e Engle (1986) | “A liderança consiste em articular visões, incorporar valores e criar o ambiente no qual as coisas podem ser realizadas.” (p. 3) |
| Jacobs e Jaques (1990) | “Liderança é o processo de dar propósito (sentido significativo) ao esforço coletivo, fazendo com que esse esforço seja voluntário com o intuito de atingir o objetivo.” (p. 2) |
| Bass (1990) | “(…) interação entre dois ou mais elementos de um grupo que muitas vezes implica uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros.” (p. 19) |
| Pelletier (1999) | “Capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objetivos definidos.” (p. 261) |
| House <i>et al.</i> (1999) | “Capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros.” (p. 260) |
| Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000) | “Liderança é a capacidade de persuadir outros a prosseguir com entusiasmo objetivos definidos. É o fator humano de união do grupo e que o motiva a atingir os seus objetivos.” (p. 338) |
| Gibson <i>et al.</i> (2006) | “(…) Liderança implica o envolvimento do uso de influência e, também, que todas as relações interpessoais possam envolver liderança. Outro elemento da definição é a importância de ser um agente de mudanças (...) a definição foca o cumprimento de metas.” (p. 313) |
| Vroom e Jago (2007) | “Liderança significa não só influenciar outros como também fazê-lo de maneira a atingir os objetivos de uma organização. (...) o processo de motivar as pessoas a trabalharem colaborativamente para alcançar coisas boas.” (p. 18) |
| Bertocci (2009) | “Liderança é a combinação de características ou traços de personalidade num indivíduo que o leva a inspirar outros a atingir objetivos que, sem a motivação do líder, não seriam normalmente atingidos.” (p. 7) |
| Faria e Meneghetti (2011) | “(…) conceção do tipo causa-efeito, em que a liderança é entendida como um instrumento de uma relação para atingir os objetivos organizacionais. (...) apresenta-se como manifestação funcional, decorrente de delegação de autoridade, ou adquirida, mediante atributos reconhecidos por outros.” (pp. 94 e 114) |

Figura 1. Definições de liderança presentes na literatura (continuação)

| | |
|------------------------|--|
| Robbins e Judge (2015) | “(…) capacidade de influenciar um grupo para a concretização de uma visão ou conjunto de metas.” (p. 332). |
| Rego e Cunha (2016) | “(…) a liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns.” (p. 21) |

Adaptado de Bass (1990); Bertocci (2009); Buchanan e Huczynski (1997); Cunha *et al.* (2016); Donnelly *et al.* (2000); Faria e Meneghetti (2011); Gibson *et al.* (2006); Hersey e Blanchard (1972); Rego e Cunha (2016); Robbins e Judge (2015); Vroom e Jago (2007); Yulk (1998).

De todas elas, Northouse (2016) advoga que é notória a presença de quatro fatores em comum quando se define liderança: ser um processo, envolver influência, ocorrer dentro de um contexto de grupo e pressupor o alcance de objetivos comuns. Baseado nestes fatores, Northouse (2016, p. 5) indica que a “liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum”. Descortinando, trata-se de um processo não linear na medida em que proporciona uma ocorrência interativa entre o líder e os seus seguidores, na qual o líder influencia mas também é influenciado; envolve influência porque se preocupa com a forma como o líder afeta os liderados, além do que sem influência não há liderança; ocorre em contexto de grupo pois o indivíduo não se influencia a si próprio, há que influenciar outros indivíduos; e pressupõe o alcance de um objetivo comum a esse grupo de indivíduos, conduzidos pelo seu líder.

Para Yulk (1998), a liderança assume-se como um fenómeno mais amplo. Além de se tratar de um processo de influência de um indivíduo sob um grupo de indivíduos ou organização, essa influência recai sobre a interpretação de acontecimentos, escolha dos

objetivos e estratégias, organização das atividades de trabalho, motivação para alcance dos objetivos, manutenção das relações de cooperação, desenvolvimento das competências e sentimento de confiança, e obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

São muitos os fatores que influem e contribuem para a definição da liderança, desde as constantes mudanças nas sociedades, mercados, clientes, concorrência e tecnologia, os recorrentes desafios das organizações que as forçam a adaptarem-se às novas realidades, a clarificar os seus valores, a empregar novas estratégias e aprender novas formas de operar. A liderança torna-se assim necessária para manter o foco das pessoas (Heifetz e Laurie, 1997). Neste sentido, não se pode afirmar a presença de uma definição universal de liderança uma vez que se trata de um tema complexo e dinâmico que, com a crescente globalização e repercussões inerentes, continuará a ter significados diferentes para diferentes pessoas. Novas definições continuarão a surgir.

2.2. Teorias da Liderança

Estão presentes na literatura várias teorias e modelos que abordam o tema da liderança, pelo que se torna pertinente evidenciar algumas dessas teorias, embora que superficialmente. A Figura 2 reflete as teorias que surgiram ao longo do tempo, categorizadas em Teoria dos Traços, Teorias Comportamentais, Teorias Contingenciais e Teorias Contemporâneas.

Figura 2. Teorias e modelos de liderança presentes na literatura

| Categoria | Teorias | Resumo |
|-------------------------|---|--|
| Teorias dos Traços | Teoria dos Traços | Teoria que foca as qualidades e características pessoais (personalidade, traços sociais, físicos ou intelectuais) como forma de diferenciar líderes de não líderes. |
| Teorias Comportamentais | Estudos da Universidade Estatal do Ohio | Identifica as duas principais dimensões do comportamento da liderança: estruturação – o comportamento do líder estrutura o seu papel e o dos seguidores, tendo em conta a organização do trabalho, as relações laborais e o cumprimento dos objetivos; e, consideração – o comportamento do líder reflete confiança mútua, respeito pelas ideias e sentimentos dos seguidores. |
| | Estudos da Universidade do Michigan | Identifica dois comportamentos da liderança: orientação para as pessoas – foco nas relações humanas; e, orientação para a produção – foco nas tarefas e aspetos técnicos do trabalho. |
| Teorias Contingenciais | Modelo de Fiedler | O desempenho eficaz do grupo depende da conjugação adequada do estilo de liderança utilizado com o grau em que a situação dá controlo e influência ao líder. O autor considera três fatores situacionais: relações líder-membros, estrutura da tarefa e posição de poder. |
| | Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard | O sucesso da liderança depende da correta seleção do estilo a utilizar consoante a disposição e capacidade dos seguidores em realizar uma tarefa. |
| | Teoria Caminho-Objetivos de House | É responsabilidade do líder fornecer aos seguidores toda a informação, apoio e recursos para que possam atingir os objetivos. O líder poderá assumir uma posição diretiva, apoiante, participativa ou orientada para resultados, consoante a complexidade da situação. |
| | Modelo de Liderança Participativa de Vroom e Yetton | O modelo relaciona o comportamento de liderança com a participação na tomada de decisões. |

Figura 2. Teorias e modelos de liderança presentes na literatura (continuação)

| | | |
|------------------------|----------------------------|---|
| Teorias Contemporâneas | Liderança Carismática | Os seguidores atribuem ao líder capacidades de liderança heroicas ou extraordinárias quando observam o seu comportamento. Através das suas palavras, ideias e comportamentos os líderes inspiram os seguidores, articulando uma visão e atingindo os objetivos. |
| | Liderança Transformacional | Os líderes surtem um profundo e extraordinário efeito nos seguidores, fazendo com que transcendam os seus próprios interesses e coloquem o seu esforço na concretização dos objetivos do grupo. |

Adaptado de Robbins e Judge (2015), pp. 333-349

2.3. Liderança e Gestão

Se para alguns autores “liderança” e “gestão” são sinónimos, para outros, estes conceitos têm funções distintas (Cunha *et al.*, 2016). No entanto, esta questão não se coloca apenas na vertente académica uma vez que também tem implicações nas ações de desenvolvimento (Rego *et al.*, 2015).

De acordo com Rego e Cunha (2016, p. 37) “(...) o sucesso organizacional requer gestão e liderança”. A organização deve ser capaz de impor a liderança sem descurar dos processos de uma gestão eficaz, assim como implementar uma gestão orientada para a mudança gerada pela liderança. Caso não o faça, a mudança e o movimento impelidos pela liderança gerarão caos na ausência da ordem e consistência fornecidos pela gestão. Por outro lado, de nada servirá ordem e consistência aplicadas numa organização estática, imutável, rígida e incapaz de se ajustar à mudança. Rego e Cunha (2016, p. 39) afirmam

ainda que a liderança e a gestão têm diferentes momentos e em diferentes níveis de hierarquia: “A liderança é especialmente pertinente em ambientes, funções e períodos de maior turbulência, enquanto a gestão assume maior relevância em ambientes, funções ou momentos de maior estabilidade. (...) A liderança também pode ser mais relevante em níveis superiores da organização, ao passo que a gestão assume maior pertinência na base e nas zonas intermédias da pirâmide organizacional”.

Para Northouse (2016, p. 13), a “liderança é um processo similar à gestão em várias formas”. Ambos envolvem influência, ambos requerem o trabalho com pessoas e ambos estão focados na concretização de objetivos. Porém distanciam-se quando a gestão se torna mais reativa e a liderança mais proativa.

House e Aditya (1997, p. 445), complementam ao indicar que a “gestão consiste em implementar a visão e a estratégia fornecidas pelo líder, coordenando e gerindo os componentes da organização, administrando as infraestruturas da organização, lidando com os problemas do dia a dia que inevitavelmente surgem no processo de implementação de estratégias e políticas e no funcionamento organizacional em curso”. Por conseguinte, liderança e gestão fundem-se na medida em que gestores podem ser líderes e líderes podem ser gestores.

Zaleznik (1997, p. 69) apresenta uma diferente perspectiva quando evidencia uma clara distinção entre gestão e liderança, afirmando que “gestores e líderes são tipos de pessoas muito diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal, e como pensam e atuam”. O autor recorre à comparação entre gestores e líderes baseando-se em quatro pontos, a

saber: (1) atitudes perante objetivos – os objetivos dos gestores surgem de necessidades e não de desejos pelo que são encarados de forma impessoal e passiva, contrariamente aos líderes que adotam uma atitude pessoal e ativa, alterando a forma como as pessoas pensam sobre o que é desejável, possível e necessário; (2) conceções de trabalho - os gestores vêem o trabalho como um processo de interação entre pessoas e ideias com vista ao estabelecimento de estratégias e decisões, recorrendo a táticas de negociação, coerção e atribuição de recompensas ou punições, minimizando riscos e limitando as escolhas enquanto que os líderes projetam as suas ideias de forma entusiástica junto das pessoas, desenvolvendo novas abordagens, criando opções e enfrentando o risco como uma oportunidade; (3) relação com os outros – os gestores gostam de trabalhar com as pessoas, porém, mantêm um baixo nível de relacionamento, pouca empatia e referem-se aos outros de forma racional ao passo que os líderes concentram-se nas ideias mas relacionam-se com mais empatia e de um modo mais emocional; (4) senso de identidade – os gestores sentem-se parte integrante da organização, enquanto conservadores e reguladores da ordem existente com a qual se identificam e ganham recompensas contrariamente aos líderes que, apesar de trabalharem nas organizações, nunca se sentirão como pertencentes a ela e buscam incessantemente a alteração das relações humanas, económicas e políticas.

Kotter (1990a) diz-nos que “liderança” e “gestão” são dois sistemas de ação distintos, mas complementares. Cada qual com as suas funções e características, mas ambos necessários para o sucesso de uma organização. O verdadeiro desafio reside no facto de combinar uma forte liderança com uma forte gestão, de modo a que uma equilibre a outra. Kotter (1990) afirma ainda que a gestão está relacionada com a forma de lidar com a complexidade das organizações, ao passo que a liderança está relacionada com a forma de lidar com a mudança. A gestão proporciona ordem e eficiência às organizações,

baseando as suas funções primárias em planejar, orçamentar, organizar, controlar e resolver problemas. Por outro lado, a liderança desenvolve uma visão da organização, alinha as pessoas com essa visão através da comunicação e motiva-las em direção a essa visão.

Bertocci (2009), concluiu que a liderança também se difere da gestão quando analisamos os seguidores. Enquanto que na liderança os seguidores são livres de escolher se seguem ou não o líder, aceitando de boa vontade os seus pedidos e sem aparente esforço de poder, na gestão não há propriamente a mesma liberdade, sendo as ordens impostas pela hierarquia instalada da estrutura organizacional. Além disso, a eficácia da liderança é geralmente medida pela concretização de metas enquanto que a eficácia da gestão por margens de lucro.

2.4. O Líder

Falar de liderança implica, inevitavelmente, falar do conceito de líder. Ambos estão interligados e complementam-se. Na liderança, enquanto processo de influência sob aqueles que trabalham para o alcance de objetivos comuns, tal influência encontra-se legitimada pelo poder conferido à função do líder (Borges e Mendes, 2014).

A Figura 3 espelha algumas das definições do conceito líder, presentes na literatura.

Figura 3. Definições de líder presentes na literatura

| Autor | Definição |
|---------------------------|--|
| Bass (1990) | “Líderes são agentes de mudança, pessoas cujos atos afetam mais outras pessoas do que os atos dessas outras pessoas os afetam. A liderança ocorre quando um membro de um grupo altera a motivação ou a competência dos outros membros do mesmo grupo.” (p. 19) |
| Tichy e Cohen (1997) | (…) líderes são as pessoas que decidem o que precisa ser feito e aqueles que fazem as coisas acontecer.” (p. 36) |
| Schermmerhorn (1999) | “Um bom líder ajuda as pessoas a progredir ao longo desses caminhos, elimina quaisquer barreiras e dá recompensas apropriadas por cumprimentos de tarefas.” (p. 230) |
| Rivera e Artmann (2006) | “(…) líder é quem fomenta os processos de aprendizagem que podem gerar uma liderança disseminada.” (p. 416) |
| Bertocci (2009) | “Líderes são indivíduos que motivam ou influenciam outros indivíduos a fazer o que poderiam não fazer na ausência da influência do líder.” (p. xvii) |
| Faria e Meneghetti (2011) | “O líder tem como atribuição proporcionar aos seus colaboradores condições para que possam definir seus objetivos particulares em consonância com os objetivos da organização.” (p. 102) |
| Rego e Cunha (2015) | “bons líderes não são apenas os que influenciam os outros, mas os que se lideram a si mesmos no sentido de usarem o seu autoconhecimento de uma forma alinhada com o bem comum.” (p. 355) |

Adaptado de Bass (1990); Bertocci (2009); Faria e Meneghetti (2011); Rego e Cunha (2015); Rivera e Artmann (2006); Tichy e Cohen (1997).

A figura do líder deve ser compartilhada e aceite por todos os membros do grupo, pois a sua concordância será a base de uma liderança eficaz. De facto, “a aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado como facilitador de consecução dos objetivos almejados pelos seus subordinados” (Bergamini, 1994, p. 107). Adicionalmente, o nível de expectativas dos liderados e a sua satisfação com a experiência total do trabalho contribuem para a eficácia do líder (Gibson *et al.*, 2006), assim como a expectativa depositada no líder, pelos liderados, assume-se como fator crucial para a obtenção de melhores ou piores resultados (Rego e Cunha, 2016).

Os líderes têm uma capacidade inata de ver mais além. Sabem exatamente onde estão, onde querem chegar e o que tem que ser feito para lá chegar; são capazes de delegar tarefas; encorajam os seus seguidores a alcançar grandes e importantes feitos; e conduzem os outros à realização das tarefas de forma eficaz e eficiente. Um líder tem, não só, a habilidade de fazer com que os outros o sigam, mas também de comunicar a sua visão de forma clara e objetiva (Bertocci 2009).

É neste sentido que importa focar o papel importante que o líder (eficaz) desempenha no sucesso de uma organização. É ele que, enquanto agente de mudança, deve saber lidar com as metas individuais, de grupo e organizacionais. Esta conjugação pode ter impacto nas mensurações de eficácia organizacional ao nível de áreas como a produção, eficiência, qualidade, flexibilidade, satisfação, competitividade e desenvolvimento (Gibson *et al.*, 2006).

Drucker (2008, p. 292), afirma que “a base de uma liderança eficaz é refletir sobre a missão da organização, defini-la e consolidá-la clara e visivelmente”. Portanto, faz parte do papel do líder estabelecer os objetivos, as prioridades e os padrões assim como mantê-los. O líder eficaz tem a capacidade de refletir sobre o que é certo e desejável e toma as decisões de forma clara e inequívoca. Além disso, encara a liderança como responsabilidade e não como estatuto e privilégio, comprometendo-se para com as limitações da realidade, sejam elas de foro político, económico, financeiro ou interpessoais. Druncker (2008, p. 294) clarifica ainda que “um líder eficaz sabe que a derradeira tarefa da liderança é criar energia e visão humanas”. Por isso, vê os sucessos dos seus seguidores como seus e não como ameaças, encorajando-os, pressionando-os e

orgulhando-se deles. A base de tudo isto assenta na confiança que o líder ganha dos seus seguidores derivada da sua integridade e consistência.

House e Aditya (1997) defendem que, teoricamente, os líderes motivados a afirmar e a exercer influência defendem a mudança e desafiam o *status quo*. Da mesma forma teórica, os líderes que são excepcionalmente autoconfiantes e que têm uma forte convicção nas suas crenças são persistentes quando enfrentam os obstáculos e, portanto, mais eficazes. Em consonância, Bergamini (1994) diz-nos que a eficácia do líder reside não só no conhecimento do contexto cultural da organização, mas também na sua habilidade interpessoal em conhecer as crenças, valores e expectativas dos seus seguidores. Apoiando-se nesse conhecimento, o líder terá a capacidade de levar os seguidores a atingirem os seus próprios objetivos.

Heifetz e Laurie (1997), apontam que os líderes eficazes insistem para que as pessoas se superem a si mesmas, expondo-as à dura realidade das coisas em vez de lhes apresentarem com falsas garantias de que o que têm é suficiente. São capazes de identificar as responsabilidades que as pessoas deverão assumir para moldar o futuro, as lutas sobre os valores e posições de poder e as estratégias necessárias para enfrentar a mudança. O líder é assim responsável pela orientação de novos papéis, pelo esclarecimento dos valores fundamentais, pela identificação de novas oportunidades e competências existentes ou a adquirir e pela gestão de conflitos, transformando situações menos boas em sistemas de aprendizagem. Mais do que tudo, o líder eficaz possui uma grande capacidade emocional de tolerar e lidar com a incerteza.

Para Rego e Cunha (2016, p. 54), “Os bons «líderes» conhecem-se a si próprios e rodeiam-se das pessoas detentoras de competências de que eles próprios não dispõem, mas que são relevantes para o sucesso da organização.” Além disto, argumentam que o líder eficaz é aquele que detém as quatro competências identificadas na Figura 4.

Figura 4. Competências do líder eficaz

| Competências do líder eficaz | Descrição | Permite liderar |
|--|---|------------------------|
| Competências técnicas | Conhecimento integral e domínio das tarefas e atividades da unidade organizacional. | “Coisas” |
| Competências sociais/ relacionais | Capacidade de desenvolver e manter relações frutuosas com outras pessoas e entidades. | “Pessoas” |
| Competências conceituais/ estratégicas | Capacidade de raciocinar e compreender a complexidade da realidade envolvente interna e externa. | “Ideias e conceitos” |
| Competências de liderança pessoal | Capacidade de gerir-se a si próprio com disciplina, por forma a evitar excessos, vícios humanos e tentações do poder. | “A si mesmo” |

Adaptado de Rego e Cunha (2016), pp. 77-78

Bennis (2009), complementa que os verdadeiros e autênticos líderes reúnem quatro características essenciais: (1) capacidade de criar um significado comum entre o grupo, no qual cada membro aceita a visão do líder como sendo sua; (2) ter um propósito, autoconfiança e um senso próprio; (3) possuir integridade e, por último; (4) ser detentor de uma grande capacidade de adaptação, fundamental à rápida e inteligente resposta às constantes mudanças.

Para as organizações, a inexistência de bons líderes conduzirá à incapacidade de lidar com as constantes mudanças (Da Silva, Mesquita e Ferreira, 2015) decorrentes da maior competitividade e volatilidade do mundo dos negócios, evolução tecnológica, competitividade internacional, desregulamentação dos mercados, alterações demográficas da força de trabalho, entre outros aspectos (Kotter, 1990). Adicionalmente, Hollander (1992) alerta-nos que as ações ou inações do líder têm múltiplos efeitos não só nas pessoas a nível singular, como também no sucesso organizacional e no bem-estar social/ organizacional de um grupo, organização e até mesmo de uma nação. Kaiser *et al.*, (2008) concluem que apesar da eficácia organizacional depender mais de outros fatores que não apenas a liderança, estudos mostram que os líderes têm uma substancial influência nessa eficácia.

CAPÍTULO III – MOTIVAÇÃO

3.1. Definição de Motivação

Tentar definir motivação não é tarefa fácil, na medida em que o conceito é abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas (Cunha *et al.*, 2016). De facto, “os teóricos apresentam interpretações um pouco diferentes e ressaltam fatores distintos.” (Gibson *et al.*, 2006, p. 131). A Figura 5 elucida algumas das definições de motivação presentes na literatura.

Figura 5. Definições de motivação presentes na literatura

| Autor | Definição |
|-----------------------------|---|
| Deci (1992) | “O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.” (p. 9) |
| Sims <i>et al.</i> (1993) | “As forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento.” (p. 273) |
| Kanfer (1995) | “Os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forcem a ação.” (p. 330) |
| Buchanan e Huczynski (1997) | “Motivação é o processo psicológico interno de iniciar, energizar, dirigir e manter um comportamento orientado a metas.” (p. 68) |
| George e Jones (1999) | “As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos.” (p. 183) |
| Soto (2002) | “Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.” (p. 118) |

Figura 5. Definições de motivação presentes na literatura (continuação)

| | |
|-----------------------------|---|
| Greenberg e Baron (2003) | “O conjunto de processos que iniciam, dirigem e mantêm o comportamento humano focado no alcance de algum objetivo.” (p. 1909) |
| Bilhim (2005) | “A motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos.” (p. 317) |
| Gibson <i>et al.</i> (2006) | “Motivação é o conceito usado para descrever as forças internas ou externas que atuam no indivíduo para iniciar ou direcionar comportamentos.” (p. 132) |

Adaptado de Bilhim (2005); Buchanan e Huczynski (1997); Chiavenato (2014); (Cunha *et al.* (2016); Gibson *et al.* (2006)

Cunha *et al.* (2016) defendem que a maioria das definições de motivação incluem quatro elementos em comum, nomeadamente: (1) estimulação – os fatores que desencadeiam o comportamento; (2) ação e esforço – o comportamento observado; (3) movimento e persistência – o prolongamento no tempo do comportamento observado; e (4) recompensa – o reforço das ações anteriores. Neste sentido, a gestão da motivação assenta em sistemas de trabalho e sistemas de recompensa, nos quais os indivíduos são motivados pelas organizações quando estas lhes atribuem funções ou tarefas motivadoras e/ou quando os indivíduos são recompensados pelo trabalho executado ou pelo cumprimento das metas propostas. A motivação espelha assim o desejo do indivíduo empregar um esforço com vista à obtenção de bons resultados.

Para Pinder (2008, p. 11), a motivação traduz-se no “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”. As forças energéticas implicam a multiplicidade de necessidades, convicções, instintos e fatores

externos do comportamento humano que sugerem a manifestação da motivação através do esforço. Por sua vez, a intensidade e duração que o indivíduo coloca nesse esforço, advém da sua percepção de concretização da satisfação de necessidades ou atingimento de metas com base no mesmo.

Mullins (2005) defende que o comportamento dos indivíduos é determinado por aquilo que os motiva, razão pela qual o seu desempenho resulta não só da habilidade e competências, mas também da motivação. O autor caracteriza a motivação como complexa e influenciada por inúmeras variáveis, atendendo às diversas necessidades e expectativas, muitas vezes discordantes, que os indivíduos tentam satisfazer de diferentes formas.

Uma vez definida por Robbins e Judge (2015, p. 184) como “os processos que explicam a intensidade, direção e persistência do esforço de um indivíduo em direção à concretização de uma meta”. Estes três indicadores assumem-se como fatores-chave da motivação na medida em que a *intensidade* descreve o esforço do indivíduo para atingir as metas propostas e objetivos definidos; esse esforço deverá ir numa *direção* que beneficie a organização; e, por fim, a *persistência* com que o indivíduo é capaz de manter esse esforço.

A motivação dinamiza e conduz os comportamentos das pessoas em direção a um propósito, pelo que, uma das principais preocupações de um líder prende-se com o desenvolvimento de um elevado nível de motivação nos seus seguidores. Além disso, traduz-se no processo de satisfação das necessidades, individuais e organizacionais, assim

como no cumprimento de objetivos, através de um comportamento que maximize a produtividade de uma organização (Teixeira, 2011).

Poder-se-á também descrever a motivação como um comportamento dirigido a metas no qual se evidencia os objetivos dos indivíduos, a forma como escolhem esses objetivos e como os outros influenciam o seu comportamento. Os indivíduos estão motivados quando esperam que as suas ações os conduzam ao alcance de uma meta e, por conseguinte, de uma recompensa que satisfaça as suas necessidades e desejos. Ao definir a motivação, importa também analisar a força e direção do comportamento das pessoas, assim como, os fatores que as influenciam a agir de determinada maneira. Por conseguinte, assume-se como o fator-chave de alcance de um elevado desempenho no qual pessoas bem motivadas estão preparadas para exercer um esforço discricionário (Armstrong, 2009).

3.2. Teorias da Motivação

Apesar da existência de várias teorias que procuram a explicação da natureza da motivação, não se pode afirmar a presença de uma teoria generalizada e que seja a mais correta ou completa. Tal facto resulta da complexidade do tema como anteriormente explicado. A Figura 6 apresenta um resumo das teorias presentes na literatura:

Figura 6. Teorias da motivação presentes na literatura

| Categoria | Teoria | Resumo da Teoria |
|-------------------------|---|--|
| <i>Instrumentality</i> | Taylorismo | A teoria aborda a ideia de que uma coisa conduz a outra. Isto é, as pessoas estão motivadas a trabalhar se as recompensas e punições estiverem diretamente relacionadas com o seu desempenho. |
| Teorias de Reforço | Teoria do Processo de Motivação de Hull | À medida que a experiência é adquirida na satisfação de necessidades, as pessoas percebem que certas ações ajudam a atingir os seus objetivos, enquanto que outras não têm o mesmo efeito. As ações bem-sucedidas são repetidas quando surge uma necessidade semelhante. |
| Teorias de Necessidades | Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow | O autor apresenta uma hierarquização das necessidades em cinco níveis, a saber: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. As mesmas são obrigatoriamente precedentes, ou seja, uma necessidade de um nível superior só surge após a satisfação de uma necessidade de nível inferior. |
| | Teoria ERG de Alderfer | A teoria aborda três necessidades humanas fundamentais: existência, relacionamento e crescimento. |
| | Teoria das Necessidades de McClelland | A teoria baseia-se em estudos realizados a gestores. O autor identifica as três necessidades mais importantes para os mesmos: realização, afiliação e poder. Os indivíduos têm níveis variados de cada uma destas necessidades. |
| Teorias de Processos | Teoria das Expectativas de Vroom, Porter e Lawler | A motivação é maior quando o indivíduo conhece a probabilidade de obter as recompensas após o seu esforço, espera obtê-las e que as mesmas valham a pena. |
| | Teoria dos Objetivos de Latham e Locke | A motivação e o desempenho são maiores quando os indivíduos estabelecem objetivos específicos, sendo os mesmos difíceis, mas aceitáveis, e geradores de feedback. |
| | Teoria da Equidade de Adams | As pessoas estão mais motivadas quando são tratadas com equidade o que, por si, envolve um processo de comparação, sentimentos e percepções. |

Figura 6. Teorias da motivação presentes na literatura (continuação)

| | | |
|------------------------------------|--|--|
| Teorias de Processos (Continuação) | Teoria da Aprendizagem Social de Bandura | Reconhece a importância do conceito comportamental básico de reforço como determinante do comportamento futuro, mas enfatiza a importância dos fatores psicológicos internos, especialmente as expectativas sobre o valor dos objetivos e a capacidade de o indivíduo alcançá-los. |
| Modelo de dois-fatores | Teoria dos Dois-Fatores de Herzberg | O autor apresenta dois grupos de fatores que afetam a satisfação ou insatisfação com o trabalho, nomeadamente fatores intrínsecos ao trabalho (motivadores) e fatores extrínsecos ao trabalho (fatores higiênicos). |
| Teoria X e Teoria Y | Teoria X e Teoria Y de McGregor | A teoria X aborda uma perspectiva negativa sob o trabalho na qual o indivíduo não gosta de o executar, evita as responsabilidades e é coagido para colocar algum esforço na concretização dos objetivos. Em contrapartida, a teoria Y aborda uma perspectiva positiva realçando que os indivíduos auto-direcionam-se para a concretização dos objetivos e estão comprometidos. |

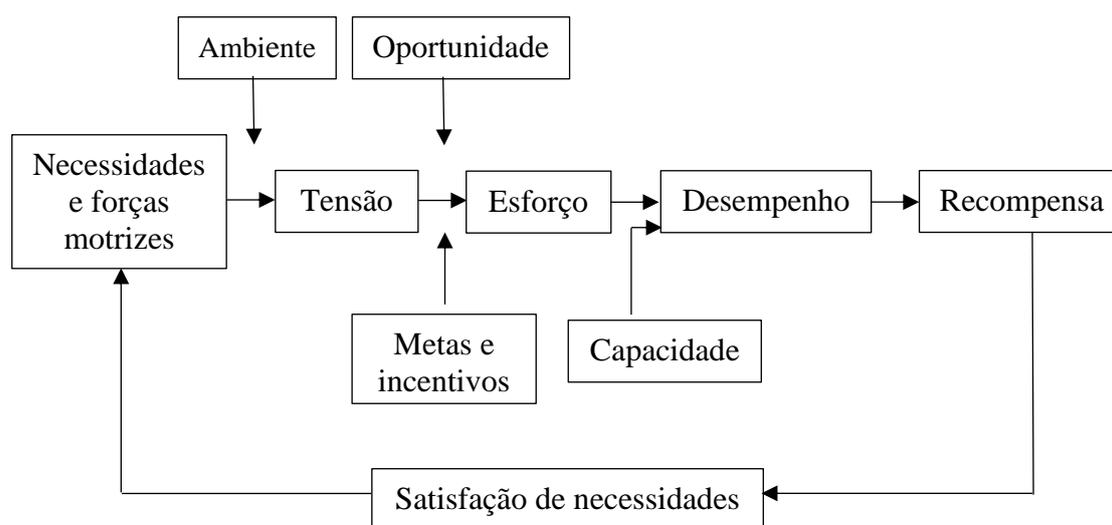
Adaptado de Armstrong (2009), pp. 319-329

3.3. O Processo Motivacional

Atualmente, um dos grandes desafios que as organizações enfrentam passa por motivar os seus colaboradores: são vários os fatores que podem motivar um indivíduo; o que o motiva hoje, pode não o motivar amanhã; o que o motiva a ele pode não motivar outro indivíduo; diferentes níveis de motivação poderão se aplicar ao mesmo indivíduo. Para dispor de colaboradores motivados, as organizações necessitam que os mesmos sejam “motiváveis” e/ou de práticas de gestão que “sensibilizem” as suas características e temperamentos (Cunha *et al.*, 2016).

Tratando-se de um processo cognitivo, a motivação não é visível em si sendo apenas observável através do comportamento dos indivíduos. De acordo com Chiavenato (2014), a motivação resulta da interação do indivíduo com o meio envolvente não sendo, portanto, um traço de personalidade. Para o autor, o processo motivacional é composto por três elementos interdependentes, a saber: (1) necessidades – variáveis intrínsecas a cada indivíduo que quando insatisfeitas, criam tenção e estimulam algum impulso com vista à sua redução ou atenuação; (2) impulsos – comportamentos de procura de incentivos ou objetivos que, quando atingidos, satisfazem as necessidades e reduzem a tenção; e (3) incentivos – variáveis geralmente extrínsecas ao indivíduo e que podem aliviar uma necessidade ou reduzir um impulso. Sumariamente, o autor indica que o processo motivacional é formado através das necessidades que servem de impulso para o alcance dos incentivos desejados. Newstrom (2011), apresenta o modelo de motivação referenciado na Figura 7.

Figura 7. Modelo de motivação de Newstrom



Na perspectiva do autor, a motivação é gerada quando as necessidades internas e as forças motrizes de um indivíduo desencadeiam tensões que são afetadas pelo ambiente que o circunda. Ao detetar oportunidades e a presença de metas e incentivos para a satisfação das necessidades, o indivíduo procede à libertação de esforços que, aliados às suas capacidades, o encaminham ao desempenho. Sempre que o indivíduo é produtivo, a organização, se ciente disso, procede à distribuição de recompensas que, caso apropriadas quanto à sua natureza, oportunismo e distribuição, satisfazem as necessidades e as forças motrizes do indivíduo. Por conseguinte, novas necessidades poderão surgir e o ciclo será novamente iniciado.

Quando não é possível satisfazer as necessidades que despoletaram a motivação, torna-se necessário à organização encontrar soluções compensatórias por forma a evitar frustrações e efeitos negativos no desempenho dos colaboradores que, por si, possam conduzir a situações prejudiciais (Teixeira, 2011).

O facto de cada indivíduo ser diferente e apresentar diferentes necessidades, objetivos, desejos, valores e aspetos culturais, faz com que não haja um único tipo de motivação com o qual as organizações tenham que lidar. Além disso, o ambiente organizacional encontra-se em constante mudança, sendo desafiado a cada momento. O processo motivacional é complexo, não havendo uma única estratégia para motivar todos os indivíduos de igual forma. Torna-se necessário ao líder, saber lidar com essa complexidade e conjugar quer os fatores individuais quer os organizacionais.

3.4. Motivação Intrínseca e Extrínseca

Sendo a motivação gerada através da interação entre o indivíduo e o ambiente que o rodeia (Ribas e Salim, 2016), e caracterizando-se como força mobilizadora que estimula a ação (Cunha *et al.*, 2016) podemos diferenciar a mesma entre motivação intrínseca e motivação extrínseca.

Numa abordagem sintetizada, a motivação intrínseca resulta das necessidades e motivos de cada indivíduo (Ribas e Salim, 2016), orientando-o na procura daquilo que é valorizado pelas suas predisposições internas (Bergamini, 1994). Por sua vez, a motivação extrínseca advém de processos de reforço e punição (Ribas e Salim, 2016).

Ambos os tipos de motivação são importantes. Para Cunha *et al.* (2016, p. 120), a motivação intrínseca diz respeito “aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa” ao passo que a motivação extrínseca tem subjacente a obtenção de alguma recompensa material ou social ou a tentativa de evitar alguma forma de punição. Os autores advogam que a motivação intrínseca tende a perdurar ao longo do tempo, o que se assume como uma vantagem, contrariamente à motivação extrínseca que tende a desaparecer assim que lhe é retirado o fator motivador externo.

Vallerand (2004), diz-nos que a motivação intrínseca resulta do prazer e da satisfação que o indivíduo retira, para si próprio, ao participar numa atividade. Afirma ainda, que

este tipo de motivação se subdivide em: (1) motivação para o conhecimento – participar na atividade pelo prazer de aprender; (2) motivação para realizações – participar na atividade para tentar superar-se a si próprio; e (3) motivação para estimulações – participar na atividade para obter a sensação de algo. Do lado oposto, na motivação extrínseca parte do princípio que o indivíduo não se envolve por prazer, mas sim para obter algum tipo de recompensa externa à própria atividade.

Ryan e Deci (2000), argumentam que a motivação intrínseca, por estar presente nos próprios indivíduos e na sua relação com as atividades, relaciona-se com o facto do indivíduo fazer algo porque lhe é inerentemente interessante e agradável. Por conseguinte, as pessoas podem estar motivadas para uma atividade e não estar para outra, e, nem todas, poderão estar intrinsecamente motivadas para a mesma tarefa. No que concerne à motivação extrínseca, a mesma pode categorizar-se em: (1) regulamentação externa – comportamentos orientados para obter recompensas ou evitar punições; (2) introjeção – assimilação das razões que fundamentam os comportamentos para aprovação própria ou dos outros; (3) identificação – consciência do valor de uma atividade; e (4) integração – ocorre quando as anteriores categorias estiverem totalmente assimiladas pelo indivíduo.

Armstrong (2009), advoga que a motivação intrínseca surge de fatores dos próprios indivíduos e que influenciam os seus próprios comportamentos. Pode assumir a forma de motivação pelo trabalho em si quando os indivíduos sentem que o mesmo é importante, interessante, desafiador e que lhes proporciona autonomia e oportunidade de utilizar e desenvolver as suas capacidades e competências. Relativamente à motivação extrínseca,

defende que a mesma surge quando as coisas são feitas para motivar as pessoas. Ou seja, os fatores motivadores não são inerentes ao indivíduo, pelo contrário são impostos sob forma de recompensas como incentivos, elogios, promoções (monetárias ou não), ou, sob forma de punições como ações disciplinares, críticas e retenção de pagamentos.

Para Mullins (2005), a motivação intrínseca está relacionada com as recompensas psicológicas que podem ser determinadas pelas ações e comportamentos do próprio indivíduo, tais como a oportunidade de por em prática as suas capacidades, o sentimento de desafio e realização, o reconhecimento positivo e o recebimento de tratamento cuidadoso e atencioso. Em contrapartida, associa a motivação extrínseca a recompensas tangíveis, muitas vezes determinadas a nível organizacional e fora do controlo do próprio indivíduo. Tratam-se de recompensas monetárias, benefícios adicionais, segurança, promoções e condições de trabalho.

Teixeira (2011), enuncia alguns dos fatores motivadores que os colaboradores das organizações mais valorizam:

1. Maior autonomia e responsabilidade pessoal na tomada de decisões e na execução das tarefas;
2. Maior autodisciplina e margem de autocontrolo;
3. Perfeito entendimento da missão da organização, como parte integrante dos resultados obtidos;
4. Novas formas de reconhecimento, seja ele através de compensações pelo nível de desempenho e/ou reputação alcançada e reconhecida pelos seus colegas, pela própria organização e restantes associações profissionais;

5. Ambiente favorável à aprendizagem permanente;
6. Condições para o desenvolvimento e aplicação das capacidades individuais de cada indivíduo;
7. Partilha dos resultados alcançados pela organização.

Apesar da motivação não poder ser entendida como um fenómeno individual, dado as dinâmicas motivacionais que se geram na relação dos indivíduos com o meio envolvente, o líder deverá ter a capacidade de adaptar as suas práticas de liderança e políticas de gestão de pessoas, consoante o tipo de motivação que os seus seguidores manifestarem. É imperativo que o mesmo saiba reconhecer os fatores motivadores de cada elemento da sua equipa e fomentar cada um deles, consoante sejam intrínsecos ou extrínsecos. Não obstante, não deve descurar da sua própria motivação, pois também é uma pessoa. Um líder motivado, e capaz de motivar os seus seguidores, é fundamental para o sucesso de uma organização.

CAPÍTULO IV – O SETOR BANCÁRIO EM PORTUGAL E NOS AÇORES

4.1. Evolução do Setor Bancário em Portugal e nos Açores

De acordo com dados fornecidos pela Associação Portuguesa de Bancos (APB), no ano de 2016, operavam em Portugal 157 instituições de crédito distribuídas por 65 Bancos, 88 Caixas de Crédito Agrícola Mútuo e 4 Caixas Económicas (dados referentes a novembro de 2016), que empregavam um total de 48.278 pessoas (dados referentes a junho de 2016). Note-se que a APB é formada por 23 associados que constituem mais de 90% do ativo do sistema bancário português. De facto, à data de dezembro de 2016, os seus associados empregavam 46.069 pessoas distribuídas por 4.454 balcões.

Em relação aos Açores, em dezembro de 2016, operavam no arquipélago 8 dos associados da Associação Portuguesa de Bancos, nomeadamente o Banco Euro Bic, Banco BPI, Millennium BCP, Montepio Geral, Caixa Geral de Depósitos, Novo Banco dos Açores, Santander Totta e Caixa de Crédito Agrícola Mútuo dos Açores, que, em conjunto, formavam uma rede de 128 balcões. É de frisar que a Caixa Económica da Misericórdia de Angra do Heroísmo também opera nos Açores, apesar de não se encontrar associada à APB e, como tal, não estar incluída nos dados obtidos por essa Associação. No que diz respeito ao número de colaboradores, segundo informação do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (SBSI), à data de 14 de junho de 2017 trabalhavam 790 bancários nos Açores (Anexo 2).

Por forma a se avaliar a evolução do setor bancário em Portugal e nos Açores, no que diz respeito à rede de balcões e ao número de colaboradores, procedeu-se à análise dos dados obtidos pela APB no período de dezembro de 2010 a dezembro de 2016, numa perspetiva global. As Figuras 8, 9 e 10 mostram as informações obtidas.

Figura 8. Evolução do número de balcões das instituições de crédito membros da APB, em Portugal, no período de dezembro de 2010 a dezembro de 2016

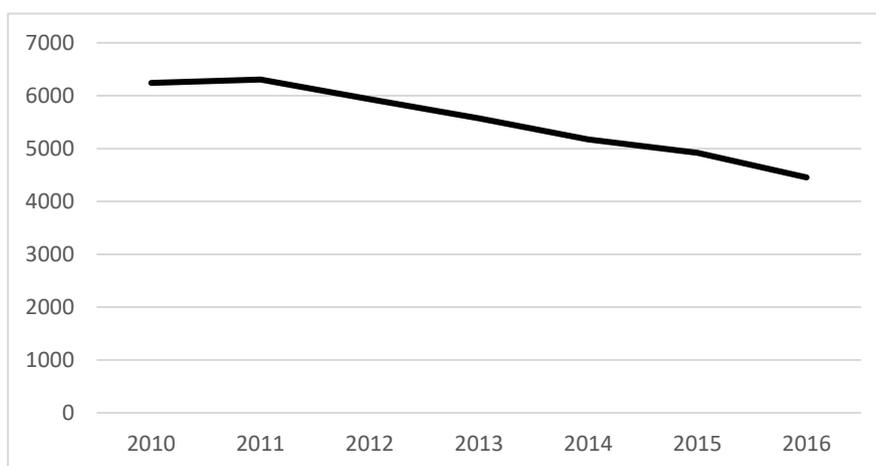


Figura 9. Evolução do número de bancários das instituições de crédito membros da APB, em Portugal, no período de dezembro de 2010 a dezembro de 2016

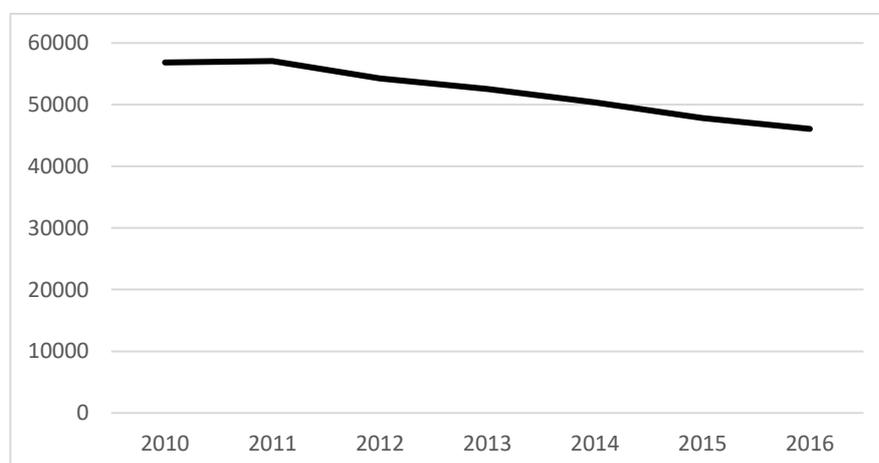
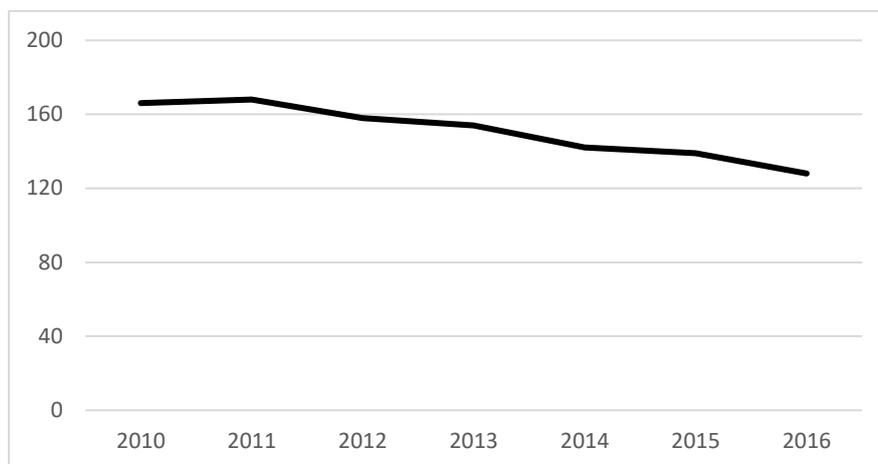


Figura 10. Evolução do número de balcões das instituições de crédito membros da APB, nos Açores, no período de dezembro de 2010 a dezembro de 2016



Através das Figuras 8, 9 e 10, constata-se que nos últimos anos a banca portuguesa, incluindo a açoreana, tem visto a sua rede de balcões diminuir, acompanhada também da redução do número de colaboradores. Não foi possível apresentar a evolução do número de colaboradores a laborar nos Açores por indisponibilidade de dados. Estas diminuições estão fortemente relacionadas com a reestruturação que o setor bancário foi alvo, fruto da crise financeira que se fez instalar em 2008 e, mais tarde, com a implementação do Memorando de Entendimento da Troika e queda de algumas instituições de crédito.

4.2. Liderança e Motivação no Setor Bancário

De acordo com o atual Governador do Banco de Portugal, Carlos da Silva Costa, “ninguém pode assumir a gestão de um banco se não tiver as competências para o efeito” (Lourenço, 2016). Os escândalos financeiros que a banca portuguesa tem protagonizado

nos últimos anos, abalaram por completo quer os depositantes quer os investidores, mas essencialmente os colaboradores das instituições de crédito. Adicionalmente, o descrédito na banca levou à perda de reputação da mesma, acentuando a necessidade de supervisão por parte do Banco de Portugal, enquanto entidade que “regula e supervisiona as instituições de crédito, as sociedades financeiras e as instituições de pagamento para garantir a segurança dos fundos que lhes foram confiados.

Ao stress, intensidade de trabalho e exigências elevadas já caracterizadas por este setor, somam também os impactos que uma má liderança possa ter nos fatores de risco psicossociais dos bancários (Andrade, 2017). Mais do que nunca, os líderes enfrentam grandes desafios no que toca ao exercício da sua liderança, pelo que se torna imperativo estabelecer uma missão e comunicar de forma clara e objetiva a visão da organização, assim como lidar com as constantes reestruturações e dificuldades que a banca enfrenta, bem como com as expetativas dos vários intervenientes.

Em relação à motivação na banca, Pedro Vieira (2011), CEO da LIFE Training, afirma que existem cada vez mais empresas em Portugal que consideram o nível de motivação das suas equipas para o negócio e para a prestação de um serviço de qualidade como um indicador fundamental da atividade. Tal só é possível envolvendo uma liderança ativa e uma capacidade instalada de liderar pelo exemplo em todas as situações. Ou seja, “deverão ser os líderes máximos das organizações a gerirem altos níveis de motivação pessoal para o negócio e a serem exemplares no atendimento aos clientes. (...) E num sector que tanto depende da capacidade de gerar confiança, esta relação torna-se ainda mais importante”.

É neste sentido que se pode considerar a liderança autêntica “como tentativa de resposta à crise moral e de confiança que os escândalos empresariais provocaram” (Cunha *et al*, 2016, p. 310). De acordo com Cunha *et al*. (2016), considera-se que apenas atuando com autenticidade, com padrões éticos e com foco na construção de ambientes organizacionais mais propícios à confiança e cooperação, que por si conduzem a emoções positivas, autoconfiança e otimismo, os líderes possam recuperar a confiança nos negócios e nas lideranças, promovendo assim o desenvolvimento das organizações e dos seus colaboradores. Além disso, uma liderança eficaz pressupõe que a motivação impelida pelo líder aos colaboradores inspire-os a exercer esforços, a comprometerem-se e a superar todas as adversidades provenientes das mudanças constantes. (Latham, 2012). “Mais mudança sempre exige mais liderança” (Kotter, 1990, p. 86).

CAPÍTULO V – MÉTODO

5.1. Análise Quantitativa

Tendo como principal objetivo aferir o impacto da liderança na motivação dos bancários que laboram na RAA, a escolha do método de análise recaiu sob a análise quantitativa, uma vez que esta permite recolher factos, estudar a relação entre eles e apresentar conclusões quantificadas e generalizáveis (Bell, 2010). Desta forma, a abordagem quantitativa permite desenvolver conceitos, identificar tendências e compreender os fenómenos através dos padrões provenientes da recolha de dados.

Segundo Coutinho (2014), uma vez alicerçada num modelo hipotético-dedutivo, a abordagem quantitativa procura analisar os fenómenos observáveis e passíveis de serem medidos, comparados e relacionados no decurso do processo da investigação empírica, com o intuito de gerar conhecimento, prever, explicar e controlar esses mesmos fenómenos.

De acordo com Sampieri *et al.* (2006, p. 5), “a abordagem quantitativa utiliza a recolha de dados para testar hipóteses, com base na medição numérica e análise estatística, para estabelecer padrões de comportamento e testar teorias”. No entanto, deve ser o mais objetiva possível, procurando minimizar as preferências pessoais de quem a realiza e seguindo um padrão estruturado, de acordo com as regras lógicas e aceites pela

comunidade científica, para que as conclusões obtidas possam gerar conhecimento.

Segundo os mesmos autores, a análise quantitativa caracteriza-se por:

1. Identificar o objeto de estudo;
2. Delimitar as questões de investigação em questões específicas e concretas;
3. Construir um quadro teórico necessário à orientação do estudo, com base na pesquisa bibliográfica realizada;
4. Identificar as hipóteses;
5. Testar as hipóteses com recurso à recolha de dados e posterior tratamento estatístico;
6. Apresentar as conclusões obtidas. Se os resultados confirmarem as hipóteses apresentadas ou se forem consistentes com estas, aceitam-se as evidências. Se, por outro lado, os resultados refutam as hipóteses, estas são descartadas e procuram-se melhores explicações e novas hipóteses.

Com esta abordagem, procura-se estabelecer uma relação de causa-efeito entre a liderança utilizada pelas chefias e a motivação no trabalho dos bancários açorianos. Tal será possível pelo facto de a análise quantitativa permitir a fragmentação dos dados como forma de resposta ao problema inicial, recorrendo à lógica e ao raciocínio dedutivo para testar as hipóteses, explicar os fenómenos investigados e demonstrar as teorias (Sampieri *et al.*, 2006).

5.2. Hipóteses

Sekaram (2003) enuncia que as hipóteses estabelecem uma relação logicamente conjecturada entre duas ou mais variáveis que possam vir a ser testadas, relação essa feita com base no quadro teórico formulado no contexto do estudo. É através dos testes das hipóteses e da confirmação das relações conjecturadas que se espera obter soluções que permitam corrigir o problema inicialmente identificado. Neste sentido, poder-se-á afirmar que as hipóteses espelham uma previsão de relação entre as variáveis provenientes da amostra em análise. Em simultâneo, orientam o trabalho de investigação, na medida em que a pesquisa é estruturada de forma a que as hipóteses sejam testadas e se consiga explicar, ainda que provisoriamente, um fenómeno e até que as evidências assim o confirmem ou rejeitem (Bell, 2010).

Tendo em conta o objeto de estudo do presente trabalho, identificaram-se as seguintes hipóteses:

H₁: A liderança no setor bancário da RAA é considerada totalmente eficaz.

H₂: Os colaboradores do setor bancário na RAA estão motivados em relação ao seu trabalho.

H₃: A liderança assume um papel importante na motivação dos colaboradores do setor bancário na RAA.

H₄: Os bancários mais motivados são aqueles que consideram que o seu líder reúne as características mais próximas das do líder eficaz.

H₅: Para os bancários, é importante que os seus líderes motivem os colaboradores.

H₆: Existem diferenças a nível dos fatores motivacionais dos bancários consoante o género, idade, estado civil, habilitações literárias, tempo de serviço e vínculo à entidade.

5.3. População e Amostra

Guimarães e Cabral (1997, p. 2), definem a população como “o conjunto dos dados que expressam a característica em causa para todos os objetos sobre os quais a análise incide”. Por conseguinte, o termo “população” poderá ser entendido como o conjunto de indivíduos, entidades ou objetos que apresentam uma ou mais características em comum e sobre os quais se pretende retirar conclusões (Reis, 1994). Neste estudo, a população alvo é composta por 790 indivíduos que laboram nas várias instituições de crédito a operar na RAA, de acordo a com informação referenciada anteriormente pelo SBSI, à data de 14 de junho de 2017.

Em relação à amostra, caracteriza-se por ser o “subconjunto de dados que pertencem à população” (Guimarães e Cabral, 1997, p. 2). Reis (1994) enuncia que a amostra tem como principais objetivos estimar certas características desconhecidas da população e testar as hipóteses estabelecidas e consideradas corretas sobre os parâmetros da população. A amostra deste estudo refere-se apenas aos bancários que participaram através do preenchimento do questionário, sendo que foram distribuídos 309 inquéritos e considerados como válidos 202 inquéritos, o correspondente a uma taxa de resposta de 65,4% e a uma taxa global de participação no estudo de 25,6%. O tipo de amostragem utilizado é a não probabilística e, por conseguinte, não aleatória.

Os dados recolhidos mostram que 51,0% dos bancários que participaram neste estudo são do género masculino, enquanto 49,0% são do género feminino. Foram consideradas cinco faixas etárias (18-25, 26-35, 36-45, 46-55 e mais de 55 anos), às quais correspondem, respetivamente, 2,5%, 36,6%, 27,7%, 23,3% e 9,9% dos inquiridos. Verificou-se que 60,7% dos inquiridos são casados, 25,9% são solteiros e os restantes 13,4% têm outros estados civis (divorciado: 6,5%; união de facto: 5,9% e viúvo: 1,0%). Em relação às habilitações literárias, 2,0% dos inquiridos detêm o ensino básico, 41,3% o ensino secundário, 40,8% a licenciatura, 10,9% a pós-graduação e 5,0% o mestrado. No que diz respeito à função desempenhada, constatou-se que 17,8% dos inquiridos exercem funções de gerente, 3,5% funções de sub-gerente e 1,0% funções de diretor, pelo que as funções de chefia representam um total de 22,3% do total da amostra. Quanto aos inquiridos que não exercem funções de chefia de uma equipa, verificou-se que 25,2% são gestores, 21,3% desempenham o cargo de caixa, 21,3% são administrativos, 10,4% são assistentes de vendas e 8,9% exercem outras funções. Importa salientar que, no que se refere às funções de não chefia, os colaboradores de algumas instituições bancárias podem exercer mais do que uma função, razão pela qual o total não perfaz 100,0%. Foram considerados seis intervalos para quantificar o tempo de serviço dos inquiridos nas entidades patronais (até 5 anos, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25 e mais de 25 anos), sendo as percentagens referentes aos inquiridos que se enquadram nestas categorias, respetivamente, 13,4%, 19,9%, 19,0%, 12,9%, 12,9% e 21,9%. Em termos de vínculo profissional, a grande maioria dos inquiridos encontra-se afeta aos quadros efetivos (95,0%), seguindo-se a situação de contrato a termo (4,0%) e por último o estágio (1,0%). Participaram neste estudo, maioritariamente, bancários que laboram na ilha de São Miguel, representando 83,7% da amostra. Os restantes 16,3% encontram-se distribuídos pelas outras ilhas do arquipélago dos Açores, com exceção da ilha da Graciosa (Santa

Maria: 1,5%; Terceira: 4,6%; Faial: 4,1%; Pico: 4,6%; São Jorge: 0,5%; Flores: 0,5% e Corvo: 0,5%).

5.4. Instrumento de Recolha de Dados

Por se tratar de uma abordagem quantitativa, recorreu-se à aplicação do questionário como meio de recolha de dados para o presente estudo. De acordo com Sekaran (2003), o questionário é um mecanismo eficiente de recolha de dados, caracterizado por se tratar de um conjunto de questões pré-formuladas por escrito às quais os inquiridos respondem, geralmente dentro de alternativas bem definidas. Desta forma, a utilização do questionário tem por base a obtenção de informações a partir de uma seleção representativa da população, ou seja, da amostra, com o intuito de serem analisadas e delas se extrapolar em conclusões consideradas representativas da população como um todo (Bell, 2010).

O questionário utilizado nesta investigação contém elementos originais e adaptações ao questionário utilizado na tese de mestrado de Carmen Fernandes de Freitas, intitulada “Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM”. É constituído por três grupos de questões, nomeadamente: (1) Caracterização geral da amostra; (2) Características específicas do líder e do líder eficaz; e (3) Fatores motivacionais no trabalho. Importa referir que em todos os grupos foram utilizadas questões fechadas, sendo que, com o primeiro grupo, pretendeu-se estabelecer uma caracterização dos bancários da RAA, nomeadamente no que se refere ao género, idade, estado civil,

habilitações literárias, ilha em que laboram, função desempenhada, tempo de serviço e vínculo à entidade.

Com o segundo grupo, pretendeu-se estabelecer uma comparação entre as características do líder dos bancários e as do líder que estes consideram eficaz. Os itens que incorporaram esta secção do questionário utilizado, encontram-se indicados na Tabela 1.

Tabela 1. Descrição dos itens da secção liderança

| Itens – Liderança | Notação | |
|--|-----------|-------------------|
| | Líder (L) | Líder Eficaz (LE) |
| 1: Motivar os colaboradores | L1 | LE1 |
| 2: Possuir autoconfiança | L2 | LE2 |
| 3: Ser um agente de mudança | L3 | LE3 |
| 4: Ser uma fonte de inspiração | L4 | LE4 |
| 5: Cumprir as suas promessas | L5 | LE5 |
| 6: Ser justo, imparcial e coerente | L6 | LE6 |
| 7: Enfatizar o seu poder | L7 | LE7 |
| 8: Ser controlador | L8 | LE8 |
| 9: Relacionamento formal com os colaboradores | L9 | LE9 |
| 10: Ser detentor da verdade | L10 | LE10 |
| 11: Delegar tarefas e responsabilidade | L11 | LE11 |
| 12: Promover o trabalho de equipa | L12 | LE12 |
| 13: Dar orientações claras e objetivas | L13 | LE13 |
| 14: Promover a participação dos colaboradores na definição dos objetivos e tomada de decisão | L14 | LE14 |
| 15: Processo de decisão totalmente centralizado | L15 | LE15 |
| 16: Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores | L16 | LE16 |
| 17: Apoiar aos colaboradores na realização das suas tarefas | L17 | LE17 |
| 18: Promover o crescimento pessoal e profissional | L18 | LE18 |
| 19: Centrar-se na concretização dos objetivos e das tarefas | L19 | LE19 |
| 20: Enfatizar o relacionamento interpessoal | L20 | LE20 |
| 21: Relacionamento de confiança e respeito com os colaboradores | L21 | LE21 |
| 22: Reconhecer o bom desempenho dos colaboradores | L22 | LE22 |

Tabela 1. Descrição dos itens da secção liderança (continuação)

| | | |
|--|-----|------|
| 23: Resolução de conflitos justa | L23 | LE23 |
| 24: Incentivar a opinião e ideias dos colaboradores | L24 | LE24 |
| 25: Dar atenção personalizada aos colaboradores | L25 | LE25 |
| 26: Promover a discórdia entre os colaboradores | L26 | LE26 |
| 27: Promover ações de formação | L27 | LE27 |
| 28: Promover o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional | L28 | LE28 |
| 29: Promover a igualdade de oportunidades | L29 | LE29 |

Por último, com o terceiro grupo procurou-se aferir os fatores que maior relevância assumem na motivação dos bancários, o seu nível de motivação em relação ao trabalho e a importância do papel do líder nessa motivação. Os itens que incorporaram esta secção do questionário utilizado encontram-se apresentados na Tabela 2:

Tabela 2. Descrição dos itens que incorporam a secção da motivação

| Itens - Motivação | Notação |
|--|----------------|
| 1: A oportunidade de progressão na carreira | M1 |
| 2: Ter maior responsabilidade no trabalho | M2 |
| 3: O sentimento de estar envolvido nas decisões tomadas | M3 |
| 4: Um trabalho que lhe dê prestígio e status | M4 |
| 5: Ter um trabalho interessante e desafiante | M5 |
| 6: O reconhecimento e apreço dos outros pelo trabalho que faz | M6 |
| 7: Ter um bom relacionamento com os seus colegas | M7 |
| 8: Ter um bom relacionamento com os seus superiores | M8 |
| 9: Um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito | M9 |
| 10: A lealdade dos superiores para com os colaboradores | M10 |
| 11: O espírito de equipa | M11 |
| 12: Sentir-se parte integrante da Organização | M12 |
| 13: Uma disciplina adequada | M13 |
| 14: Existir equidade de tratamento e oportunidades entre os vários colaboradores | M14 |
| 15: Alcançar o respeito e estima dos seus colegas e superiores | M15 |
| 16: O desenvolvimento pessoal e profissional | M16 |

Tabela 2. Descrição dos itens da secção motivação (continuação)

| | |
|---|-----|
| 17: A adequação do salário à função desempenhada | M17 |
| 18: Um trabalho estável e que lhe transmita segurança | M18 |
| 19: Boas condições de trabalho | M19 |
| 20: O equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional | M20 |
| 21: Poder expressar a sua opinião e ideias sem medo de represálias | M21 |
| 22: Disponibilidade para resolução de problemas/ situações pessoais | M22 |
| 23: Ter um sistema de objetivos e incentivos justo e adequado | M23 |
| 24: Ser recompensado pelo trabalho suplementar | M24 |
| 25: Ser pressionado para atingir os objetivos propostos | M25 |
| 26: Trabalhar sob pressão | M26 |
| 27: Ter formação adequada à função que desempenha | M27 |

Além da utilização dos vinte e sete itens apresentados na Tabela 2, que avaliam a variável latente “Motivação”, foram incluídas no questionário ainda duas questões relacionadas com a avaliação da motivação: “*Sente-se motivado em relação ao seu trabalho?*” e “*O seu superior hierárquico tem um papel importante na sua motivação?*”.

Todos os itens foram avaliados numa escala de um a seis, em que 1 corresponde a “*Discordo Totalmente*” (DT), 2 “*Discordo na Maioria das Vezes*” (DMV), 3 “*Discordo Pouco*” (DP), 4 “*Concordo Pouco*” (CP), 5 “*Concordo na Maioria das Vezes*” (CMV) e 6 “*Concordo Totalmente*” (CT). Antes da análise dos dados, recorreu-se à aplicação do coeficiente alfa de Cronbach, de forma a se averiguar a consistência interna dos itens das escalas incluídas no questionário utilizado. Verificou-se que os itens que avaliaram a variável latente “*Liderança*” apresentaram uma consistência interna muito boa no caso da avaliação do líder (0,940) e boa no caso do líder eficaz (0,862). Conclui-se, ainda, que os itens que avaliaram a variável latente “*Motivação*”, nomeadamente os itens M1 a M27, apresentam uma consistência interna considerada muito boa (0,936).

Os primeiros questionários distribuídos aos colaboradores de uma agência bancária funcionaram como pré-teste e, tendo-se obtido resultados satisfatórios, nomeadamente no que se refere à consistência interna dos itens das escalas, à reatividade e ao entendimento das questões colocadas, sem dificuldades de preenchimento, considerou-se o questionário viável.

Na elaboração de um trabalho de investigação, independentemente do procedimento de recolha de dados utilizado, é necessário assegurar a sua fiabilidade e validade. Bell (2010) evidencia que a fiabilidade de um processo de recolha de dados consiste na sua capacidade de fornecer resultados semelhantes sob condições constantes em qualquer ocasião, sendo que a sua verificação terá lugar no ato da formulação das questões e no processo experimental de recolha de dados. Em relação à validade, a autora refere que a mesma indica se um método de recolha de dados mede ou descreve verdadeiramente o que é suposto medir ou descrever. Caso o método não seja fiável, também não será válido. Porém, pode ser fiável e não ser válido quando, por exemplo, deu origem a respostas iguais ou semelhantes em quaisquer situações, mas não mediu o que se pretendia. Por conseguinte, “a existência de fiabilidade adequada é necessária, mas não é suficiente, para garantir validade adequada” (Hill e Hill, 2000, p. 149).

De uma forma mais sucinta, Sekaran (2003) indica que a fiabilidade se reporta à estabilidade e à consistência com que o método de recolha de dados, e respetivo instrumento, abordam as variáveis, ao passo que validade estabelece o quão bem uma técnica, instrumento ou processo mede um determinado conceito.

Segundo Carmo e Ferreira (2008), a fiabilidade pode ser assegurada mediante uma descrição pormenorizada e rigorosa da forma como o estudo foi concretizado, aplicando o maior rigor, realçando os pressupostos e teorias subjacentes ao próprio estudo, assim como descrevendo o processo de recolha de dados e a forma como os resultados foram obtidos. Quanto à validade, uma vez que se pretende garantir que os resultados traduzem a realidade estudada, torna-se necessário que todas as etapas que integram o processo de análise sejam corretamente executadas. De um modo geral, os autores consideram o questionário como um instrumento de recolha de dados bastante fiável, desde que se respeite escrupulosamente os procedimentos metodológicos no que concerne à sua conceção, seleção dos inquiridos e administração no terreno.

Em relação às variáveis, estas dizem respeito aos dados a que as hipóteses se referem e podem, por vezes, estabelecer relações de causa-efeito entre si (Sousa, 2005). Além disto, podem assumir diferentes valores para o mesmo objeto ou pessoa, assim como diferentes momentos (Sekaram, 2003). Nos trabalhos metodológicos, são frequentemente utilizadas variáveis dependentes e variáveis independentes.

Sekaram (2003) distingue as variáveis dependentes das independentes da seguinte forma: as variáveis dependentes são aquelas de interesse primário para o investigador, uma vez que são elas a dar resposta ao problema inerente ao trabalho de investigação. Assim, para o investigador, torna-se prioritário entender, descrever, quantificar e mensurar as variáveis dependentes, bem como as demais variáveis que influenciam essas variáveis; por outro lado, as variáveis independentes são aquelas que influenciam a variância das variáveis dependentes, ou seja, sempre que presentes, as variáveis

independentes influenciam positiva ou negativamente as variáveis dependentes e em igual proporção.

Para Sousa (2005), as variáveis dependentes são aquelas que dependem dos procedimentos de investigação, contrariamente às variáveis independentes que não dependem dos procedimentos de investigação. As variáveis independentes também se assumem importantes no decorrer da investigação, dado que a influenciam e são manipuladas pelo investigador para que este possa observar os efeitos produzidos nas variáveis dependentes.

Este estudo apresenta como variáveis dependentes a motivação e avaliação do líder e do líder eficaz e como variáveis independentes o género, a idade, o estado civil, as habilitações literárias, a função desempenhada, o tempo de serviço e o vínculo profissional. Tentou-se ainda relacionar a motivação dos colaboradores com os níveis de satisfação relativamente ao estilo de liderança do líder.

5.5. Tratamento Estatístico dos Dados

Por forma a se garantir o sucesso desta investigação, recorreu-se ao SPSS para tratar e analisar os dados, uma vez que este apresenta diversas vantagens, tais como a flexibilidade para diferentes naturezas de variáveis e ser bastante abrangente, completo e facilitador da análise dos dados (Laureano e Botelho, 2017).

Primeiramente, procedeu-se ao cálculo, para cada uma das escalas utilizadas, da soma das pontuações obtidas (pontuação total), por cada um dos indivíduos, nos diversos itens que as compõem.

Com o intuito de se caracterizar as variáveis latentes “Motivação” e “Liderança”, esta última sendo referente à avaliação do líder e do líder eficaz, procedeu-se ao cálculo dos valores da média, mediana, moda, desvio padrão, coeficiente de variação, mínimo e máximo das pontuações obtidas nas escalas que avaliam essas variáveis. A normalidade das variáveis foi testada com recurso ao teste de Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors e, não se verificando a hipótese de normalidade, avançou-se para o cálculo do valor do coeficiente de correlação de Spearman entre as pontuações obtidas nas escalas que avaliam a motivação e o líder, tendo-se optado por não o calcular no caso do líder eficaz, por se tratar de uma situação hipotética. Posteriormente, foi efetuada uma comparação entre as pontuações que avaliam as variáveis latentes aqui consideradas, segundo o género, a idade, o estado civil, as habilitações literárias, o tempo de serviço e o vínculo à entidade. Uma vez mais, foi necessário proceder à verificação do pressuposto de normalidade, novamente com base no teste de Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors, tendo se concluído que o pressuposto foi cumprido apenas no caso das pontuações obtidas nas escalas que avaliam a motivação dos bancários e a sua perceção em relação ao líder nos grupos definidos pela variável “Idade”. Como tal, e dado que também foi verificado o pressuposto da homogeneidade de variâncias, aplicou-se a Análise de Variância a um fator (ANOVA *one-way*), para averiguar a inexistência ou não de diferenças estatisticamente significativas entre os indivíduos dos diversos grupos. Para os restantes casos, em que o pressuposto de normalidade não foi verificado, aplicaram-se os testes U de Mann-Whitney (alternativa não paramétrica ao teste de comparação de

duas médias populacionais no caso de duas amostras independentes) ou o teste de Kruskal-Wallis (alternativa não paramétrica à ANOVA *one-way*).

No que concerne à variável latente “Liderança”, numa primeira instância, foi traçado um perfil dos bancários que exercem funções de liderança, em termos de dados sociodemográficos. Uma vez que um dos aspetos fundamentais deste trabalho diz respeito à comparação entre as características do líder e as características do líder eficaz, tornou-se pertinente analisar os vários itens que integram esta secção, nomeadamente os itens L1 a L29 e LE1 a LE29, com recurso a uma análise descritiva e ao teste de Wilcoxon (teste não paramétrico). A análise descritiva foi realizada com recurso a uma comparação gráfica e à utilização de um gráfico Zoom Star (2D).

A Análise de *Clusters* visa a identificação de grupos (designados por classes ou *clusters*) de elementos (unidades de dados/objetos ou variáveis) homogéneos, com base em semelhanças ou diferenças entre os mesmos, de forma a que os elementos pertencentes a um *cluster* sejam mutuamente similares e, de preferência, muito diferentes dos elementos de outros *clusters*. De uma maneira geral, os algoritmos da Análise Classificatória Hierárquica Ascendente (ACHA) iniciam-se com cada elemento em um único *cluster* e prosseguem com a formação de novos grupos, agrupando os *clusters* formados previamente, até que todos os elementos do conjunto a classificar estejam reunidos numa única classe.

Dada a natureza ordinal dos itens que compõem as escalas que avaliam, respetivamente, as características do líder e as do líder eficaz e a motivação, os modelos

de ACHA, aplicados sobre as sub-matrizes que contêm as respostas dos bancários em relação aos itens que as compõem, foram efetuados utilizando o coeficiente de correlação de Spearman, como coeficiente de comparação entre elementos (neste caso, os elementos a classificar foram os itens das escalas), o qual toma valores entre -1 e 1 e pode ser calculado usando a fórmula do coeficiente de correlação de Pearson, substituindo os valores originais das variáveis pelas respectivas ordens. Esta medida de comparação entre elementos foi combinada com três critérios de agregação: *Single Linkage* (SL) ou critério de ligação simples; *Complete Linkage* (CL) ou critério de ligação completa; e *Average Linkage* (AL) ou critério de ligação média (entre grupos). O objetivo da ACHA dos itens foi o de encontrar grupos de itens cujas respostas em relação aos quais foram relativamente similares. A seleção das partições mais significativas (isto é, das melhores partições) teve por base a observação dos dendrogramas e a representação gráfica dos valores do coeficiente ou índice de fusão *versus* o número de *clusters* (análise gráfica), tendo-se em consideração que grandes alterações nos valores deste coeficiente correspondem à junção de grupos muito diferentes.

De seguida, avançou-se para uma análise item a item da secção da motivação, que foi sustentada por uma análise descritiva dos itens que obtiveram concordância total por parte dos inquiridos, e pelos testes de hipóteses U de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, por forma a se identificar em quais dos itens existiram diferenças estatisticamente significativas, e pelo teste de Dunn, para averiguar entre que grupos foram registadas essas diferenças. Note-se que para a variável “Tempo de Serviço” foi necessário recodificar a escala que avalia este item de seis para três intervalos (“até 10 anos”; “11-20 anos” e “mais de 21 anos”), uma vez que os dados obtidos pelo teste de Dunn no SPSS não foram visualmente perceptíveis, devido a questões de programação do próprio

software. Posteriormente, procedeu-se à análise dos resultados referentes à variável latente “Motivação”, através de uma análise da média das ordens (MR) dos diferentes aspetos que compõem esta secção, nomeadamente os itens M1 a M27, no que respeita ao contexto profissional entre os géneros, as faixas etárias, os estados civis, as habilitações literárias, o tempo de serviço e o vínculo à entidade, isto nos casos em que a hipótese nula (H_0) foi rejeitada.

Como referido anteriormente, a ACHA também foi utilizada nesta secção de forma a se compararem as tipologias dos itens que avaliam a motivação no trabalho dos bancários. Aplicou-se, ainda, a Análise de Correspondências Múltiplas (ACM), com o intuito de se estudar as possíveis associações entre as categorias de diversas variáveis relevantes. O mapa perceptual resultante desta análise permite observar diferentes combinações de categorias de variáveis, as quais sugerem diferentes perfis de indivíduos que partilham as mesmas características. No caso do presente estudo as duas primeiras dimensões resultantes da ACM são referentes, respetivamente, ao “Ciclo de vida” e ao “Papel do líder na motivação dos colaboradores”, como veremos na secção 6.3.3. . A aplicação do teste de independência do qui-quadrado permitiu evidenciar a existência de uma relação entre as variáveis “Pontuação obtida na escala que avalia a motivação” e “Pontuação obtida na escala que avalia o líder”.

Por último, aplicou-se o coeficiente de correlação de Spearman, por forma a estabelecer-se uma relação entre o tipo de liderança exercido pelo líder e os níveis de motivação dos bancários, tanto os níveis avaliados através da pontuação total obtida na escala que avalia a motivação, quer os níveis de motivação aferidos diretamente pela

questão “*Sente-se motivado em relação ao seu trabalho?*”. Foi, ainda, necessário apurar o valor da mediana desta escala (113), para se poder estabelecer uma comparação dos resultados obtidos, nestas escalas, entre os indivíduos com “pontuações < 113 ” e os indivíduos com “pontuações ≥ 113 ”, utilizando o teste U de Mann-Whitney.

Note-se que neste trabalho foram utilizados dois níveis de significância, nomeadamente, 0,01, o que corresponde a um grau de confiança de 99% face a 1% de risco e, 0,05, o correspondente a um grau de confiança de 95% nas generalizações dos resultados apresentados, face a 5% de risco contra (Sampieri *et al.*, 2006).

CAPÍTULO VI – RESULTADOS

6.1. Análise das Pontuações Obtidas

A Tabela 3 contém os valores da média, mediana, moda, desvio padrão, coeficiente de variação, mínimo e máximo das pontuações obtidas nas escalas que avaliam as variáveis latentes “Motivação” e “Liderança”.

Tabela 3. Valores da média, mediana, moda, desvio padrão, coeficiente de variação, mínimo e máximo das variáveis “Motivação” e “Liderança”

| | Motivação | Líder | Líder eficaz |
|-------------------------|------------------|--------------|---------------------|
| Média | 136,24 | 110,35 | 144,23 |
| Mediana | 139,00 | 113,00 | 143,00 |
| Moda | 152 | 108 e 126 | 138 |
| Desvio padrão | 16,448 | 22,351 | 13,386 |
| Coeficiente de variação | 12,07% | 20,25% | 9,28% |
| Mínimo | 81 | 52 | 114 |
| Máximo | 162 | 153 | 174 |

Através da Tabela 3, é possível verificar que os valores da média, da mediana e da moda, das pontuações obtidas nas escalas que avaliaram a motivação dos colaboradores e as características de liderança do líder e do líder eficaz são superiores aos pontos médios das respectivas escalas (94,5, 101,5 e 101,5, nomeadamente). Por conseguinte, constata-se que os colaboradores bancários apresentam, em termos gerais, níveis satisfatórios de motivação, assim como em relação ao desempenho da liderança do seu líder. Também se

verificou uma maior variabilidade a nível das pontuações totais obtidas, como era expetável, na escala que avalia o líder, conforme se pode depreender a partir dos valores referentes ao desvio padrão (22,351) e ao coeficiente de variação (20,25%).

Uma vez que o pressuposto de normalidade não foi verificado, quer no caso da escala que avalia a motivação ($p = 0,000$), quer no caso das escalas que avaliam o líder ($p = 0,004$) e o líder eficaz ($p = 0,000$), foi calculado o valor do coeficiente de correlação de Spearman entre as pontuações obtidas na escala que avalia a motivação e na escala que avalia o líder, através do qual se constatou a existência de uma correlação positiva não elevada ($r_s = 0,349$), mas estatisticamente significativa, o que significa que essas pontuações tendem a variar no mesmo sentido.

6.1.1. Comparação de Médias Segundo o Género

Na Tabela 4 são apresentados os valores da média, mediana, moda e desvio padrão das pontuações obtidas na escala que avalia a motivação dos bancários e na escala que avalia as características do líder e do líder eficaz, segundo o género.

Tabela 4. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o género

| Género | | Motivação | Líder | Líder eficaz |
|---------------|---------------|------------------|----------------|---------------------|
| Masculino | Média | 136,85 | 111,75 | 145,51 |
| | Mediana | 139,00 | 113,00 | 144,50 |
| | Moda | 147 e 148 | 108 | 139 |
| | Desvio padrão | 15,903 | 22,722 | 13,265 |
| Feminino | Média | 135,60 | 109,03 | 142,98 |
| | Mediana | 137,00 | 111,00 | 142,00 |
| | Moda | 152 | 122, 130 e 135 | 133, 138 e 159 |
| | Desvio padrão | 17,060 | 22,030 | 13,454 |

Verifica-se, através da Tabela 4, que os indivíduos do género masculino, em geral, obtiveram pontuações mais elevadas nas escalas que avaliam a motivação (média: 136,85; mediana: 139,00; modas: 147 e 148), o líder (média: 111,75; mediana: 113,00; moda: 108) e o líder eficaz (média: 145,51; mediana: 144,50; moda: 139), comparativamente aos indivíduos do género feminino. Por outro lado, os indivíduos do género feminino apresentaram uma maior variabilidade das pontuações obtidas nas escalas que avaliam a motivação (desvio padrão: 17,060; coeficiente de variação: 12,58%) e o líder eficaz (desvio padrão: 13,454; coeficiente de variação: 9,41%), comparativamente aos indivíduos do género masculino, estando estes últimos mais suscetíveis da variação a nível de perceções em relação ao líder (desvio padrão: 22,722; coeficiente de variação: 20,33%).

Através do teste de Mann-Whitney, foi possível concluir que não existem diferenças significativas entre os dois géneros a nível das pontuações obtidas na escala referente à motivação dos colaboradores ($p = 0,795$) e na escala que avalia as características do líder ($p = 0,416$) e do líder eficaz ($p = 0,177$).

6.1.2. Comparação de Médias Segundo a Idade

A Tabela 5 apresenta os valores da média, mediana, moda e desvio padrão das pontuações obtidas nas escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo a idade.

Tabela 5. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo a idade

| Idade | | Motivação | Líder | Líder eficaz |
|-----------------|---------------|-----------------------------|-----------------------|------------------------|
| 18-25 anos | Média | 144,80 | 117,25 | 147,00 |
| | Mediana | 147,00 | 121,50 | 148,50 |
| | Moda | 127; 137; 147; 154 e 159 | 78; 117; 126 e 148 | 138; 147; 150 e 153 |
| | Desvio padrão | 12,931 | 29,228 | 6,481 |
| 26-35 anos | Média | 136,89 | 111,81 | 142,13 |
| | Mediana | 139,00 | 114,00 | 141,50 |
| | Moda | 142 e 155 | 125 e 135 | 131 e 136 |
| | Desvio padrão | 15,560 | 21,918 | 14,550 |
| 36-45 anos | Média | 138,82 | 108,24 | 146,79 |
| | Mediana | 138,50 | 112,00 | 145,00 |
| | Moda | 135 | 92; 108 e 126 | 174 |
| | Desvio padrão | 14,809 | 21,571 | 13,972 |
| 46-55 anos | Média | 131,89 | 109,07 | 143,20 |
| | Mediana | 136,00 | 108,00 | 140,00 |
| | Moda | 105 e 147 | 85 | 146 |
| | Desvio padrão | 19,461 | 24,542 | 11,978 |
| Mais de 55 anos | Média | 134,55 | 112,82 | 145,95 |
| | Mediana | 140,50 | 110,00 | 144,00 |
| | Moda | 152 | 96 | 133; 139; 143 e 155 |
| | Desvio padrão | 16,067 | 20,959 | 10,622 |

É possível constatar, através da Tabela 5, que os indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos, em geral, obtiveram os valores mais elevados a

nível das pontuações obtidas nas escalas que avaliam a motivação (média: 144,80; mediana: 147,00; modas: 127, 137, 147, 154 e 159), as características do líder (média: 117,25; mediana: 121,50; modas: 78, 117 126 e 148) e do líder eficaz (média: 147,00; mediana: 148,50; modas: 138, 147, 150 e 153). Em contrapartida, os indivíduos que se situam na faixa etária dos 46 aos 55 anos de idade, apresentaram, em geral, uma maior variabilidade das pontuações obtidas nas escalas que avaliam a motivação (desvio padrão: 19,461; coeficiente de variação: 14,76%), as características do líder (desvio padrão: 24,542; coeficiente de variação: 22,50%) e do líder eficaz (desvio padrão: 11,978; coeficiente de variação: 8,36%).

Uma vez que foram verificados os pressupostos de normalidade e de homogeneidade de variâncias das pontuações obtidas nas escalas que avaliam a motivação dos bancários e a sua percepção em relação ao líder, nos grupos definidos pelas categorias da variável grupo etário, aplicou-se a ANOVA a um fator, tendo se concluído que não há diferenças estatisticamente significativas entre os indivíduos dos diversos grupos etários no que respeita às médias das pontuações obtidas na escala da motivação ($p = 0,179$) e às médias das pontuações obtidas na escala que avalia o líder ($p = 0,826$).

Relativamente ao líder eficaz, não se tendo verificado o pressuposto de normalidade no caso das pontuações que o avaliam, tornou-se imperativo recorrer ao teste de Kruskal-Wallis (alternativa não paramétrica à ANOVA a um fator), o qual permitiu concluir que também não existem diferenças significativas entre os grupos definidos pelas categorias da variável “Idade”, no que se refere às pontuações obtidas na escala que avalia o líder eficaz ($p = 0,427$).

6.1.3. Comparação de Médias Segundo o Estado Civil

Na Tabela 6, são apresentados os valores da média, mediana, moda e desvio padrão das pontuações obtidas nas escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o estado civil.

Tabela 6. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o estado civil

| Estado civil | | Motivação | Líder | Líder eficaz |
|---------------------|---------------|------------------|--------------|---------------------|
| Solteiro | Média | 137,24 | 109,33 | 142,27 |
| | Mediana | 139,00 | 110,00 | 140,00 |
| | Moda | 150 | 103 e 135 | 123; 136; 140 e 149 |
| | Desvio padrão | 17,113 | 24,412 | 14,396 |
| | | | | |
| Casado | Média | 136,20 | 112,73 | 145,54 |
| | Mediana | 139,00 | 115,00 | 144,00 |
| | Moda | 135 e 152 | 108 e 126 | 138 e 145 |
| | Desvio padrão | 16,023 | 21,810 | 12,576 |
| | | | | |
| Divorciado | Média | 138,08 | 98,25 | 150,08 |
| | Mediana | 147,00 | 97,50 | 150,50 |
| | Moda | 147 | 96 | 151 |
| | Desvio padrão | 16,358 | 22,503 | 13,621 |
| | | | | |
| União de facto | Média | 133,50 | 104,00 | 135,18 |
| | Mediana | 136,50 | 105,50 | 131,00 |
| | Moda | 131; 139 e 142 | 80 | 131 e 143 |
| | Desvio padrão | 17,733 | 16,321 | 11,241 |
| | | | | |
| Viúvo | Média | 111,00 | 101,50 | 126,00 |
| | Mediana | 111,00 | 101,50 | 126,00 |
| | Moda | 106 e 116 | 98 e 105 | 117 e 135 |
| | Desvio padrão | 7,071 | 4,950 | 12,728 |
| | | | | |

A Tabela 6 mostra que os indivíduos divorciados obtiveram, em geral, valores mais elevados a nível das pontuações obtidas na escala que avalia a motivação (média: 138,08;

mediana: 147,00; moda: 147), assim como na escala que avalia o líder eficaz (média: 150,08; mediana: 150,50; moda: 151). Relativamente ao líder, foram os indivíduos casados que, em geral, apresentaram as pontuações mais elevadas (média: 112,73; mediana: 115,00; moda: 108 e 126). Verificou-se, ainda, que os indivíduos em situação de união de facto apresentaram uma maior variabilidade a nível das pontuações obtidas na escala que avalia a motivação (desvio padrão: 17,733; coeficiente de variação: 13,28%) e os indivíduos solteiros a nível das pontuações obtidas nas escalas que avaliam o líder (desvio padrão: 24,412; coeficiente de variação: 22,33%) e ao líder eficaz (desvio padrão: 14,396; coeficiente de variação: 10,12%).

O teste de Kruskal-Wallis mostrou que não existem diferenças significativas entre os indivíduos com os diversos estados civis a nível das pontuações obtidas nas escalas utilizadas (Motivação: $p = 0,303$; Líder: $p = 0,169$; Líder eficaz: $p = 0,017$).

6.1.4. Comparação de Médias Segundo as Habilitações Literárias

A Tabela 7, mostra os valores da média, mediana, moda e desvio padrão das pontuações obtidas nas escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo as habilitações literárias.

Tabela 7. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo as habilitações literárias

| Habilitações literárias | | Motivação | Líder | Líder eficaz |
|--------------------------------|---------------|---|--|---------------------|
| Ensino básico | Média | 139,25 | 115,25 | 144,50 |
| | Mediana | 145,50 | 120,50 | 145,00 |
| | Moda | 114; 144; 147 e 152 | 75; 111; 130 e 145 | 131; 140; 150; 157 |
| | Desvio padrão | 17,154 | 30,226 | 11,387 |
| Ensino secundário | Média | 133,73 | 111,38 | 145,77 |
| | Mediana | 135,50 | 113,50 | 144,50 |
| | Moda | 135 e 148 | 96 | 139 |
| | Desvio padrão | 18,303 | 23,555 | 12,569 |
| Licenciatura | Média | 138,15 | 111,11 | 143,90 |
| | Mediana | 139,00 | 113,50 | 144,00 |
| | Moda | 142 e 155 | 98; 108; 126 e 135 | 131 e 159 |
| | Desvio padrão | 14,556 | 20,878 | 14,376 |
| Pós-graduação | Média | 142,14 | 106,65 | 140,90 |
| | Mediana | 140,50 | 108,00 | 140,00 |
| | Moda | 152 | 105; 125 e 128 | 140 |
| | Desvio padrão | 10,334 | 20,681 | 13,464 |
| Mestrado | Média | 126,30 | 101,00 | 141,33 |
| | Mediana | 128,00 | 104,00 | 138,00 |
| | Moda | 92; 97; 115; 123; 127; 129; 135; 139; 151 e 155 | 52; 78; 82; 99; 104; 109; 121; 128 e 136 | 136 |
| | Desvio padrão | 20,688 | 26,744 | 12,470 |

Verifica-se através da Tabela 7 que os indivíduos detentores do ensino básico, apresentaram os valores mais elevados a nível das pontuações obtidas na escala que avalia o líder (média: 115,25; mediana: 120,50; modas: 75; 111; 130 e 145), assim como uma maior variabilidade a nível das pontuações obtidas (desvio padrão: 30,226; coeficiente de variação: 26,23%). No que concerne às pontuações obtidas nas escalas que avaliam a motivação e o líder eficaz, as mesmas encontram-se afetadas a diversas habilitações.

Concluiu-se, através do teste de Kruskal-Wallis, que não existem diferenças significativas entre os grupos de indivíduos definidos pelas categorias da variável “Habilitações literárias”, a nível das pontuações obtidas nas diversas escalas (Motivação: $p = 0,158$; Líder: $p = 0,695$; Líder eficaz: $p = 0,672$).

6.1.5. Comparação de Médias Segundo o Tempo de Serviço

A Tabela 8, apresenta os valores da média, mediana, moda e desvio padrão das pontuações obtidas nas escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o tempo de serviço.

Tabela 8. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o tempo de serviço

| Tempo de serviço | | Motivação | Líder | Líder eficaz |
|-------------------------|---------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Até 5 anos | Média | 141,81 | 116,88 | 143,46 |
| | Mediana | 146,50 | 119,00 | 145,50 |
| | Moda | 127; 152; 154 e 157 | 97; 98; 126 e 135 | 123 |
| | Desvio Padrão | 15,837 | 21,446 | 15,684 |
| 6 – 10 anos | Média | 137,69 | 108,13 | 141,08 |
| | Mediana | 141,00 | 109,00 | 140,00 |
| | Moda | 135; 139; 142 e 155 | 103 e 128 | 130 e 140 |
| | Desvio Padrão | 15,268 | 22,752 | 11,511 |
| 11 – 15 anos | Média | 134,55 | 109,76 | 144,24 |
| | Mediana | 134,50 | 114,00 | 143,00 |
| | Moda | 130 | 126 | 131 |
| | Desvio Padrão | 14,065 | 22,470 | 15,863 |

Tabela 8. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o tempo de serviço (continuação)

| | | | | |
|--------------------|---------------|-----------------------------|---------------------|-----------|
| 16 – 20 anos | Média | 137,92 | 112,63 | 145,36 |
| | Mediana | 138,50 | 115,50 | 145,00 |
| | Moda | 118; 132; 135; 152 e 155 | 108 e 116 | 138 e 145 |
| | Desvio Padrão | 15,333 | 18,747 | 11,116 |
| 21 – 25 anos | Média | 131,77 | 108,50 | 147,12 |
| | Mediana | 135,00 | 109,50 | 142,00 |
| | Moda | 135 | 85; 92; 96 e 130 | 174 |
| | Desvio Padrão | 18,743 | 22,548 | 14,586 |
| Mais de 25 anos | Média | 135,26 | 109,68 | 145,40 |
| | Mediana | 144,00 | 108,00 | 143,50 |
| | Moda | 152 | 96 e 108 | 139 e 143 |
| | Desvio Padrão | 18,471 | 24,433 | 11,626 |

Com recurso à Tabela 8, é possível constatar que os indivíduos cujo tempo de serviço é igual ou inferior a cinco anos, obtiveram os valores mais elevados a nível das pontuações obtidas nas escalas que avaliam a motivação dos bancários (média: 141,81; mediana: 146,50; modas: 127; 152; 154 e 157) e as características do líder (média: 116,88; mediana: 119,00; modas: 97; 98; 126 e 135). Em relação ao líder eficaz, as pontuações encontram-se dispersas pelos vários intervalos. Constatou-se, ainda, que os indivíduos que laboram entre vinte e um e vinte e cinco anos apresentaram uma maior variabilidade das pontuações obtidas na escala que avalia a motivação (desvio padrão: 18,743; coeficiente de variação: 14,22%), os indivíduos que laboram há mais de vinte e cinco anos em relação ao líder (desvio padrão: 24,433; coeficiente de variação: 22,28%) e os indivíduos entre onze e quinze anos de serviço em relação ao líder eficaz (desvio padrão: 15,863; coeficiente de variação: 10,99%).

O teste de Kruskal-Wallis permitiu verificar que não existem diferenças significativas entre os grupos de bancários que laboram nas instituições bancárias nos intervalos de tempo definidos pelas categorias da variável “Tempo de serviço”, a nível das pontuações obtidas nas diversas escalas (Motivação: $p = 0,213$; Líder: $p = 0,787$; Líder eficaz: $p = 0,663$).

6.1.6. Comparação de Médias Segundo o Vínculo à Entidade

Na Tabela 9, são apresentados os valores da média, mediana, moda e desvio padrão das pontuações obtidas nas escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o vínculo à entidade.

Tabela 9. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o vínculo à entidade

| Vínculo à entidade | | Motivação | Líder | Líder eficaz |
|---------------------------|---------------|--|--|---------------------|
| Contrato a termo | Média | 136,88 | 112,13 | 141,00 |
| | Mediana | 144,50 | 107,00 | 141,00 |
| | Moda | 97; 117; 127; 142; 147; 152; 156 e 157 | 78; 82; 97; 104; 110; 125; 148 e 153 | 123 |
| | Desvio padrão | 21,417 | 28,018 | 14,203 |
| | | | | |
| Quadros efetivos | Média | 136,02 | 110,22 | 144,37 |
| | Mediana | 139,00 | 113,00 | 143,00 |
| | Moda | 152 | 108 e 126 | 138 |
| | Desvio padrão | 16,244 | 22,208 | 13,409 |
| Estágio | Média | 155,00 | 121,00 | 144,00 |
| | Mediana | 155,00 | 121,00 | 144,00 |
| | Moda | 151 e 159 | 121 | 144 |
| | Desvio padrão | 5,657 | 22,351 | - |

A Tabela 9 mostra que os indivíduos em situação de estágio, em geral, obtiveram valores mais elevados a nível das pontuações obtidas das escalas que avaliam a motivação (média: 155,00; mediana: 155,00; modas: 151, 159) e as características do líder (média: 121,00; mediana: 121,00; moda: 121) e do líder eficaz (média: 144,00; mediana: 144,00; moda: 144), comparativamente aos indivíduos com vínculo efetivo à entidade ou sob a forma de contrato a termo. Por outro lado, os indivíduos vinculados através de um contrato a termo apresentaram uma maior variabilidade a nível das pontuações obtidas nas escalas que avaliam a motivação (desvio padrão: 21,417; coeficiente de variação: 15,65%), o líder (desvio padrão: 28,018; coeficiente de variação: 24,99%) e o líder eficaz (desvio padrão: 14,203, coeficiente de variação: 10,07%).

Através do teste de Kruskal-Wallis, verificou-se que não existem diferenças significativas entre os grupos de bancários definidos pelas categorias da variável “*Vínculo à entidade*”, a nível das pontuações obtidas nas diversas escalas (Motivação: $p = 0,150$; Líder: $p = 0,922$; Líder eficaz: $p = 0,821$).

6.2. Resultados Referentes à Variável Latente “Liderança”

6.2.1. O Perfil do Líder

No âmbito deste estudo, tornou-se pertinente apresentar um perfil dos líderes bancários açoreanos. Como referido anteriormente, as funções de chefia representam

22,3% do total dos inquiridos que participaram neste estudo, estando distribuídas por funções de gerente (17,8%), funções de sub-gerente (3,5%) e funções de diretor (1,0%).

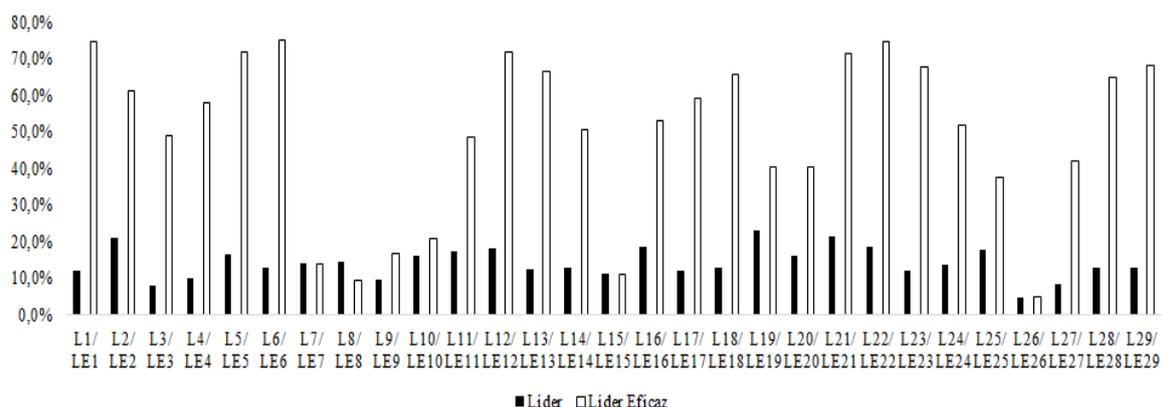
Procedendo apenas a uma análise destas três funções que têm subjacentes a prática da liderança, e de acordo como o Anexo 3, verificou-se que 68,9% dos líderes são do género masculino e que apenas 31,1% dos líderes são do género feminino. Note-se que no que respeita às três funções de chefia apresentadas, a maioria é desempenhada por indivíduos do género masculino, realçando que o cargo de diretor é assumido apenas por líderes do género masculino (género masculino: 100,0%). Em relação à idade, a função de sub-gerente é maioritariamente desempenhada por indivíduos da faixa etária dos 36 aos 45 anos (57,1%) e as funções de gerente e diretor por indivíduos com idades compreendidas entre os 36 e os 55 anos. Na sua maioria, são casados (sub-gerente: 100,0%; gerente: 68,6%; diretor: 100,0%). Relativamente às habilitações literárias, constatou-se que na esmagadora maioria os sub-gerentes são licenciados (85,7%), uma grande parte dos gerentes possui o ensino secundário (52,8%) e os diretores, em percentagens iguais de 50%, possuem o ensino secundário e licenciatura. No que concerne ao tempo de serviço, na grande maioria, trabalham há mais de 15 anos (sub-gerente: 71,5%; gerente: 66,7% e diretor: 100%) e são todos pertencentes aos quadros efetivos das instituições bancárias.

6.2.2. Análise Item a Item

6.2.2.1. Análise Descritiva

Uma parte importante do presente trabalho assentou na comparação entre os líderes e os líderes que os bancários consideram como os eficazes. A Figura 11 apresenta as percentagens de inquiridos que concordam totalmente com os comportamentos e características associadas aos itens que integram a escala que avalia o líder e o líder eficaz, sendo apresentado no Anexo 4 os valores referentes às respetivas percentagens, de forma a se complementar a informação apresentada na figura mencionada.

Figura 11. Percentagem de inquiridos que concordam totalmente com os comportamentos e características associadas aos itens que integram a escala que avalia o líder e o líder eficaz

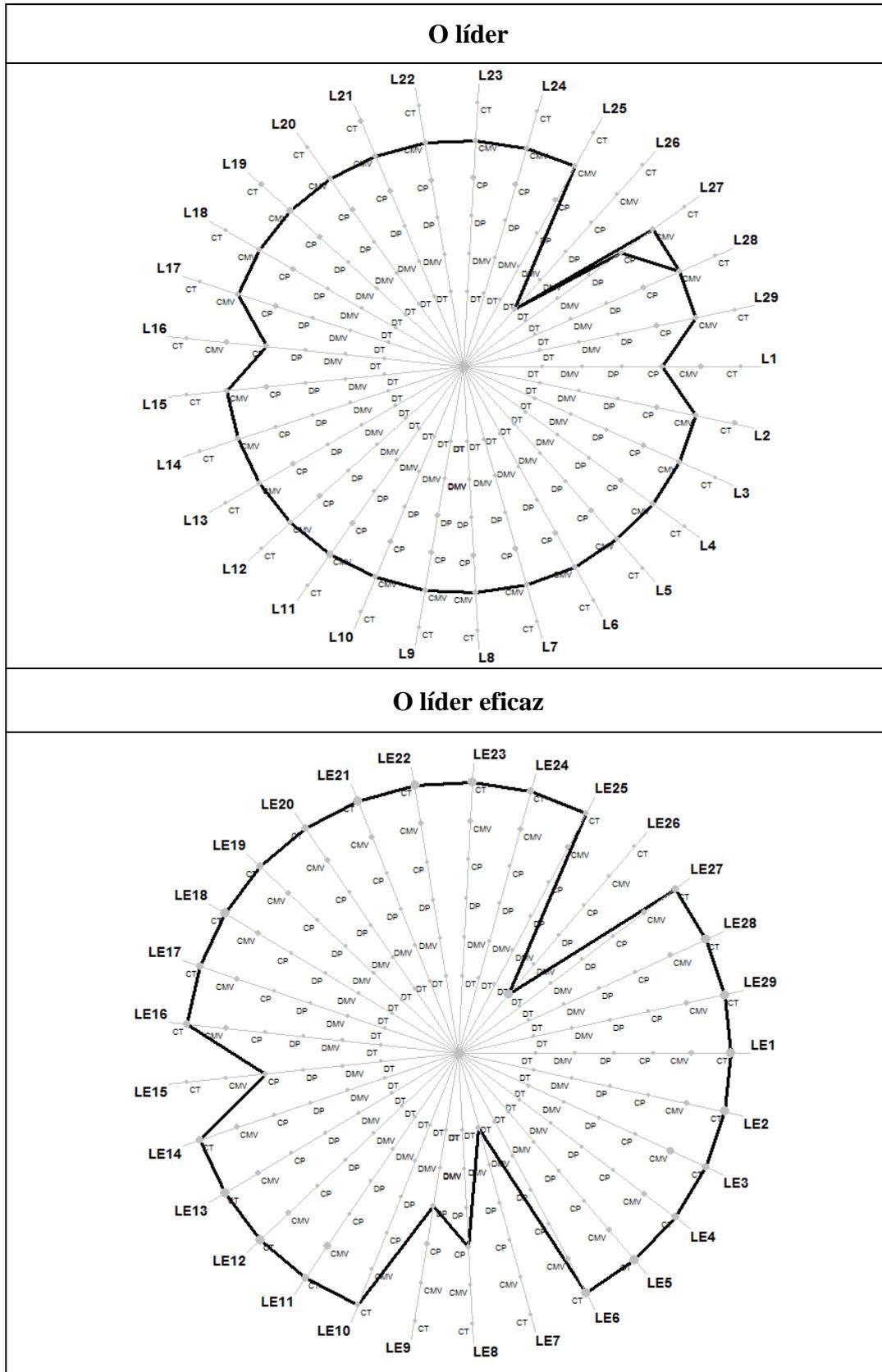


É possível constatar, através da Figura 11, que algumas das diferenças ao nível das percentagens obtidas, entre a avaliação do líder e a avaliação do líder eficaz,

nomeadamente os casos em que o grau de concordância total em relação ao líder eficaz foi superior ao grau de concordância total relativo ao líder, assentam na capacidade de motivar os colaboradores (L1: 12,1%; LE1: 74,8%), no cumprimento das promessas (L5: 16,7%; LE5: 71,8%), nas atitudes de justiça, imparcialidade e coerência (L6: 13,1%; LE6: 75,2%), na promoção do trabalho de equipa (L12: 18,2%; LE12: 72,0%), no relacionamento de confiança e respeito com os colaboradores (L21: 21,7%; LE21: 71,3%) e no reconhecimento do bom desempenho dos colaboradores (L22: 18,7%; LE22: 74,8%). Pelo contrário, os itens que classificam a ênfase do poder (L7: 14,2%; LE7: 13,9%), o controlo (L8: 14,6%; LE8: 9,4%) e o processo de decisão totalmente centralizado (L15: 11,2%; LE15: 11,1%) dizem respeito às situações em que o grau de concordância total em relação ao líder eficaz foi inferior ao grau de concordância total relativo ao líder.

O gráfico Zoom Star (2D), apresentado na Figura 12, permitiu comparar as perceções que os bancários têm em relação ao estilo de liderança do seu líder e ao do líder que consideram ser eficaz, através da análise das respostas mais frequentes relativas a cada item desta secção, sendo de salientar que as características mais frequentes encontram-se ligadas por uma linha contínua nesses gráficos.

Figura 12. Representação Zoom Star (2D) da avaliação do líder e do líder eficaz



É possível verificar, através da Figura 12, que a maioria dos inquiridos não considera que os seus líderes se comportam como líderes totalmente eficazes, essencialmente devido à pouca capacidade de motivação (L1/ LE1), ênfase de poder (L7/ LE7), controlo excessivo (L8/ LE8), relacionamento formal com os colaboradores (L9/ LE9), processo de decisão centralizado (L15/ LE15) e pouca preocupação com as necessidades dos colaboradores (L16/ LE16).

Apesar de em ambos os casos, os itens L26 e LE26 apresentarem como resposta mais frequente “Discordo Totalmente” (DT), os bancários continuam a não estar totalmente satisfeitos com o seu líder. Tal facto é sustentado pela análise dos valores das percentagens de respostas em cada uma das categorias e pelos valores da mediana (L26: 2,00; LE26: 1,00). Note-se que 73,3% dos inquiridos afirmaram discordar totalmente com a afirmação de que uma das características de um líder ideal é “Promover a discórdia entre os colaboradores”, enquanto que apenas 38,1% discordam totalmente com a afirmação de que o seu líder promove a discórdia entre os colaboradores. Note-se, ainda, que 20,8% dos inquiridos concordam totalmente ou na maioria das vezes que o respetivo líder promove a discórdia entre os colaboradores, contrariamente aos 12,4% dos inquiridos que concordam totalmente ou na maioria das vezes que o líder eficaz/ideal deva ter essa característica.

6.2.2.2. Testes de Hipóteses

Os resultados referentes aos valores dos *p-values* (*p*) e às médias das ordens obtidas com base no teste de Wilcoxon, apresentados no Anexo 5, apontam para a existência de diferenças estatisticamente significativas a nível de todos os itens, exceto no caso do item 9, no que se refere às avaliações do líder e do líder eficaz. Por conseguinte, de uma forma geral, poder-se-á afirmar que os bancários não estão totalmente satisfeitos com os seus líderes.

De facto, analisando os casos dos itens cuja média das ordens com sinal negativo ($D_i < 0$) foi superior à média das ordens com sinal positivo ($D_i > 0$), verifica-se que os bancários consideram que os seus líderes enfatizam o seu poder mais do que seria desejável num líder considerado como eficaz (LE7 – L7), assim como apresentam uma postura mais controladora (LE8 – L8). Além disto, os bancários também indicam que os seus líderes não se comportam como líderes eficazes porque acham-se detentores da verdade (LE10 – L10), centralizam todo o processo de decisão (LE15 – L15), estão focados na realização das tarefas e no cumprimento dos objetivos (LE19 – L19), dão atenção personalizada aos colaboradores (LE25 – L25) e promovem a discórdia entre eles (LE26 – L26).

6.2.3. Análise Classificatória Hierárquica Ascendente

A ACHA foi aplicada no caso dos itens que avaliam a variável latente “Liderança”, nomeadamente as características do líder e do líder eficaz, com o objetivo de se detetarem grupos de itens cujas respostas dos bancários foram mais semelhantes. A Tabela 10 apresenta a partição mais significativa, a qual foi obtida por todos algoritmos aplicados no caso da ACHA dos itens que avaliam o líder, sendo assim uma partição consensual.

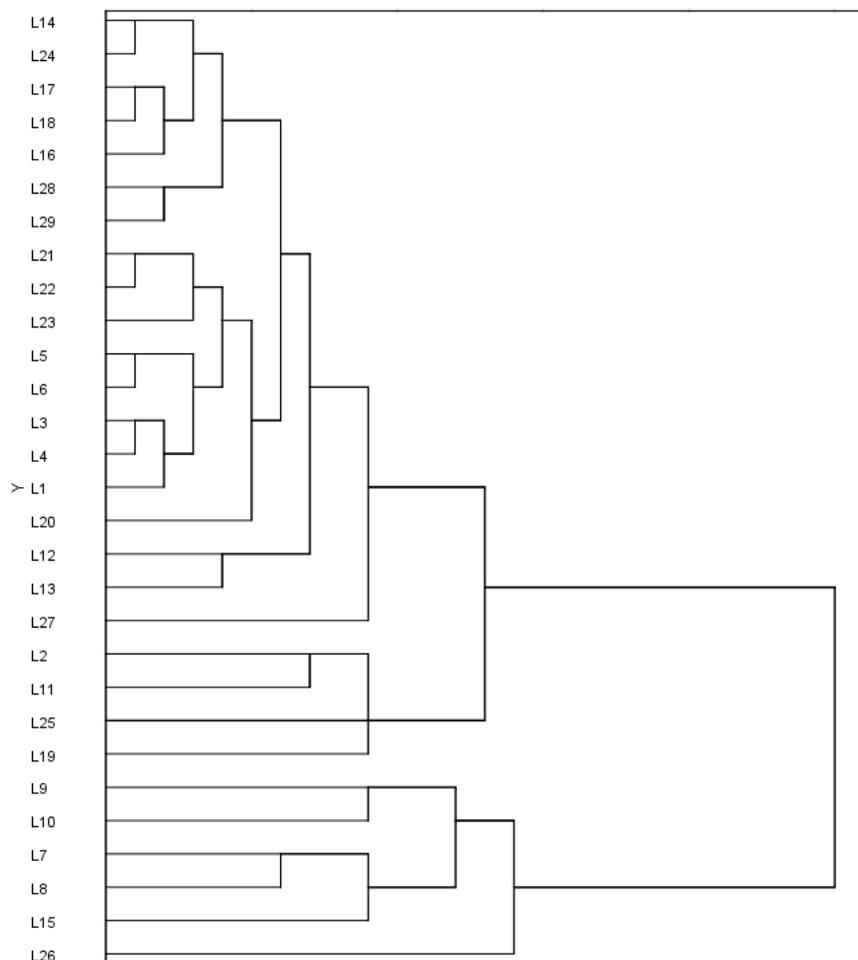
Tabela 10. Partição mais significativa - ACHA dos itens que avaliam as características do líder

| Método | Nível | Classes | Partição |
|---------------|--------------|----------------|---|
| SL/ AL/ CL | 26 | 3 | C1: {L1, L2, L3, L4, L5, L6, L11, L12, L13, L14, L16, L17, L18, L19, L20, L21, L22, L23, L24, L25, L27, L28, L29}; C2: {L7, L8, L9, L10, L15}; C3: {L26}; |

Através da análise da Tabela 10, é possível concluir que, de acordo com os três critérios de agregação utilizados, o melhor nível de corte é o 26, gerando uma mesma partição em três classes.

Em relação ao líder, a Figura 13 apresenta o dendrograma obtido com o CL, seguindo-se uma interpretação mais detalhada sobre os resultados obtidos com a ACHA. Os dendrogramas obtidos com os métodos SL e AL encontram-se apresentados nos Anexos 6 e 7, respetivamente.

Figura 13. Dendrograma obtido com o método CL – Líder



Com base na Tabela 10 e na Figura 13, e conforme supramencionado, a melhor partição obtida pelo método CL é uma partição em três classes, obtida no nível 26 do processo de agregação. A primeira classe comporta as subclasses {L14, L16, L17, L18, L24, L28, L29}; {L1, L3, L4, L5, L6, L20, L21, L22, L23}; {L12, L13}; {L27} e {L2, L11, L19, L25}, relacionadas, respectivamente, com os comportamentos do líder direcionados às relações humanas, através do apoio prestado aos colaboradores, estímulo à participação ou satisfação das necessidades pessoais e profissionais; comportamentos do líder que espelham confiança, justiça, reconhecimento e motivação; objetividade e promoção do trabalho de equipa; promoção de ações de formação; e, características de

autoconfiança, delegação de tarefas, atenção personalizada e foco na concretização das tarefas. A segunda classe, {L7, L8, L9, L10, L15}, é constituída por itens relativos à manifestação excessiva do poder, controlo e relacionamento formal. Por último, a terceira classe, {L26}, é composta apenas por um único item, o qual diz respeito à promoção da discórdia entre os colaboradores.

Note-se a elevada proximidade entre vários pares de itens no dendrograma fornecido pelo CL, assim como nos dendrogramas relativos aos métodos SL e AL, nomeadamente entre os itens L3 (Ser um agente de mudança) e L4 (Ser uma fonte de inspiração); L5 (Cumprir as suas promessas) e L6 (Ser justo, imparcial e coerente); L7 (Enfatizar o seu poder) e L8 (Ser controlador); L9 (Relacionamento formal com os colaboradores) e L10 (Ser detentor da verdade); L12 (Promover o trabalho de equipa) e L13 (Dar orientações claras e objetivas); L14 (Promover a participação dos colaboradores na definição dos objetivos e tomada de decisão) e L24 (Incentivar a opinião e ideias dos colaboradores); L17 (Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas) e L18 (Promover o crescimento pessoal e profissional); L21 (Relacionamento de confiança e respeito com os colaboradores) e L22 (Reconhecer o bom desempenho dos colaboradores); e L28 (Promover o equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional) e L29 (Promover a igualdade de oportunidades). No dendrograma fornecido pelo método CL também se observa uma proximidade entre os itens L2 (Possuir autoconfiança) e L11 (Delegar tarefas e responsabilidades); e L19 (Centrar-se na concretização dos objetivos e das tarefas) e L25 (Dar atenção personalizada aos colaboradores).

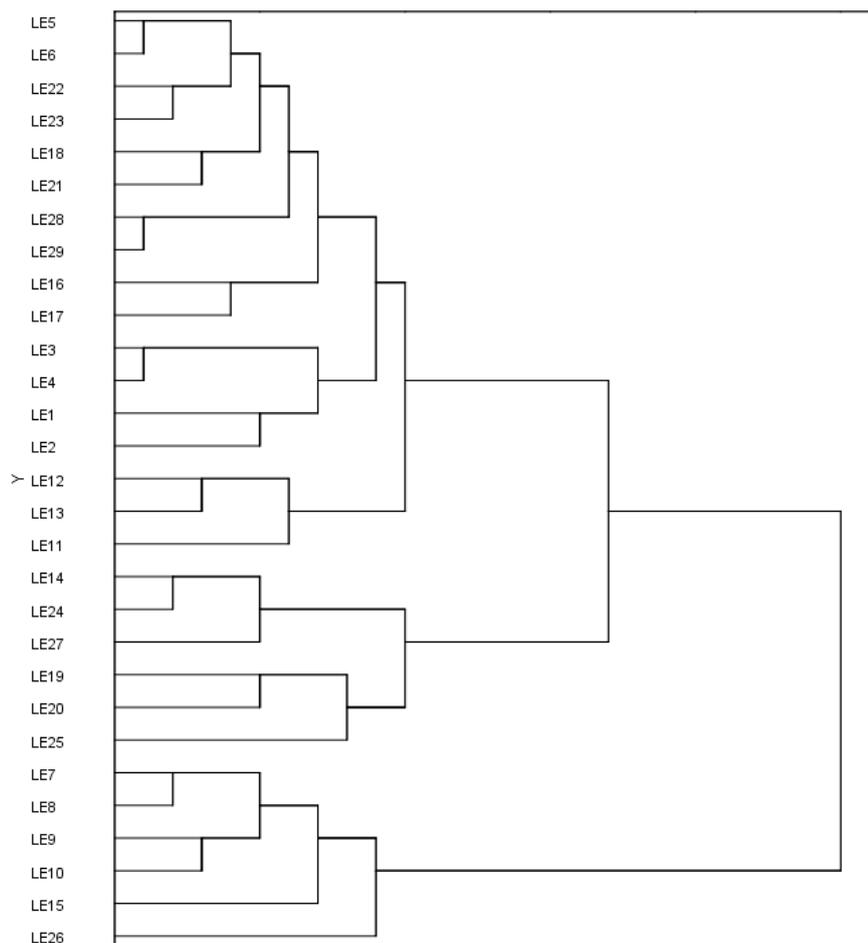
A Tabela 11 apresenta as partições mais significativas resultantes dos algoritmos aplicados no caso da ACHA dos itens que avaliam as características do líder eficaz, as quais foram também obtidas no nível 26 do processo de agregação, correspondendo assim também a partições dos itens em três classes.

Tabela 11. Partições mais significativas - ACHA dos itens que avaliam as características do líder eficaz

| Método | Nível | Classes | Partições |
|---------------|--------------|----------------|--|
| SL | 26 | 3 | C1: {LE1, LE2, LE3, LE4, LE5, LE6, LE11, LE12, LE13, LE14, LE16, LE17, LE18, LE19, LE20, LE21, LE22, LE23, LE24, LE25, LE27, LE28, LE29}; C2: {LE7, LE8, LE9, LE10, LE15}; C3: {LE26}; |
| AL | 26 | 3 | C1: {LE1, LE2, LE3, LE4, LE5, LE6, LE11, LE12, LE13, LE14, LE16, LE17, LE18, LE21, LE22, LE23, LE24, LE27, LE28, LE29}; C2: {LE19, LE20, LE25}; C3: {LE7, LE8, LE9, LE10, LE15, LE26}; |
| CL | 26 | 3 | C1: {LE1, LE2, LE3, LE4, LE5, LE6, LE11, LE12, LE13, LE16, LE17, LE18, LE21, LE22, LE23, LE28, LE29}; C2: {LE14, LE19, LE20, LE24, LE25, LE27}; C3: {LE7, LE8, LE9, LE10, LE15, LE26}; |

A Figura 14 apresenta o dendrograma obtido com o método CL, e os Anexos 8 e 9, respeitam, nomeadamente aos dendrogramas obtidos com os métodos SL e AL.

Figura 14. Dendrograma obtido com o método CL – Líder eficaz



De acordo com a Tabela 11 e com a Figura 14, a primeira classe, correspondente à partição mais significativa fornecida pelo CL, comporta as subclasses {LE5, LE6, LE18, LE21, LE22, LE23, LE28, LE29, LE16, LE17}; {LE1, LE2, LE3, LE4}; e {LE11, LE12, LE13}. A segunda classe comporta as subclasses {LE14, LE24, LE27} e {LE19, LE20, LE25} e, por último, a terceira classe é constituída pelos itens {LE7, LE8, LE9, LE10, LE15, LE26}.

Estabelecendo uma comparação entre os dendrogramas obtidos com o método CL para o caso do líder e do líder eficaz, verifica-se que os itens que compunham a primeira classe resultante da ACHA referente ao líder passaram a constituir a primeira e a segunda classe obtidas com a ACHA respeitante ao líder eficaz. Ou seja, os itens LE14, LE19, LE20, LE24, LE25 e LE27, que correspondem a uma liderança participativa, concretização dos objetivos definidos e à promoção de um relacionamento interpessoal e satisfação das necessidades de formação, foram avaliados de forma semelhante. Em relação à terceira classe resultante da ACHA do líder eficaz, obtida não só pelo CL mas também pelo AL, verificou-se que esta é constituída pelos itens que compunham a segunda classe e a terceira classe da melhor partição obtida no caso da ACHA do líder. Ou seja, o comportamento associado ao item LE26 (Promover a discórdia entre os colaboradores) teve, no caso da avaliação do líder eficaz, respostas semelhantes às relativas aos itens que dizem respeito à manifestação excessiva do poder, controlo e relacionamento formal com os colaboradores (LE7, LE8, LE9, LE10 e LE15).

Constatou-se ainda que, à semelhança do observado no dendrograma referente aos itens que avaliam o líder, os seguintes pares de itens registaram uma grande proximidade entre si, no que se refere às respostas dadas pelos bancários: LE3 e LE4; LE5 e LE6; LE7 e LE8; LE9 e LE10; LE12 e LE13; LE14 e LE24; e LE28 e LE29.

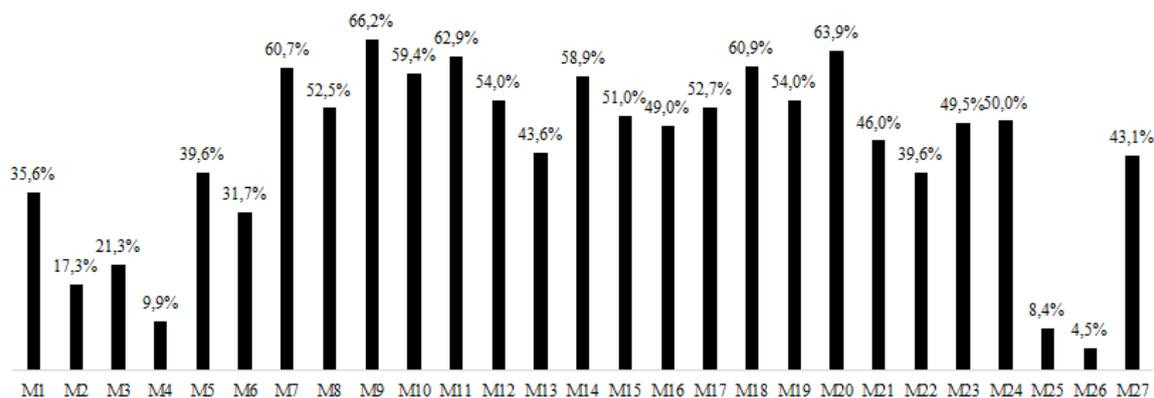
6.3. Resultados Referentes à Variável Latente “Motivação”

6.3.1. Análise Item a Item

6.3.1.1. Análise Descritiva

Com o intuito de aferir os fatores que maior importância assumem na motivação dos bancários, a Figura 15 mostra as percentagens de inquiridos que concordam totalmente com cada um dos aspetos associados aos itens que integram a escala que avalia a sua motivação.

Figura 15. Percentagem de inquiridos que concordam totalmente com os itens que integram a escala que avalia a motivação



De uma forma geral, com recurso à Figura 15, poder-se-á afirmar que o principal fator motivacional prende-se com a existência de um ambiente de trabalho onde exista

confiança e respeito (M9: 66,2%), seguindo-se o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (M20: 63,9%) e o espírito de equipa (M11: 62,9%). Um trabalho estável e que transmita segurança (M18) também se demonstrou relevante para a motivação dos bancários, tendo 60,9% dos inquiridos referido que concordam totalmente com esta afirmação. O facto de trabalhar sob pressão assume-se como o menos importante para a motivação dos bancários (M26: 4,5%), seguindo-se o ser pressionado para atingir os objetivos propostos (M25: 8,4%) e um trabalho que dê prestígio e *status* (M4: 9,9%).

6.3.1.2. Testes de Hipóteses

Os resultados apresentados na Tabela 12 permitem concluir que, considerando um nível de significância de 0,05, existem diferenças significativas entre os dois géneros apenas no que respeita ao grau de importância atribuída aos aspetos mencionados nos itens M6 (“O reconhecimento e apreço dos outros pelo trabalho que faz”) e M17 (“A adequação do salário à função desempenhada”).

Tabela 12. Resultados da aplicação do teste U de Mann-Whitney - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Género”)

| Género | M6 | M17 |
|---------------------------|--------------|--------------|
| Masculino (MR) | 92,95 | 109,00 |
| Feminino (MR) | 110,40 | 92,60 |
| <i>U</i> | 4217,5 | 4223,5 |
| <i>p-value (p)</i> | 0,024 | 0,028 |

Constatou-se, ainda, que o reconhecimento e apreço dos outros pelo trabalho realizado foi mais valorizado pelos inquiridos do sexo feminino (MR = 110,40) do que pelos inquiridos do sexo masculino (MR = 92,95). Por outro lado, a adequação do salário à função desempenhada demonstrou-se de maior importância para os indivíduos do sexo masculino (MR = 109,00), comparativamente aos indivíduos do sexo feminino (MR = 92,60).

No que se refere à variável independente “Idade”, é possível verificar, através da Tabela 13, que existem diferenças significativas entre as diversas faixas etárias no que respeita ao grau de importância atribuída aos aspetos mencionados nos itens M1 (“A oportunidade de progressão na carreira”) e M5 (“Ter um trabalho interessante e desafiante”).

Tabela 13. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Idade”)

| Idade | M1 | M5 |
|---------------------------|--------------|--------------|
| 18-25 anos (MR) | 123,90 | 88,10 |
| 26-35 anos (MR) | 114,61 | 117,32 |
| 36-45 anos (MR) | 107,18 | 104,94 |
| 46-55 anos (MR) | 78,94 | 81,19 |
| Mais de 55 anos (MR) | 84,53 | 84,40 |
| <i>p-value (p)</i> | 0,005 | 0,004 |

De facto, a valorização da oportunidade de progressão na carreira como fator motivacional tende a diminuir com o avançar da faixa etária em que os indivíduos se inserem, pelo que este item é claramente mais importante para os indivíduos que se situam

na faixa etária dos 18 aos 25 anos (MR = 123,90) do que para os indivíduos com mais de 55 anos de idade (MR = 84,53). O teste de Dunn permitiu concluir que as diferenças estatisticamente significativas residem entre os indivíduos da faixa etária dos 46 a 55 anos e os indivíduos da faixa etária dos 26 a 35 anos ($p = 0,006$). Ter um trabalho interessante e desafiante revelou-se mais importante para a motivação dos indivíduos com idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos (MR = 117,32), residindo as diferenças estatisticamente significativas entre estes e os indivíduos da faixa etária dos 46 a 55 anos ($p = 0,004$), de acordo com os resultados obtidos pelo teste de Dunn.

Relativamente ao estado civil dos inquiridos, constatou-se, através dos resultados apresentados na Tabela 14, que as diferenças entre os grupos de indivíduos definidos pelas categorias dessa variável residem no grau de importância atribuída aos aspetos mencionados nos itens M5 (“Ter um trabalho interessante e desafiante”), M16 (“O desenvolvimento pessoal e profissional”) e M18 (“Um trabalho estável e que lhe transmita segurança”).

Tabela 14. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Estado civil”)

| Estado civil | M5 | M16 | M18 |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Solteiro (MR) | 112,62 | 110,43 | 91,99 |
| Casado (MR) | 94,49 | 99,87 | 104,98 |
| Divorciado (MR) | 102,50 | 105,42 | 127,19 |
| União de facto (MR) | 130,58 | 82,63 | 81,96 |
| Viúvo (MR) | 9,00 | 6,00 | 36,50 |
| <i>p-value (p)</i> | 0,010 | 0,047 | 0,029 |

Conclui-se que o facto de ter um trabalho interessante e desafiante foi mais valorizado pelos indivíduos em situação de união de facto (MR = 130,58), os indivíduos solteiros atribuíram uma maior relevância ao desenvolvimento pessoal e profissional (MR = 110,43) e os indivíduos divorciados a um trabalho estável que transmita segurança (MR = 127,19). De realçar que os resultados obtidos pelo teste de Dunn indicam que, para estes três itens, todas as diferenças estatisticamente significativas são referentes à comparação entre os viúvos e os restantes estados civis: M5 (viúvo – união de facto: $p = 0,034$); M16 (viúvo – solteiro: $p = 0,006$); M18 (viúvo – divorciado: $p = 0,018$).

No que concerne à análise das habilitações literárias dos indivíduos e a sua relação com os aspetos importantes para a sua motivação no contexto profissional, foi possível apurar, através dos resultados apresentados na Tabela 15, que as diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos de indivíduos definidos pelas categorias desta variável são referentes aos itens M1 (“A oportunidade de progressão na carreira”), M3 (“O sentimento de estar envolvido nas decisões tomadas), M5 (“Ter um trabalho interessante e desafiante”), M10 (“A lealdade dos superiores para com os colaboradores”), M14 (“Existir equidade de tratamento e oportunidades entre os vários colaboradores”) e M21 (“Poder expressar a sua opinião e ideias sem medo de represálias”).

Tabela 15. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Habilitações literárias”)

| Habilitações literárias | M1 | M3 | M5 | M10 | M14 | M21 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ensino básico (MR) | 92,88 | 101,50 | 101,88 | 107,50 | 111,50 | 116,00 |
| Ensino secundário (MR) | 86,55 | 87,14 | 89,22 | 90,71 | 95,73 | 93,55 |
| Licenciatura (MR) | 113,49 | 105,99 | 103,34 | 105,57 | 103,54 | 105,62 |
| Pós-graduação (MR) | 116,39 | 132,91 | 133,77 | 130,27 | 125,00 | 131,86 |
| Mestrado (MR) | 87,90 | 104,70 | 107,15 | 81,95 | 66,90 | 51,10 |
| <i>p-value (p)</i> | 0,016 | 0,007 | 0,016 | 0,013 | 0,033 | 0,001 |

É possível, ainda, constatar que são os indivíduos detentores de uma pós-graduação os que mais valorizam a oportunidade de progressão na carreira (MR = 116,39), o sentimento de estar envolvido nas decisões tomadas (MR = 132,91), ter um trabalho interessante e desafiante (MR = 133,77), a lealdade dos superiores para com os colaboradores (MR = 130,27), o facto de existir equidade de tratamento e oportunidades entre os vários colaboradores (MR = 125,00), assim como a possibilidade de expressar a sua opinião e ideias sem medo de represálias (MR = 131,86), comparativamente aos restantes indivíduos. Os resultados obtidos pelo teste de Dunn indicam que existem diferenças estatisticamente significativas entre os indivíduos com o ensino secundário e os indivíduos com pós-graduação no que respeita aos itens M3 ($p = 0,004$), M5 ($p = 0,006$) e M10 ($p = 0,013$). No que concerne ao item M1, as diferenças significativas registaram-se entre os indivíduos com o ensino secundário e os indivíduos detentores de licenciatura ($p = 0,018$), ao passo que no caso do item M14 estas foram verificadas entre os indivíduos com mestrado e os indivíduos com pós-graduação ($p = 0,029$). Em relação ao item M21, as diferenças significativas foram registadas entre os indivíduos com mestrado e os indivíduos com licenciatura ($p = 0,026$), entre os indivíduos com mestrado

e os indivíduos com pós-graduação ($p = 0,001$) e entre os indivíduos com o ensino secundário e os indivíduos com pós-graduação ($p = 0,032$).

Quanto aos grupos definidos pelas categorias da variável independente “Tempo de serviço”, foi possível concluir, através da Tabela 16, que as diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos foram registadas a nível dos itens M1 (“A oportunidade de progressão na carreira”), M2 (“Ter maior responsabilidade no trabalho”), M3 (“O sentimento de estar envolvido nas decisões tomadas”), M5 (“Ter um trabalho interessante e desafiante”) M7 (Ter um bom relacionamento com os seus colegas”) e M12 (“Sentir-se parte integrante da Organização”).

Tabela 16. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Tempo de serviço”)

| Tempo de serviço | M1 | M2 | M3 | M5 | M7 | M12 |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Até 10 anos | 116,60 | 110,36 | 113,30 | 116,49 | 110,06 | 118,13 |
| 11-20 anos | 105,13 | 105,82 | 102,39 | 103,71 | 88,38 | 83,74 |
| Mais de 21anos | 82,29 | 87,64 | 87,96 | 83,70 | 102,46 | 100,39 |
| <i>p-value (p)</i> | 0,001 | 0,035 | 0,021 | 0,002 | 0,043 | 0,001 |

Constatou-se que a importância atribuída a estes itens é maior nos indivíduos que laboram há menos tempo, nomeadamente até 10 anos, e que tende a diminuir com o avançar do tempo de serviço, exceto no caso dos itens M7 e M12. Assim, conforme atestam os valores apresentados na Tabela 16, as médias das ordens são mais elevadas no caso dos indivíduos que laboram até 10 anos (M1: MR = 116,60; M2: MR = 110,36); M3:

MR = 113,30; M5: MR = 116,49; M7: MR = 110,06 e M12: MR = 118,13). O teste de Dunn apontou no mesmo sentido, evidenciando que as diferenças estatisticamente significativas, considerando um nível de significância de 0,05, residem entre os indivíduos que laboram há mais de 21 anos e os que laboram até 10 anos no que se refere aos itens M1 ($p = 0,001$), M2 ($p = 0,044$), M3 ($p = 0,017$), M5 ($p = 0,001$) e entre os indivíduos que laboram de 11 a 20 anos e os que laboram até 10 anos no caso dos itens M7 ($p = 0,040$) e M12 ($p = 0,001$).

Por último, em relação à variável “Vínculo à entidade”, foi possível constatar, através dos resultados apresentados na Tabela 17, que existem diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos de funcionários definidos pelas categorias dessa variável, no que respeita ao item M2 (“Ter maior responsabilidade no trabalho”).

Tabela 17. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Vínculo à entidade”)

| Vínculo à entidade | M2 |
|---------------------------|--------------|
| Contrato a termo (MR) | 127,13 |
| Quadros efetivos (MR) | 99,56 |
| Estágio (MR) | 185,00 |
| <i>p-value (p)</i> | 0,036 |

O item M2 foi mais valorizado pelos indivíduos que não pertencem aos quadros efetivos das instituições bancárias, admitindo-se de crucial importância para a motivação dos estagiários (MR = 185,00). Os resultados obtidos pelo teste de Dunn mostraram que

as diferenças residem entre os indivíduos pertencentes aos quadros efetivos e os indivíduos em situação de estágio ($p = 0,028$).

6.3.2. Análise Classificatória Hierárquica Ascendente

Com o intuito de se detetarem grupos de itens que avaliam a variável latente “Motivação”, em relação aos quais as respostas dos bancários foram mais semelhantes, foi efetuada a ACHA desses itens, apresentando-se na Tabela 18 as partições mais significativas resultantes dos algoritmos aplicados.

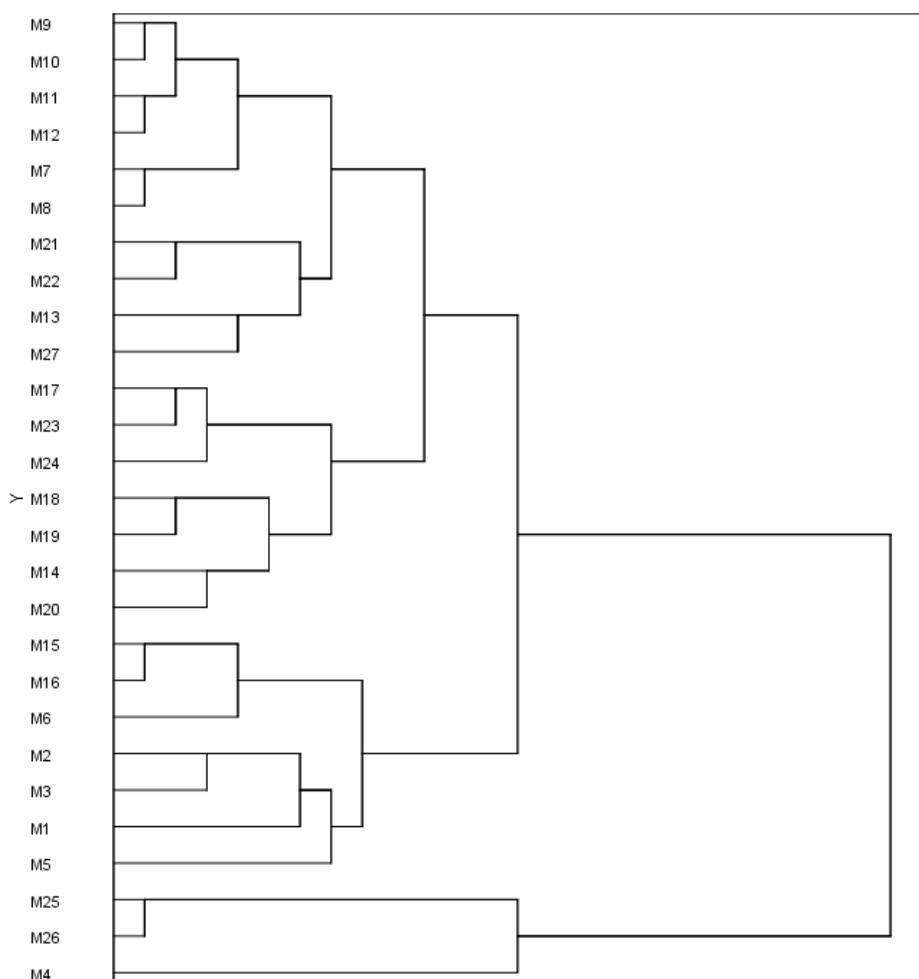
Tabela 18. Partições mais significativas - ACHA dos itens que avaliam a variável latente “Motivação”

| Método | Nível | Classes | Partições |
|---------------|--------------|----------------|--|
| SL/ AL | 24 | 3 | C1: {M1, M2, M3, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20, M21, M22, M23, M24, M27}; C2: {M25, M26}; C3: {M4} |
| CL | 23 | 4 | C1: {M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M17, M18, M19, M20, M21, M22, M23, M24, M27}; C2: {M1, M2, M3, M5, M6, M15, M16}; C3: {M25, M26}; C4: {M4}; |

Através da observação da Tabela 18, é possível concluir que no caso dos critérios de agregação SL e AL o melhor nível de corte é o 24, gerando uma partição em três classes,

ao passo que no caso do CL o melhor nível de corte é o 23, o qual corresponde a uma partição em quatro classes. Também foi notório que, no caso dos três métodos, os itens M25 (Ser pressionado para atingir os objetivos propostos) e M26 (Trabalhar sob pressão) formaram uma classe, e que o item M4 (Um trabalho que lhe dê prestígio e *status*), por si mesmo, constituiu outra classe. Os dendrogramas obtidos com os métodos SL e AL encontram-se apresentados nos Anexos 10 e 11, respetivamente, apresentando-se na Figura 16 o dendrograma obtido com o CL. Seguidamente, interpretam-se, de uma forma mais detalhada, os resultados referentes à ACHA com base no método CL.

Figura 16. Dendrograma obtido com o método CL - Motivação



Com base na Tabela 18 e na Figura 16, e conforme supramencionado, a melhor partição obtida pelo método CL é uma partição em quatro classes, obtida no nível 23 do processo de agregação. A primeira classe comporta as subclasses {M7, M8, M9, M10, M11, M12}; {M13, M21, M22, M27}; {M17, M23, M24} e {M14, M18, M19, M20}, relacionadas, respetivamente, com: o ambiente organizacional; o direito à liberdade de expressão e ao respeito pelas necessidades individuais, quer pessoais, quer de formação; o sistema de remuneração e de incentivos; a segurança/estabilidade, as condições de trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, que no seu conjunto contribuem para o bem estar dos funcionários. A segunda classe subdivide-se nas subclasses {M15, M16 e M6}, que contém itens relacionados com o respeito e a estima por parte dos colegas e superiores hierárquicos, e {M1, M2, M3, M5}, que contém itens relacionados com a autorrealização e a progressão na carreira. A terceira classe, {M25, M26}, é constituída por itens relativos à pressão no trabalho. Por último, a quarta classe, {M4}, é composta apenas por um único item, o qual diz respeito ao prestígio inerente à função desempenhada.

Importa também referir que, assim como nos dendrogramas relativos aos métodos SL e AL, é possível constatar no dendrograma fornecido pelo CL uma proximidade entre vários pares de itens, nomeadamente entre os itens M2 (Ter maior responsabilidade no trabalho) e M3 (O sentimento de estar envolvido nas decisões tomadas); M9 (Um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito) e M10 (A lealdade dos superiores para com os colaboradores); M11 (O espírito de equipa) e M12 (Sentir-se parte integrante da Organização); M14 (Existir equidade de tratamento e oportunidades entre os vários colaboradores) e M20 (O equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional); M15 (Alcançar o respeito e estima dos seus colegas e superiores) e M16 (O desenvolvimento

peçoal e profissional); M17 (A adequação do salário à função desempenhada) e M23 (Ter um sistema de objetivos e incentivos justo e adequado); M18 (Um trabalho estável e que lhe transmita segurança) e M19 (Boas condições de trabalho); e, por último, M21 (Poder expressar a sua opinião e ideias sem medo de represálias) e M22 (Disponibilidade para resolução de problemas/ situações pessoais).

Note-se que no dendrograma referente ao CL é, ainda, de salientar a proximidade entre as respostas dadas em relação aos itens M7 (Ter um bom relacionamento com os seus colegas) e M8 (Ter um bom relacionamento com os seus superiores); e entre as respostas relativas aos itens M25 (Ser pressionado para atingir os objetivos propostos) e M26 (Trabalhar sob pressão).

6.3.3. Análise de Correspondências Múltiplas

A ACM foi efetuada considerando como variáveis ativas as seguintes: “Nível etário” (18-25 anos, 26-35 anos, 36-45 anos, 46-55 anos, 55 ou mais (55+)); “Habilitações literárias”, recodificadas em três categorias (*Ensino Básico* (EB); *Ensino Secundário* (E_Sec), *Ensino Superior* (E_Sup)); “Tempo de Serviço (TS)”, recodificado em três categorias (“TS até 10 anos”, “TS 11 a 20 anos”, “TS + 21 anos”); “Pontuações obtidas na Escala que avalia o Líder (PL)” (“Inferior ao valor da mediana das pontuações obtidas nesta escala” (PL < 113), “Superior ou igual ao valor da mediana” (PL ≥ 113); “Sente-se Motivado em relação ao seu trabalho?”; e “O seu superior hierárquico tem um papel importante na sua motivação?”. Foram, ainda, consideradas três variáveis suplementares, dado que embora estas variáveis não sejam relevantes para a definição das duas primeiras dimensões, são importantes para a interpretação dos resultados no âmbito dos objetivos

propostos: Função principal (“*Função de Chefia*” (FC), “*Outra Função*” (OF)); “Pontuações obtidas na Escala que avalia a Motivação (PEM)” (“*Inferior à mediana*” (PEM <139), “*Superior ou igual ao valor da mediana*” (PEM ≥ 139)); Estado civil, recodificado em três categorias (“*Solteiro*” (Solt), “*Casado*” (Cas), “*Outro Estado Civil*” (OEC)). A Tabela 19 apresenta as medidas de discriminação das variáveis.

Tabela 19. Medidas de discriminação das variáveis

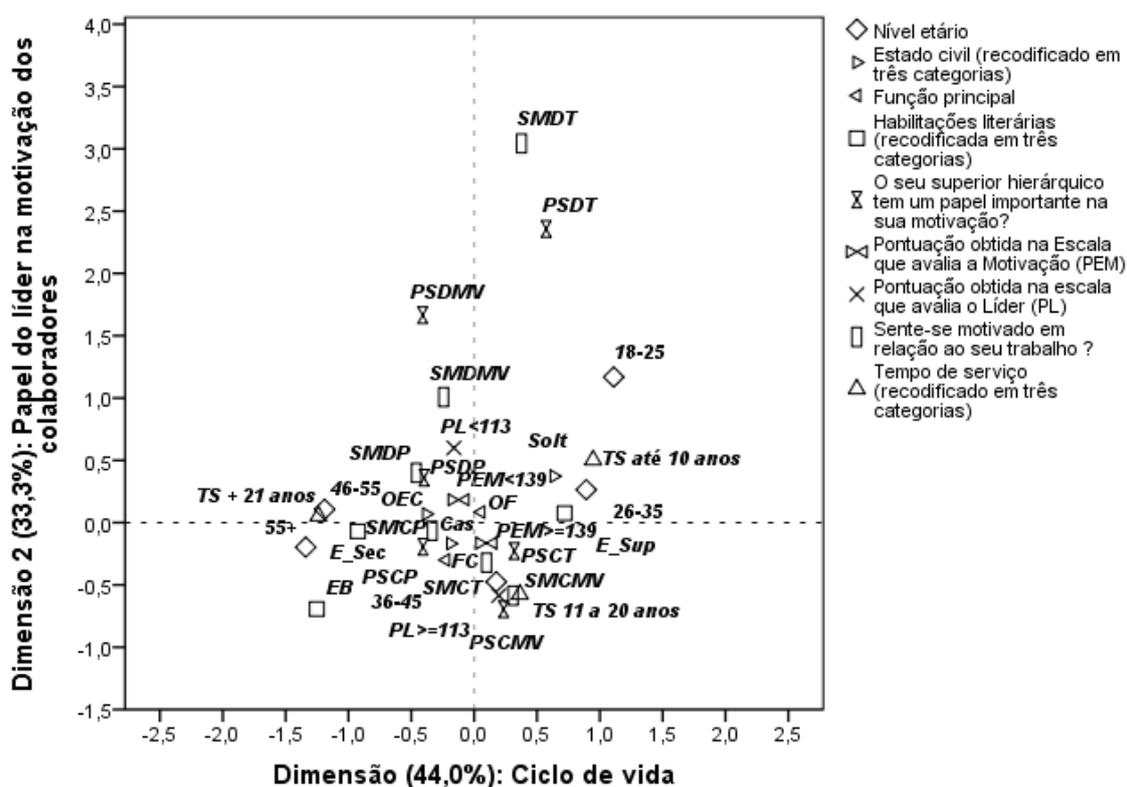
| | Dimensão | | Média |
|---|--------------|--------------|--------------|
| | 1 | 2 | |
| Nível etário | 0,838 | 0,128 | 0,483 |
| Habilitações literárias | 0,676 | 0,015 | 0,345 |
| Tempo de serviço | 0,871 | 0,190 | 0,530 |
| PL | 0,030 | 0,328 | 0,179 |
| Sente-se motivado em relação ao seu trabalho | 0,098 | 0,616 | 0,357 |
| O seu superior hierárquico tem um papel importante na sua motivação | 0,125 | 0,721 | 0,423 |
| Função principal ^a | 0,014 | 0,026 | 0,020 |
| PEM ^a | 0,012 | 0,030 | 0,021 |
| Estado civil ^a | 0,144 | 0,054 | 0,099 |
| Total ativo | 2,638 | 1,999 | 2,318 |

^a Variável suplementar

Considerando as medidas de discriminação das variáveis apresentadas na Tabela 19, verificou-se que as variáveis mais importantes para a primeira dimensão são o “Nível etário”, as “Habilitações literárias” e o “Tempo de serviço”. As variáveis mais associadas à segunda dimensão são as variáveis “Pontuações obtidas na escala que avalia o Líder” (PL), “*Sente-se motivado em relação ao seu trabalho?*” e “*O seu superior hierárquico tem um papel importante na sua motivação?*”.

A Figura 17 representa o plano que cruza as duas primeiras dimensões resultantes da ACM, as quais explicam cerca de 77,3% (44,0% + 33,3%) da variação dos dados.

Figura 17. Mapa de correspondências das categorias (mapa perceptual) para as dimensões 1 e 2 resultante da ACM (método de normalização: *Principal normalization*)



Com base na Figura 17 e nas quantificações das categorias apresentadas no Anexo 12, verificou-se que a primeira dimensão opõe, em geral, os mais jovens (18 a 25 anos ou 26-35 anos), os quais tendem a ser detentores do Ensino Superior, a ter tempo de serviço até 10 anos (“TS até 10 anos”) e a ser solteiros; aos mais velhos (46-55 anos ou 55+anos), que tendem a ter o Ensino Básico (EB) ou o Secundário (E_Sec) e tempos de serviço

iguais ou superiores a 21 anos (TS +21 anos)". Assim, esta dimensão poderá ser denominada de "Ciclo de vida".

A segunda dimensão opõe os que obtiveram pontuações inferiores ao valor da mediana (113) (PL<113) das pontuações obtidas na escala que avalia o líder, que tendem a responder DT ou DMV às questões "*Sente-se motivado em relação ao seu trabalho?*" (SMDT, SMDMV) e "*O seu superior hierárquico tem um papel importante na sua motivação?*" (PSDT, PSDMV); aos que obtiveram pontuações superiores ou iguais ao valor da mediana (PL \geq 113) das pontuações obtidas nesta escala, que tendem a se sentirem motivados (SMCMV, SMCT), e a reconhecerem frequentemente o papel do seu superior hierárquico na sua motivação (PSCMV). A esta dimensão poderemos atribuir, por exemplo, a designação de "Papel do líder na motivação dos colaboradores". Importa referir, que estes resultados evidenciam a importância do papel do líder na motivação dos funcionários.

Note-se, ainda, que embora a "Função principal" desempenhada pelos funcionários tenha sido utilizada como variável suplementar, a categoria "Função de Chefia" (FC) está muito próxima das categorias "SMCMV" e "SMCT", o que associa as funções de chefia a uma sensação de motivação face ao trabalho.

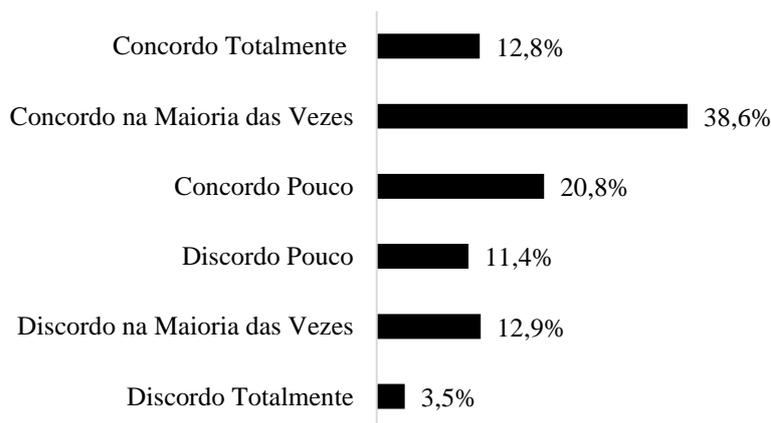
A aplicação do teste de independência do qui-quadrado permitiu concluir que há associação (apesar de fraca, de acordo com o coeficiente de Phi: $\Phi = 0,258$) entre as variáveis "Pontuação obtida na escala que avalia a motivação" (PEM: "PEM<139; "PEM \geq 139") e "Pontuação obtida na escala que avalia o líder" (PL: "PL<113"; "PL \geq 113"), ambas recodificadas em duas categorias, ($\chi^2 = 12,400$; $p=0,000$),

consoante a pontuação seja “inferior” ou “superior ou igual” à mediana das pontuações obtidas nessas escalas. Esta conclusão vai de encontro à hipótese de que os colaboradores mais motivados são aqueles que consideram que o seu líder reúne as características mais aproximadas das do líder considerado eficaz.

6.3.4. Análise do Grau de Motivação em Relação ao Trabalho e o Papel do Líder na Motivação

Em relação à motivação dos bancários com o seu trabalho, a Figura 18 é referente ao grau de concordância com a questão “*Sente-se motivado em relação ao seu trabalho?*”, parte integrante da secção “Motivação” do questionário utilizado.

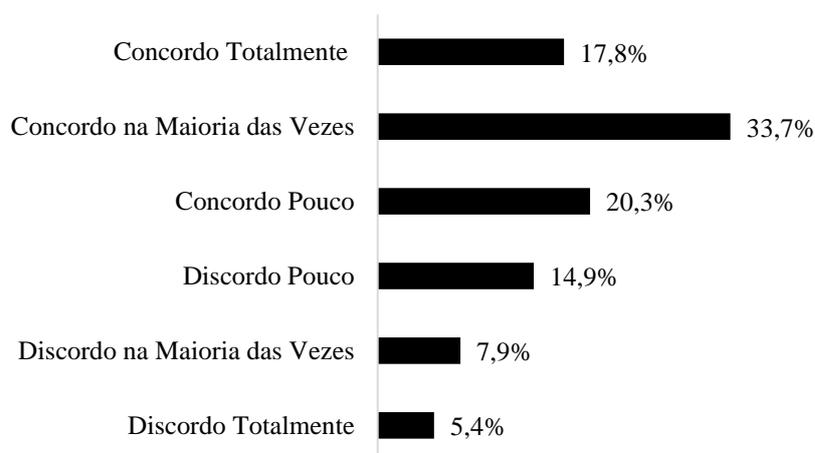
Figura 18. Grau de concordância com a questão “*Sente-se motivado em relação ao seu trabalho?*”



Verificou-se, através da Figura 18, que a maioria (51,4%) sente-se totalmente ou na maioria das vezes motivada em relação ao seu trabalho, havendo apenas 3,5% dos inquiridos que discordam totalmente com a afirmação. Utilizando o coeficiente de correlação de Spearman, constatou-se a existência de uma correlação positiva e estatisticamente significativa, como seria de esperar, entre as pontuações obtidas na escala que avalia a motivação e na escala que avalia o grau de concordância com a questão “*Sente-se motivado em relação ao seu trabalho?*” ($r_s = 0,382$), considerando um nível de significância de 0,01.

A Figura 19 mostra o grau de concordância com a questão colocada “*O seu superior hierárquico tem um papel importante na sua motivação?*” que integra a mesma secção do questionário.

Figura 19. Grau de concordância com a questão “*O seu superior hierárquico tem um papel importante na sua motivação?*”



Foi possível constatar, através da Figura 19, que a maioria dos inquiridos (51,5%) concorda totalmente ou na maioria das vezes com a afirmação de que o seu superior hierárquico assume um papel importante na sua motivação, havendo apenas 5,4% dos inquiridos que discordam totalmente com essa afirmação. O coeficiente de correlação de Spearman entre as pontuações obtidas na escala que avalia a motivação e na escala que avalia o grau de concordância com a afirmação “*O seu superior hierárquico tem um papel importante na sua motivação?*” evidenciou, como era expetável, a existência de uma correlação positiva entre essas variáveis ($r_s = 0,330$), estatisticamente significativa, considerando um nível de significância de 0,01, embora não elevada.

O coeficiente de correlação de Spearman também apontou para uma correlação positiva moderada entre as respostas dadas a essas duas questões ($r_s = 0,574$; $p = 0,000$), estatisticamente significativa.

6.4. Relação entre Liderança e Motivação

A aplicação do coeficiente de correlação de Spearman permitiu concluir que há correlações positivas e estatisticamente significativas entre as pontuações totais da escala que avalia o líder e:

- as pontuações totais da escala que avalia a motivação ($r_s = 0,349$; $p = 0,000$);
- o nível de motivação dos bancários em relação ao seu trabalho, avaliado pela questão “*Sente-se motivado em relação ao seu trabalho?*” ($r_s = 0,488$; $p = 0,000$).

Desta forma, tanto mais elevada é a pontuação total obtida na escala que avalia o líder, e conseqüentemente a satisfação com o seu estilo de liderança, mais elevados tendem a ser os níveis de motivação dos bancários, tanto os níveis avaliados através da pontuação total obtida na escala que avalia a motivação, quer os níveis de motivação avaliados diretamente pela questão “*Sente-se motivado em relação ao seu trabalho*”, o que sustenta a ideia de que os bancários mais motivados são aqueles que consideram que o seu líder reúne as características mais próximas das do líder eficaz.

Comparando os indivíduos com “pontuações < 113” e os indivíduos com “pontuações \geq 113” na escala que avalia o líder, tendo em consideração que o valor da mediana das pontuações obtidas nesta escala foi 113, concluiu-se, através da aplicação do teste U de Mann-Whitney, que há diferenças significativas ($U = 2660,5$; $p = 0,000$) entre os indivíduos com “pontuações < 113” e os indivíduos com “pontuações \geq 113 “ no que se refere aos níveis de motivação avaliados pela questão “*Sente-se motivado em relação ao seu trabalho?*”. É de salientar que as médias das ordens são mais elevadas no caso do grupo com “pontuações \geq 113” (MR = 113,79 *versus* MR = 75,61), isto é, os níveis de motivação são mais elevados no caso do grupo que atribuiu “pontuações \geq 113” ao respetivo líder.

CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES

7.1. Conclusões Gerais

Com este trabalho de investigação, pretendeu-se analisar os fenómenos de liderança e de motivação tendo em conta o contexto laboral do setor bancário na RAA. Note-se, ainda, que a escolha de análise destes fenómenos assentou no facto de estes se assumirem como vetores fundamentais para o sucesso de uma organização e de estarem presentes na maioria das vertentes relacionais dos indivíduos.

Participaram neste estudo bancários de todas as ilhas do arquipélago dos Açores, com exceto da ilha da Graciosa. No entanto, a amostra deste estudo é, em grande parte, composta por colaboradores que laboram na ilha de São Miguel. Na sua maioria, são indivíduos do género masculino, com idades compreendidas entre os 26 e os 45 anos, casados, detentores do ensino secundário ou de uma licenciatura, pertencentes aos quadros efetivos das instituições de crédito e com tempo laboral igual ou inferior a 15 anos. Das funções desempenhadas, a percentagem mais elevada de respostas foi apresentada pelos indivíduos que desempenham a função de gestor, seguindo-se aqueles que desempenham o cargo de caixa e de administrativo. As funções de chefia, que por sua vez implicam o exercício de liderança, representaram 22,3% do total da amostra.

No que respeita à liderança, concluiu-se que apesar dos bancários açoreanos manifestarem um nível médio de satisfação em relação ao desempenho de liderança dos seus líderes, não consideram que a liderança praticada por esses seja considerada totalmente eficaz. Este facto advém, essencialmente, da pouca capacidade de motivação

por parte dos respetivos líderes, da ênfase de poder, do controlo excessivo, do relacionamento formal com os colaboradores, do facto do processo de decisão estar centralizado e da diminuta preocupação com as necessidades dos colaboradores. Além disto, os inquiridos não estão totalmente satisfeitos com os seus líderes por considerarem que, em comparação com o líder que seria considerado eficaz, os seus líderes acham-se detentores da verdade, focam-se na realização das tarefas e no cumprimento dos objetivos, dão atenção personalizada aos colaboradores e promovem a discórdia entre eles. Por conseguinte, rejeita-se a hipótese inicialmente formulada (H_1) de que a liderança no setor bancário da RAA é considerada totalmente eficaz. Poder-se-á também concluir que os atuais líderes assumem mais uma posição de gestão do que propriamente de liderança positiva.

Os inquiridos manifestaram que o líder que consideram como eficaz deve reunir comportamentos que espelhem confiança, imparcialidade, coerência, justiça, respeito e reconhecimento e promoção do trabalho em equipa. De facto, a literatura aponta no mesmo sentido, ao evidenciar que os líderes eficazes são aqueles que ganham a confiança dos seus seguidores através da sua integridade e consistência (Drunker, 2008) e aqueles que são capazes de delegar tarefas e conduzir os outros à realização das mesmas de forma eficaz e eficiente (Bertocci, 2009). Além disso, os líderes também devem ter a capacidade de motivar os colaboradores, pelo que não se rejeita a hipótese inicialmente formulada H_5 , a qual evidencia que para os bancários é importante que os seus líderes motivem os colaboradores. Tal como Latham (2012) enunciou, é possível concluir que a motivação assume-se como uma competência básica da liderança.

A ACHA dos itens que avaliam o líder e o líder eficaz permitiu concluir que os inquiridos avaliaram de forma semelhante as questões relativas à ênfase poder, controlo excessivo, centralização das decisões e promoção da discórdia. Por outro lado, no que respeita à ACHA dos itens que avaliaram o líder eficaz, os itens que correspondem a uma liderança participativa, à concretização dos objetivos definidos, à promoção de um relacionamento interpessoal e à satisfação das necessidades de formação também foram avaliados de forma semelhante pelos bancários.

No que diz respeito ao grau de motivação dos bancários açoreanos em relação ao seu trabalho, foi possível concluir que, em termos gerais, os colaboradores apresentaram níveis satisfatórios de motivação, pelo que não se rejeita a hipótese inicialmente formulada H₂ (Os colaboradores do setor bancário na RAA estão motivados em relação ao seu trabalho). Além disso, salienta-se a existência de uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre as pontuações obtidas na escala que avalia a motivação e na escala que avalia o grau de concordância com a questão “*Sente-se motivado em relação ao seu trabalho?*”.

Em termos da análise dos fatores motivacionais que têm maior ou menor importância na motivação dos bancários inquiridos, constatou-se que a existência de um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito foi mais valorizada; seguindo-se o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional; e o espírito de equipa. Por outro lado, os fatores motivacionais menos valorizados são o trabalho sob pressão, o ser pressionado para atingir os objetivos propostos e um trabalho que dê prestígio e *status*. Com isto, concluiu-se que os bancários são muito influenciados por fatores motivacionais extrínsecos, pelo que é necessário acautelar os atuais líderes do setor bancário, consciencializando-os para

o facto de que este tipo de motivação “tende a desaparecer logo que seja retirado o fator motivador externo” (Cunha *et al.*, 2016, p. 120).

Também se verificou que o grau de importância atribuído aos vários fatores motivacionais difere de indivíduo para indivíduo, consoante as características sociodemográficas e profissionais dos mesmos, pelo que não se rejeita a hipótese inicialmente referenciada H₆ (Existem diferenças a nível dos fatores motivacionais dos bancários consoante o género, idade, estado civil, habilitações literárias, tempo de serviço e vínculo à entidade). De facto, Mullins (2005) evidencia que são diversas as variáveis que influenciam a motivação, muitas vezes discordantes entre si por dizerem respeito às diferentes necessidades, estados e expectativas dos indivíduos. Por conseguinte, concluiu-se, à luz da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que a motivação no trabalho dos indivíduos do género masculino é impelida, essencialmente, pela satisfação das necessidades de segurança (remuneração), enquanto que a motivação dos indivíduos do género feminino tem principalmente subjacente a satisfação das necessidades sociais (reconhecimento). Em relação à variável “Idade”, e com base na Teoria ERG de Alderfer, concluiu-se que são as camadas mais jovens que buscam a satisfação das necessidades de crescimento profissional, como fator primordial para a sua motivação. A Teoria dos Dois-Fatores de Herzberg permitiu tecer conclusões sobre as diferenças motivacionais que existiram entre os inquiridos, consoante o seu estado civil, tendo-se concluído que a motivação dos bancários em situação de união de facto ou solteiros assenta sobretudo em fatores motivadores (realização e crescimento), enquanto que a motivação dos inquiridos divorciados tem subjacente os fatores higiénicos (segurança). Também se verificou que os inquiridos detentores de uma pós-graduação são os que valorizam, não só, a satisfação das suas necessidades sociais, de estima e de autorrealização (Teoria da Hierarquia das

Necessidades de Maslow), e os que dão maior importância à igualdade de oportunidades e equidade de tratamento entre os colaboradores (Teoria da Equidade de Adams). No que concerne à variável “Tempo de serviço, e de acordo com a Teoria ERG de Alderfer, foi notório que os inquiridos que laboram há 10 anos ou menos são aqueles cuja motivação está mais relacionada com a satisfação das suas necessidades de existência e de relacionamento (progressão na carreira, maior responsabilidade, trabalho desafiante e estimulante, reconhecimento, sentir-se parte integrante da organização). Note-se, ainda, que com o avançar do tempo de serviço, o grau de importância para a motivação dado a estas necessidades tende a diminuir. Por último, os inquiridos em situação profissional de estágio são os que mais procuram o aumento da responsabilidade no trabalho, como fator motivacional predominante.

A ACHA dos itens que avaliam a motivação permitiu evidenciar os grupos de itens que obtiveram as respostas mais semelhantes, tendo-se concluído, através do método CL, que se formaram quatro grupos distintos. O primeiro grupo diz respeito ao conjunto de itens que preconizam o ambiente organizacional, o direito de liberdade de expressão, o respeito pelas necessidades individuais e a satisfação das necessidades de segurança; o segundo grupo relaciona-se com a satisfação das necessidades de afiliação e de realização; o terceiro grupo comporta a pressão no trabalho; e, por último, o quarto grupo é relativo ao prestígio inerente à função desempenhada.

Os resultados obtidos, incluindo os referentes à aplicação da ACM, evidenciam que a liderança assume um papel importante na motivação dos colaboradores do setor bancário na RAA, pelo que não se rejeita a hipótese inicialmente formulada H₃. De facto, verificou-se que os inquiridos que se sentem mais motivados reconhecem frequentemente

o papel do seu superior hierárquico na sua motivação. De realçar que os indivíduos que desempenham funções de chefia foram os que apresentaram uma maior sensação de motivação em relação ao trabalho.

Por último, conclui-se que efetivamente existe uma correlação positiva entre a liderança praticada e os níveis de motivação dos bancários que laboram na RAA. Através do coeficiente de correlação de Spearman, verificou-se que existiram correlações positivas e estatisticamente significativas entre as pontuações que avaliaram o líder e as pontuações que avaliaram a escala da motivação e os níveis de motivação dos bancários (através da questão “*Sente-se motivado em relação ao seu trabalho?*”). Além disso, constatou-se que quanto mais satisfeitos os inquiridos estão com o estilo de liderança do seu líder, maiores são os seus níveis de motivação, pelo que não se rejeita a hipótese inicialmente formulada H₄ de que os bancários mais motivados são aqueles que consideram que o seu líder reúne as características mais próximas das do líder eficaz.

Tal como referenciado na literatura por Cunha *et al.* (2016), diferentes práticas de liderança poderão suscitar melhores ou piores respostas motivacionais dos colaboradores, pelo que se aconselha os atuais líderes das instituições de crédito a ter em atenção o impacto que exercem na motivação dos colaboradores e a avaliarem a eficácia da sua liderança.

7.2. Limitações

Como qualquer outro estudo, a presente dissertação apresenta algumas limitações. A principal limitação identificada prende-se com a dimensão da amostra e com o facto da mesma não ser aleatória (na verdade tratou-se de uma tentativa de inquirir toda a população de bancários que laboram na RAA). Apesar da taxa global de participação no estudo ter sido relativamente significativa (65,4%), a amostra apenas representa 25,6% da população alvo, o que condiciona, de algum modo, a generalização dos resultados. A segunda limitação, em complemento da principal limitação acima mencionada, relaciona-se com a pouca adesão ao estudo por parte dos bancários das restantes ilhas do arquipélago, que não da ilha de São Miguel. O fator da distância geográfica teve bastante impacto, pois nas situações em que foi possível entregar ou recolher os questionários pessoalmente, a taxa de resposta foi bastante superior, quando comparada com as situações via correio.

7.3. Vias de Investigação Futura

Dado toda a reestruturação de que o setor bancário tem sido alvo e, atendendo à importância que a liderança assume nessas situações, é fundamental desenvolver-se outras investigações que, de certa forma, ajudem a explicar os factos e orientem em situações semelhantes no futuro. Da mesma maneira, é importante dar continuidade à análise dos fatores que maior impacto assumem na motivação dos colaboradores, talvez através de uma nova recolha de dados em momentos temporais distanciados, para efeitos de comparação ou verificação de alterações no grau de importância atribuído.

Sugere-se também uma análise individualizada dos dados aqui estudados às diferentes instituições de crédito, por forma a se avaliar se as respostas globais apuradas correspondem às realidades que se vivem nas diversas instituições, ou se existem diferenças entre elas. O presente trabalho também poderia ser analisado numa ótica global do setor bancário português, que não apenas o regional. Ainda poder-se-á aplicar outros tipos de métodos de recolha de dados, tais como, as entrevistas estruturadas ou semiestruturadas, como forma de arrecadar diferentes respostas que não estiveram presentes no questionário utilizado.

Também seria interessante explorar a perceção dos líderes acerca do estilo de liderança que exercem e o impacto que julgam ter na motivação dos colaboradores. Por último, os desenvolvimentos futuros do trabalho poderão incluir uma Análise em Componentes Principais dos itens da escala que avalia a motivação, com vista à redução da dimensionalidade dos dados, e a ACHA dos indivíduos com base nas coordenadas dos mesmos nos eixos fatoriais (dimensões) referentes à ACM (articulação entre a ACM e a Análise de *Clusters*).

7.4. Implicações para a Prática

Uma liderança eficaz e colaboradores motivados assumem-se como recursos importantes para o sucesso das empresas, e para o setor bancário também não é exceção. O presente estudo permitiu dotar as instituições de crédito de conhecimentos que permitem potenciar a sua competitividade, estratégia e produtividade através do efeito

que a liderança tem na motivação dos colaboradores. Além disso, foram identificados os fatores motivacionais de maior relevância e quais as características que os bancários mais valorizam nos seus líderes.

Em última análise, esta dissertação assume-se como uma forma de contribuir para a compreensão dos fenómenos de liderança e motivação em contexto empresarial, mais concretamente no setor bancário, como forma de reconhecimento das maiores fragilidades em termos de comportamento organizacional, e, como ponto de partida para as reestruturações necessárias ao nível das chefias, para que estas se tornem eficazes e potenciem a motivação, a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo 1. Questionário aos colaboradores do setor bancário da RAA | 121 |
| Anexo 2. Declaração do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas | 124 |
| Anexo 3. Caracterização do perfil do líder | 125 |
| Anexo 4. Percentagem de inquiridos que concordam totalmente com os itens que integram a escala que avalia o líder e o líder eficaz | 126 |
| Anexo 5. Resultados da aplicação do teste de Wilcoxon | 127 |
| Anexo 5. Resultados da aplicação do teste de Wilcoxon (continuação) | 128 |
| Anexo 6. Dendrograma obtido com o método SL – Líder | 129 |
| Anexo 7. Dendrograma obtido com o método AL – Líder | 130 |
| Anexo 8. Dendrograma obtido com o método SL – Líder eficaz | 131 |
| Anexo 9. Dendrograma obtido com o método AL – Líder eficaz | 132 |
| Anexo 10. Dendrograma obtido com o método SL – Motivação | 133 |
| Anexo 11. Dendrograma obtido com o método AL – Motivação | 134 |
| Anexo 12. Quantificações das categorias da ACM | 135 |

Anexo 1. Questionário aos colaboradores do setor bancário da RAA

Questionário

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito da realização da dissertação para obtenção de grau de Mestre, do Curso de Mestrado em Gestão/ MBA, da Universidade dos Açores.

Tendo como principal objetivo aferir o impacto da liderança na motivação dos colaboradores do setor bancário na Região Autónoma dos Açores, não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento das respostas é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, significando, portanto, o respeito pelo anonimato.

Após ter respondido deverá colocar o questionário no envelope que o acompanha, fechá-lo, e deixá-lo no local definido para o efeito.

Caracterização Geral

1. **Sexo:** Masculino Feminino
2. **Idade:**
 18-25 26-35 36-45
 46-55 Mais de 55
3. **Estado Civil:**
 Solteiro Casado
 Outro. Especifique: _____
4. **Habilitações Literárias:**
 Ensino Básico Ensino Secundário
 Licenciatura Pós-Graduação
 Mestrado Doutoramento
 Outra. Especifique: _____
5. **Ilha:** _____
6. **Função:**
 Caixa Assistente de Vendas
 Administrativo Gestor
 Gerente Diretor
 Outro. Especifique: _____
7. **Tempo de Serviço:**
 Até 5 anos 6-10 anos
 11-15 anos 16-20 anos
 21-25 anos Mais de 25 anos
8. **Vínculo à Entidade:**
 Contrato a Termo Quadros Efetivos
 Outro. Especifique: _____

Motivação

De acordo com o seu contexto profissional, utilize a presente escala para classificar as afirmações seguintes. Por favor, escolha apenas uma opção.

| Discordo totalmente | Discordo na maioria das vezes | Discordo pouco | Concordo pouco | Concordo na maioria das vezes | Concordo totalmente |
|---------------------|-------------------------------|----------------|----------------|-------------------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| É importante para si: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| A oportunidade de progressão na carreira | | | | | | |
| Ter maior responsabilidade no trabalho | | | | | | |
| O sentimento de estar envolvido nas decisões tomadas | | | | | | |
| Um trabalho que lhe dê prestígio e status | | | | | | |
| Ter um trabalho interessante e desafiante | | | | | | |
| O reconhecimento e apreço dos outros pelo trabalho que faz | | | | | | |
| Ter um bom relacionamento com os seus colegas | | | | | | |
| Ter um bom relacionamento com os seus superiores | | | | | | |
| Um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito | | | | | | |
| A lealdade dos superiores para com os colaboradores | | | | | | |
| O espírito de equipa | | | | | | |
| Sentir-se parte integrante da Organização | | | | | | |
| Uma disciplina adequada | | | | | | |
| Existir equidade de tratamento e oportunidades entre os vários colaboradores | | | | | | |
| Alcançar o respeito e estima dos seus colegas e superiores | | | | | | |
| O desenvolvimento pessoal e profissional | | | | | | |
| A adequação do salário à função desempenhada | | | | | | |
| Um trabalho estável e que lhe transmita segurança | | | | | | |
| Boas condições de trabalho | | | | | | |
| O equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional | | | | | | |
| Poder expressar a sua opinião e ideias sem medo de represálias | | | | | | |
| Disponibilidade para resolução de problemas/ situações pessoais | | | | | | |
| Ter um sistema de objetivos e incentivos justo e adequado | | | | | | |
| Ser recompensado pelo trabalho suplementar | | | | | | |
| Ser pressionado para atingir os objetivos propostos | | | | | | |
| Trabalhar sob pressão | | | | | | |
| Ter formação adequada à função que desempenha | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Sente-se motivado em relação ao seu trabalho | | | | | | |
| O seu superior hierárquico tem um papel importante na sua motivação | | | | | | |

Obrigado pela sua colaboração.

Anexo 2. Declaração do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas

 **SINDICATO DOS BANCÁRIOS DO SUL E ILHAS**
SECÇÃO SINDICAL REGIONAL DE PONTA DELGADA

DECLARAÇÃO

Para os efeitos achados por convenientes e mediante levantamento que procedemos com as instituições com rede de balcões nos Açores, temos a informar que na data atual na Região Autónoma dos Açores, trabalham 790 trabalhadores (setecentos e noventa)

Secção Regional de Ponta Delgada, 14 de Junho de 2017



Afonso Quental
Secretário Coordenador



Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas
Secção Regional de Ponta Delgada
Rua Dr. João Francisco de Sousa, 2
9500 – 187 Ponta Delgada
Afonso.quental@sbsi.pt
Telf: 34264 – 296 305 964
Telemóvel – 96 2403791

Anexo 3. Caracterização do perfil do líder

| Variável | | Sub-Gerente | Gerente | Diretor |
|-------------------------|-------------------|--------------------|----------------|----------------|
| Género | Masculino | 71,4% | 66,7% | 100,0% |
| | Feminino | 28,6% | 33,3% | 0,0% |
| Idade | 18-25 anos | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| | 26-35 anos | 14,3% | 19,4% | 0,0% |
| | 36-45 anos | 57,1% | 36,1% | 50,0% |
| | 46-55 anos | 28,6% | 30,6% | 50,0% |
| | Mais de 55 anos | 0,0% | 13,9% | 0,0% |
| Estado Civil | Solteiro | 0,0% | 11,4% | 0,0% |
| | Casado | 100,0% | 68,6% | 100,0% |
| | Divorciado | 0,0% | 5,7% | 0,0% |
| | Unido de facto | 0,0% | 14,3% | 0,0% |
| Habilitações Literárias | Ensino básico | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| | Ensino secundário | 14,3% | 52,8% | 50,0% |
| | Licenciatura | 85,7% | 41,7% | 50,0% |
| | Pós-graduação | 0,0% | 5,5% | 0,0% |
| Tempo de Serviço | Até 5 anos | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| | 6-10 anos | 14,2% | 13,9% | 0,0% |
| | 11-15 anos | 14,3% | 19,4% | 0,0% |
| | 16-20 anos | 42,9% | 22,2% | 50,0% |
| | 21-25 anos | 14,3% | 8,3% | 0,0% |
| | Mais de 25 anos | 14,3% | 36,2% | 50,0% |
| Vínculo à Entidade | Contrato a termo | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| | Quadros efetivos | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| | Estágio | 0,0% | 0,0% | 0,0% |

Anexo 4. Percentagem de inquiridos que concordam totalmente com os itens que integram a escala que avalia o líder e o líder eficaz

| Item | Percentagem | Item | Percentagem |
|-------------|--------------------|-------------|--------------------|
| L1 | 12,1% | LE1 | 74,8% |
| L2 | 21,2% | LE2 | 61,4% |
| L3 | 8,1% | LE3 | 49,0% |
| L4 | 10,1% | LE4 | 57,9% |
| L5 | 16,7% | LE5 | 71,8% |
| L6 | 13,1% | LE6 | 75,2% |
| L7 | 14,2% | LE7 | 13,9% |
| L8 | 14,6% | LE8 | 9,4% |
| L9 | 9,6% | LE9 | 17,0% |
| L10 | 16,2% | LE10 | 20,8% |
| L11 | 17,6% | LE11 | 48,8% |
| L12 | 18,2% | LE12 | 72,0% |
| L13 | 12,7% | LE13 | 66,7% |
| L14 | 13,1% | LE14 | 50,5% |
| L15 | 11,2% | LE15 | 11,1% |
| L16 | 18,8% | LE16 | 53,0% |
| L17 | 12,1% | LE17 | 59,4% |
| L18 | 13,1% | LE18 | 65,8% |
| L19 | 23,0% | LE19 | 40,5% |
| L20 | 16,2% | LE20 | 40,6% |
| L21 | 21,7% | LE21 | 71,3% |
| L22 | 18,7% | LE22 | 74,8% |
| L23 | 12,1% | LE23 | 67,8% |
| L24 | 13,6% | LE24 | 52,0% |
| L25 | 17,7% | LE25 | 37,6% |
| L26 | 4,6% | LE26 | 5,0% |
| L27 | 8,6% | LE27 | 42,1% |
| L28 | 13,1% | LE28 | 64,9% |
| L29 | 13,1% | LE29 | 68,3% |

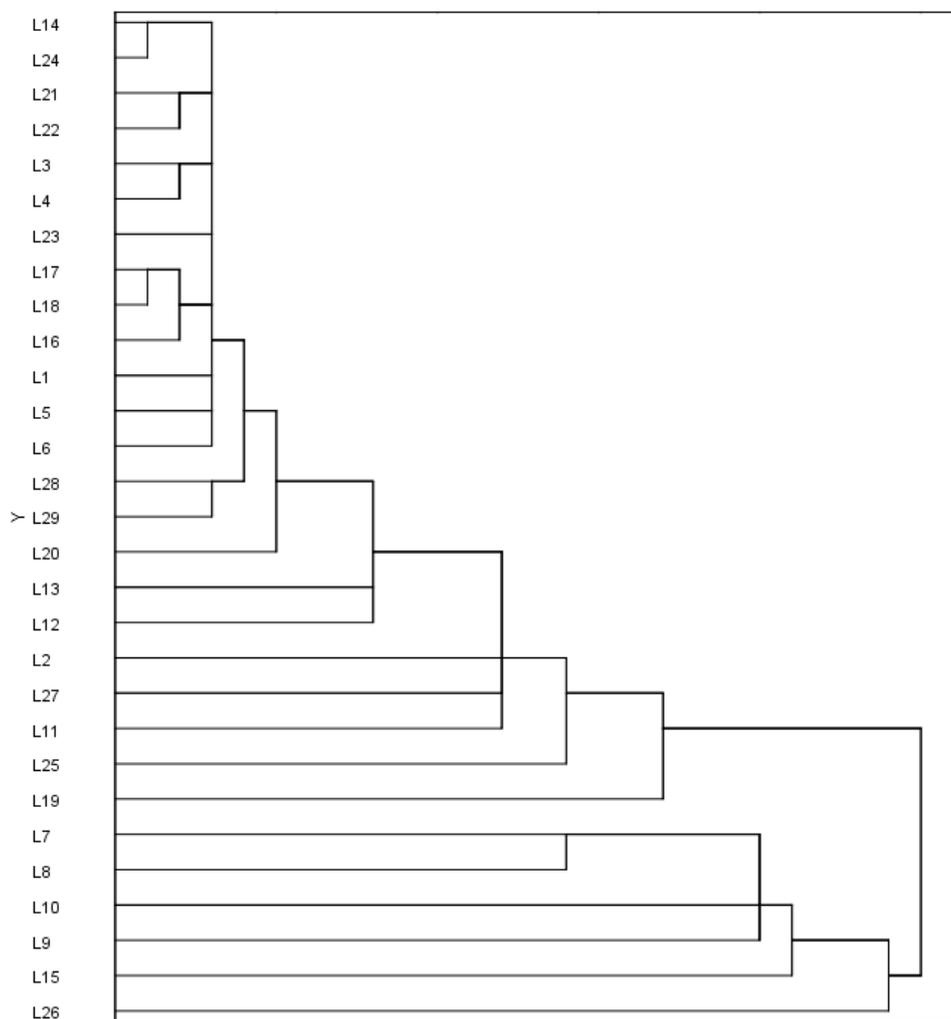
Anexo 5. Resultados da aplicação do teste de Wilcoxon

| | | Ordem Média | <i>p</i> |
|------------|------------------|--------------------|-----------------|
| LE1 – L1 | Ordens negativas | 34,00 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 83,71 | |
| LE2 – L2 | Ordens negativas | 50,00 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 69,44 | |
| LE3 – L3 | Ordens negativas | 34,50 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 73,08 | |
| LE4 – L4 | Ordens negativas | 53,67 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 73,92 | |
| LE5 – L5 | Ordens negativas | 47,33 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 70,50 | |
| LE6 – L6 | Ordens negativas | 52,33 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 76,48 | |
| LE7 – L7 | Ordens negativas | 84,27 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 47,14 | |
| LE8 – L8 | Ordens negativas | 75,01 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 53,89 | |
| LE9 – L9 | Ordens negativas | 60,33 | 0,323 |
| | Ordens positivas | 54,36 | |
| LE10 – L10 | Ordens negativas | 82,98 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 52,23 | |
| LE11 – L11 | Ordens negativas | 38,50 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 61,56 | |
| LE12 – L12 | Ordens negativas | 48,00 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 70,49 | |
| LE13 – L13 | Ordens negativas | 37,00 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 74,77 | |
| LE14 – L14 | Ordens negativas | 49,25 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 73,35 | |
| LE15 – L15 | Ordens negativas | 71,87 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 53,02 | |
| LE16 – L16 | Ordens negativas | 47,07 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 64,99 | |
| LE17 – L17 | Ordens negativas | 40,64 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 75,15 | |
| LE18 – L18 | Ordens negativas | 35,00 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 78,56 | |
| LE19 – L19 | Ordens negativas | 62,82 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 61,62 | |
| LE20 – L20 | Ordens negativas | 46,40 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 60,18 | |
| LE21 – L21 | Ordens negativas | 41,13 | 0,000 |
| | Ordens positivas | 67,29 | |

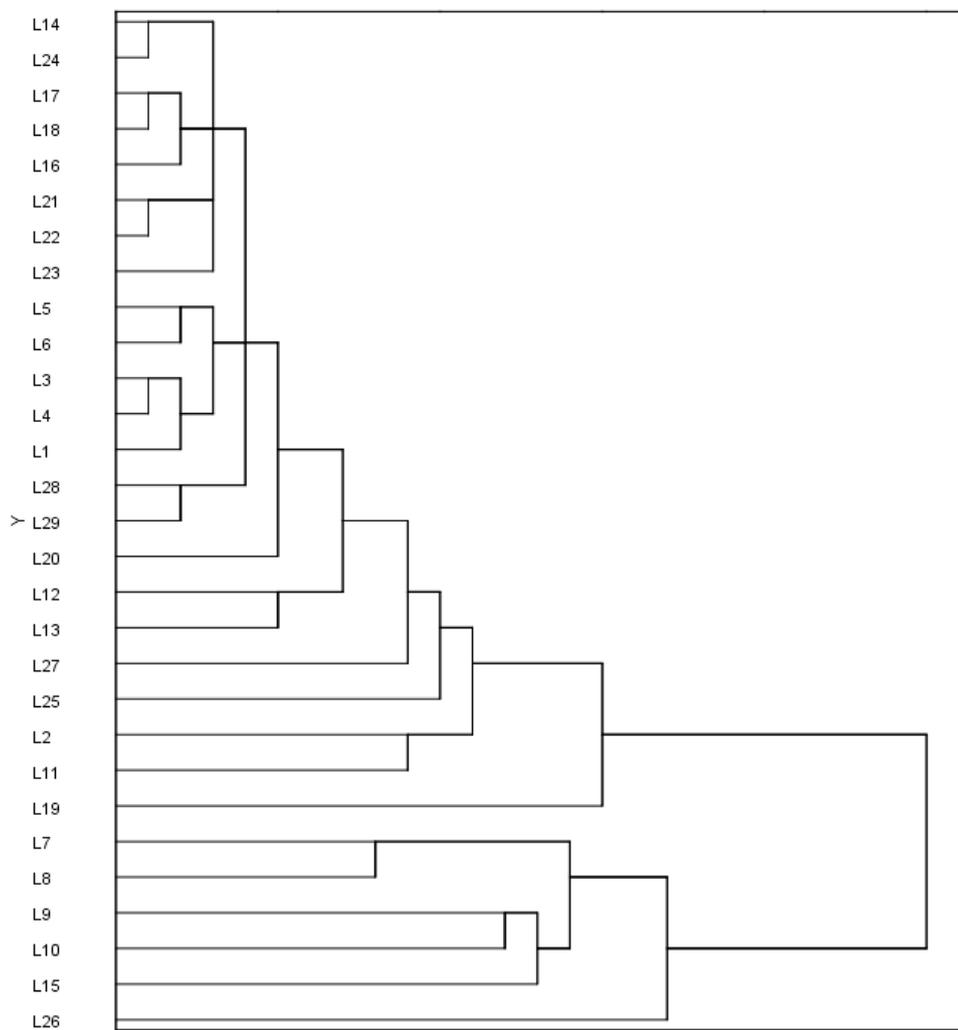
Anexo 5. Resultados da aplicação do teste de Wilcoxon (continuação)

| | | | |
|------------|--------------------------------------|----------------|-------|
| LE22 – L22 | Ordens negativas Ordens positivas | 31,50 73,88 | 0,000 |
| LE23 – L23 | Ordens negativas Ordens positivas | 35,50 78,33 | 0,000 |
| LE24 – L24 | Ordens negativas Ordens positivas | 31,00 72,47 | 0,000 |
| LE25 – L25 | Ordens negativas Ordens positivas | 76,06 60,88 | 0,000 |
| LE26 – L26 | Ordens negativas Ordens positivas | 58,48 33,36 | 0,000 |
| LE27 – L27 | Ordens negativas Ordens positivas | 47,10 76,49 | 0,000 |
| LE28 – L28 | Ordens negativas Ordens positivas | 40,13 73,43 | 0,000 |
| LE29 – L29 | Ordens negativas Ordens positivas | 32,00 76,69 | 0,000 |

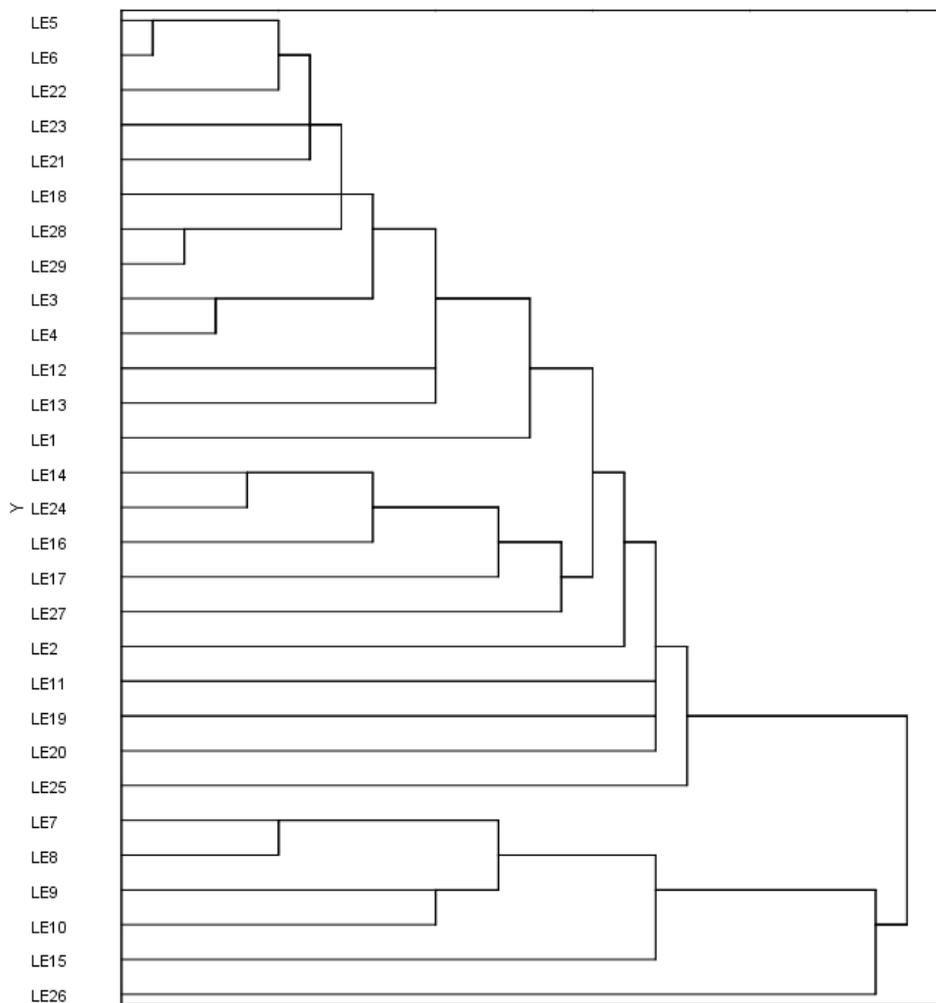
Anexo 6. Dendrograma obtido com o método SL - Líder



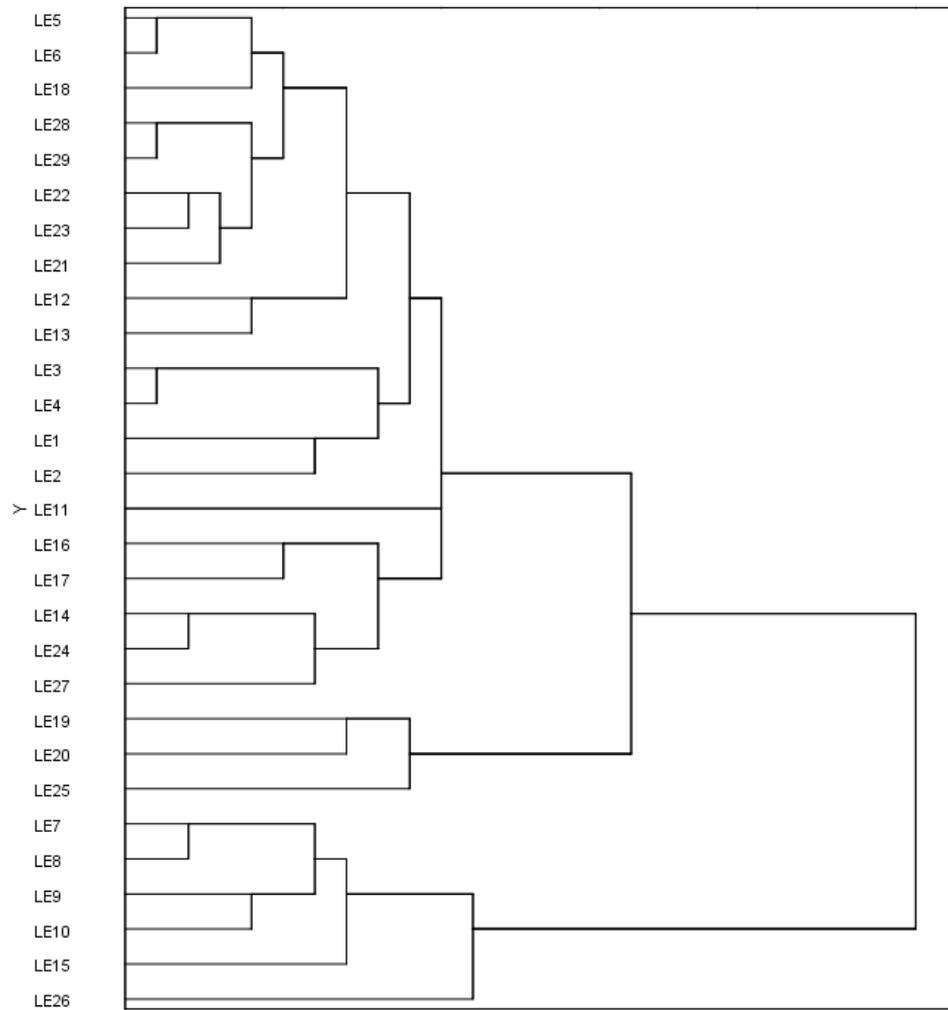
Anexo 7. Dendrograma obtido com o método AL - Líder



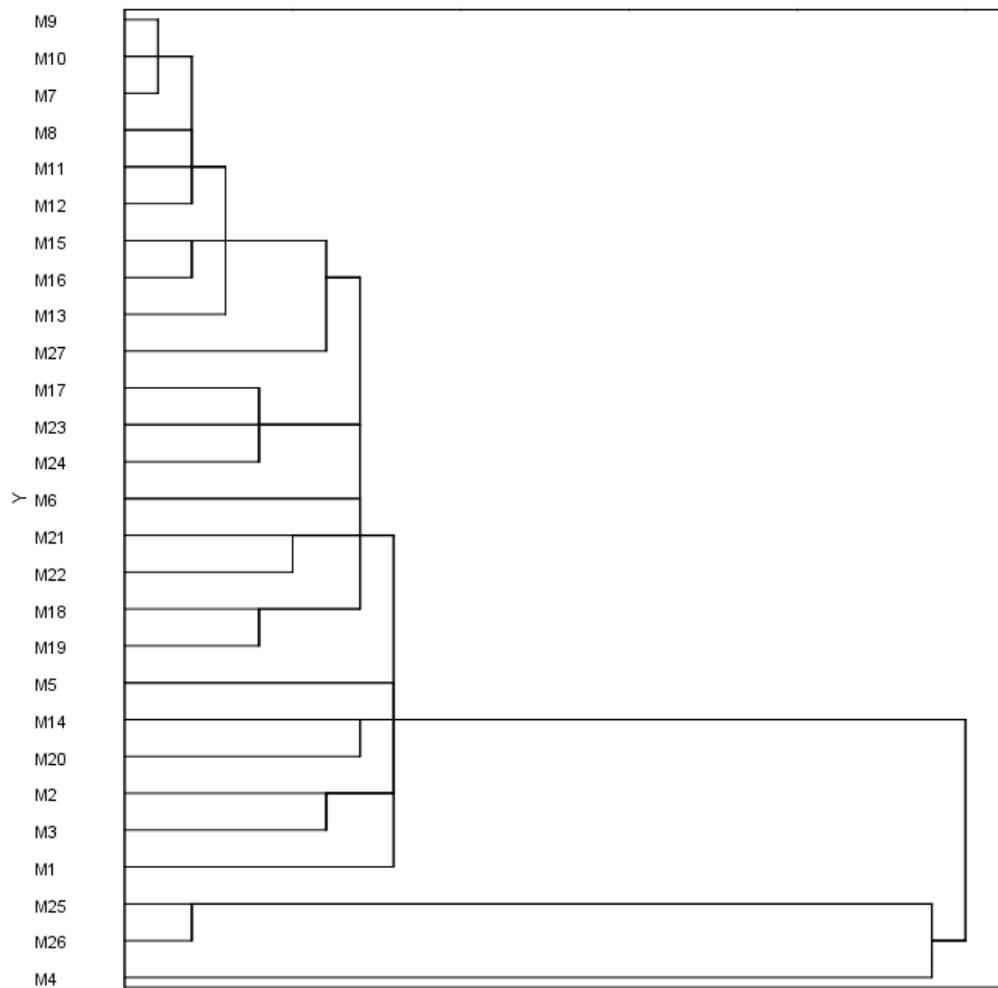
Anexo 8. Dendrograma obtido com o método SL – Líder eficaz



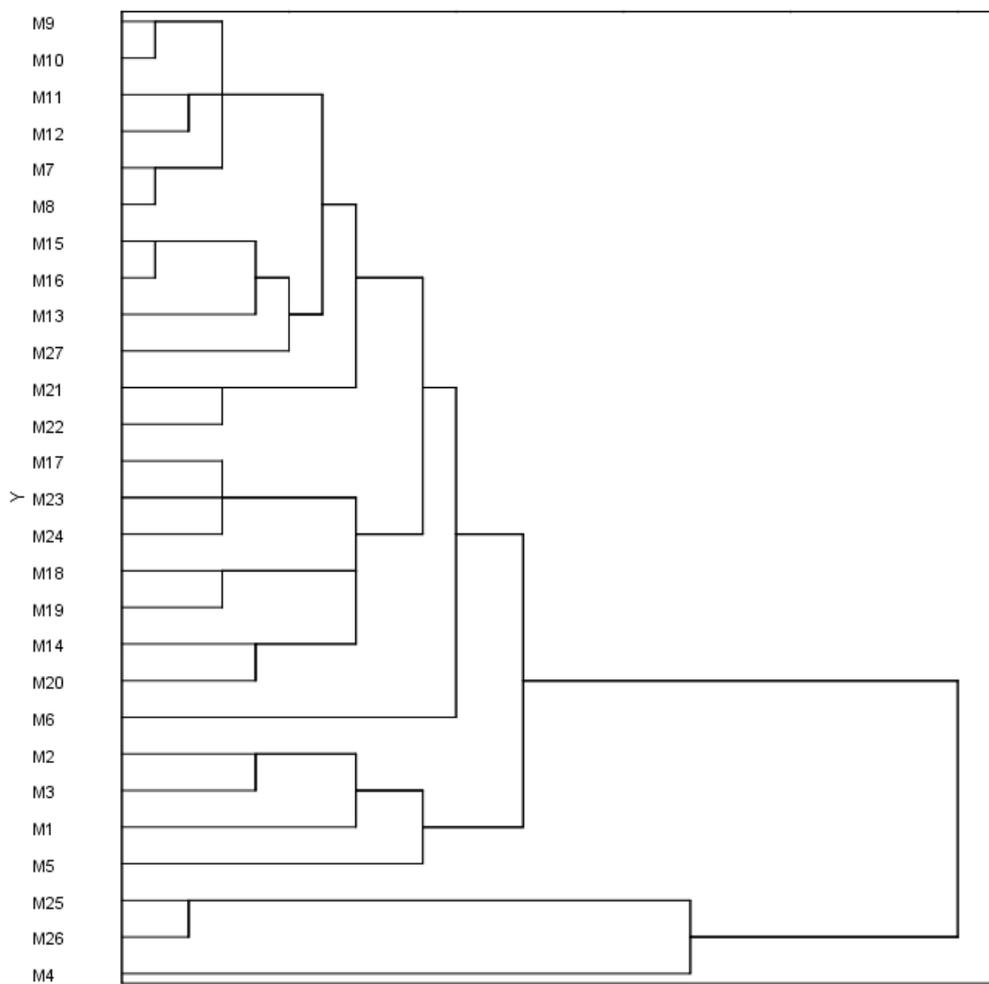
Anexo 9. Dendrograma obtido com o método AL – Líder eficaz



Anexo 10. Dendrograma obtido com o método SL – Motivação



Anexo 11. Dendrograma obtido com o método AL – Motivação



Anexo 12. Quantificações das categorias da ACM

| 1ª Dimensão | |
|-------------------|------------------|
| - | + |
| OEC | Solt. |
| +55 anos | 18-25 anos |
| 46-55 anos | 26-35 anos |
| EB | E_Sup |
| E_Sec | |
| “TS +21 anos” | “TS até 10 anos” |
| SMCP | |
| SMDP | |
| PSCP | |
| PSDP | |
| 2ª Dimensão | |
| - | + |
| PL >= 113 | PL < 113 |
| SMCT | SMDT |
| SMCMV | SMDMV |
| PSCMV | PSDMV |
| PSCT | PSDT |
| “TS 11 a 20 anos” | |

REFERÊNCIAS

Andrade, E. (2017). Riscos Psicossociais. *O Bancário*, 184, p. 7.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London e Philadelphia: Kogan Page.

Associação Portuguesa de Bancos. Disponível em http://www.apb.pt/estudos_e_publicacoes/estatisticas. Acesso em 30 de julho de 2017.

Banco de Portugal. Disponível em <https://www.bportugal.pt/page/missao-efuncoes?mlid=808>. Acesso em 30 de julho de 2017.

Bass, B. M. (1990). *Bass e Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: The Free Press.

Bell, J. (2010). *Como Realizar um Projeto de Investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva – Publicações.

Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader: The Leadership Classic - revised and updated*. Cambridge: Basic Books.

Bergamini, C. W. Liderança: A Administração do Sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34, p. 102-114.

Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations – There is a Difference Between Leaders and Managers*. New York: University Press of America, Inc.

Bilhim, J. A. F. (2005). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Borges, F. e Mendes, J. (2014). Competências do Gestor e do Líder. Estudo de Caso. *Revista Lusíada. Economia & Empresa*, 18, p. 89-120.

Buchanan, D. e Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour – An Introductory Text*. England: Prentice Hall Europe.

Carmo, H. e Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional – A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Editora Manole.

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C. e Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Da Silva, W. T., Mesquita, E. O. e Ferreira, S. K. C. (2015). Impactos Positivos da Liderança no Processo Produtivo. *E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 1 (2), 74-95.

DeRue, D. S. e Workman, K. M. (2012). Toward a Positive and Dynamic Theory of Leadership Development. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L. e Ivancevich, J. M. (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. Lisboa: McGraw-Hill.

Drucker, P. F. (2008). *O Essencial de Drucker*. Lisboa: Actual Editora.

Faria, J. H. e Meneghetti, F. K. (2011). Liderança e Organizações. *Revista de Psicologia*, 2, 93-119.

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

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. e Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos*. São Paulo: McGraw-Hill.

Guimarães, R. C. e Cabral, J. A. S. (1997). *Estatística*. Lisboa: McGraw-Hill.

Heifetz, R. A. e Laurie, D. L. (1997). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, 75, 124-134.

Hersey, P. e Blanchard, K. H. (1972). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Hill, M. M. e Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hollander, E. P. (1992). Leadership, Followership, Self, and Others. *Leadership Quarterly*, 3, 43-54.

House, R. J. e Aditya, R. N. (1997) The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. *Journal of Management*, 23, 409-473.

Kaiser, R. B., Hogan, R. e Craig, S. B. (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist*, 63, 96-110.

Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.

Kotter, J. P. (1990a). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 85-96.

Lacombe, F. e Heilborn, G. (2008). *Administração: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva.

Laureano, R. M. e Botelho, M. C. (2017). *IBM SPSS Statistics – O Meu Manual de Consulta Rápida*. Lisboa: Edições Sílabo.

Latham, G. P. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. California: SAGE.

Lourenço, M. S. (2016-01-07). Os Grandes Desafios para a Banca em Portugal, segundo Carlos Costa. *Expresso*. Retirado de <http://expresso.sapo.pt/economia/2016-01-07-Os-grandes-desafios-para-a-banca-em-Portugal-segundo-Carlos-Costa>.

Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. England: Prentice Hall.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: McGraw – Hill.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership – Theory and Practice*. California: SAGE Publications, Inc.

Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.

Rego, A. e Cunha, M. P. (2015). As virtudes nas Organizações. *Análise Psicológica*, 4, 349-359.

Rego, A. e Cunha, M. P. (2016). *Que Líder Sou Eu? Manual de Apoio ao Desenvolvimento de Competências de Liderança*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C. C. e Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, E. (1994). *Estatística Descritiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ribas, A. L. e Salim, C. R. (2016). *Gestão de Pessoas para Concursos*. Retirado de <https://pt.slideshare.net/Carlosams/gestao-de-pessoas-para-concursos-professora-andreia-ribas>.

Rivera, F. J. U. e Artmann, E. (2006). A liderança com intersubjectividade lingüística. *Interface – Comunic., Saúde, Educ.*, 10, 411-426.

Robbins, S. P. e Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Ryan, R. M. e Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Sampieri, R. H., Collado, C. F. e Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Sousa, A. B. (2005). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.

Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Verlag Dashöfer.

Tichy, N. M. e Cohen, E. (1997). *The Leadership Engine – How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. New York: HarperBusiness.

Vallerand, R. J. (2004). Intrinsic and Extrinsic Motivation in Sport. *Encyclopedia of Applied Psychology*, 2, 427-435.

Vieira, P. (2011-06-11). A Motivação na Banca. *Jornal de Negócios*. Retirado de http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/a_motivaccedilatildeo_na_banca.

Vroom, V. H. e Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62, p. 17-24.

Yulk, G. (1998). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Zaleznik, A. (1997). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 55, p. 67-78.

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal