



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# **A Motivação dos Líderes nas Organizações Estudos de caso em Organizações Com e Sem Fins Lucrativos**

**José Carlos Cruz Marques**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António Nunes

**Covilhã, Setembro de 2015**



# Dedicatória

À minha família e namorada, pelo apoio na realização de mais esta etapa.



# Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, a todos os professores do Departamento de Gestão e Economia da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas que ao longo deste percurso curricular forma meus docentes.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor António Nunes, por me ter ajudado e apoiado ao longo deste período dando-me a oportunidade de conseguir realizar um projeto de elevada importância na minha vida.

Em segundo lugar, quero deixar o meu agradecimento a todas as organizações que colaboraram neste projeto, em especial aos seus líderes que retiraram um pouco do seu valioso tempo para me ajudarem na realização desta dissertação.

Em terceiro lugar, deixo um agradecimento aos meus amigos, fizeram-me seguir em frente nesta etapa e provaram-me o quanto vale uma amizade.

E por último, apesar de considera-lo o mais importante, gostaria de agradecer á minha namorada, Carolina Pereira, pela paciência e por me ter incentivado antes e durante todo este percurso.

Como é logico, este último agradecimento também se dirige a toda a minha família, é sem dúvida fundamental e gratificante ter a meu lado um pai, uma mãe e um irmão que me abriram as portas e me deram asas para que fosse possível voar, fazendo assim com que conseguisse vencer mais esta etapa do meu percurso académico e da minha vida.



# Resumo

É sabido que grande parte das organizações portuguesas baseia os seus princípios de atuação no fator motivação, considerando-o como um dos principais fatores que influencia diretamente a sua qualidade e a sua produtividade.

Elaborou-se um estudo qualitativo e exploratório/descritivo, com o objetivo de investigar a motivação dos líderes das organizações com e sem fins lucrativos, englobando um conjunto de oito organizações, sendo quatro organizações com fins lucrativos (PME) e quatro organizações sem fins lucrativos (IPSS) com sede no concelho da Covilhã. Os dados foram recolhidos através da análise documental, de entrevistas e da observação direta dos inquiridos.

Os resultados permitiram concluir que a motivação do líder diverge entre organizações com fins lucrativos (PME) e organizações sem fins lucrativos (IPSS). A questão do reconhecimento social é contextualizado de maneira diferente pelos diversos líderes, o sentimento na implementação de medidas e a relação com os colaboradores, não é sentida nem tratada de igual forma, uma vez que estes têm sempre em conta a estrutura e a finalidade da organização que representam, considerando-se que estes aspetos, nos dois grupos de casos estudados, são bastante diferentes.

Determinou-se também que os fatores motivacionais como a autorrealização, a remuneração auferida, a criatividade na tomada de decisões e o estilo de chefia, se generalizam a ambos os casos estudados, sendo os resultados unânimes entre todos os líderes.

Conclui-se assim que a motivação dos líderes nestes dois tipos de organizações são distintas, apesar de superficialmente parecer da mesma natureza, possui especificidades e características muito próprias, principalmente no caso das IPSS.

## Palavras-chave

Motivação, Líderes, Pequenas e Médias Empresas, Instituições Particulares de Solidariedade Social; Organizações com fins lucrativos, Organizações sem fins lucrativos



# Abstract

It is known that a great number of the Portuguese organizations base its action principles in the motivation factor, considering it as one of the main factors that directly influence the quality and their productivity.

It was elaborated a qualitative and exploratory / descriptive, in order to investigate the motivation of the leaders of for and non profit organizations, involving a set of eight organizations, being four for-profit organizations (SMEs) and four non-profit organizations (IPSS) with headquarter in the municipality of Covilhã. The results were collected through document reviews, interviews and direct observation of respondents.

The results allowed to concluded that the motivation of the leader differs between for-profit organizations (SMEs) and non-profit organizations (IPSS). The issue of the social recognition is contextualized differently by the various leaders, the feeling in the implementation of measures and the relationship with employees, is neither felt not treated equally by the leaders, since they have always taken into account the structure and the purpose of the organization they represent, considering that these aspects, in both groups of studied cases are quite different.

It was also determined that the motivational factors, such as self-realization, the received remuneration, the creativity in decision making and leadership style, were generalized to both studied cases, being the results unanimous among all leaders.

It is therefore concluded that the motivation of the leaders in these two distinct types of organizations, in spite of seeming superficially of the same nature, it has got very specific features and characteristics, especially in the case of IPSS.

## Keywords

Motivation, Leaders, Small and Medium Enterprises, Private Institutions of Social Solidarity; For-profit organizations, non-profit organizations



# Índice

Dedicatória .....	iii
Agradecimentos .....	v
Resumo .....	vii
Palavras-chave .....	vii
Abstract .....	ix
Keywords .....	ix
Índice .....	xi
Lista de Figuras .....	xiii
Lista de Tabelas.....	xiv
Lista de Acrónimos .....	xv
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento Geral .....	1
1.2. Objetivos e Estrutura do Estudo .....	3
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>5</b>
2.1. Motivação.....	5
2.1.1. Conceito de Motivação .....	5
2.2. Motivação Organizacional .....	7
2.2.1. Estrutura/Perfil Motivacional .....	7
2.3. Liderança .....	10
2.4. Organizações Com e Sem Fins Lucrativos .....	11
2.4.1. Organizações Com Fins Lucrativos.....	11
2.4.2. Organizações Sem Fins Lucrativos (IPSS) .....	11
2.4.2.1. Origem, Conceitos e Características .....	11
2.4.3. Organizações com Fins Lucrativos <i>versus</i> sem Fins Lucrativos ....	13
2.5. Motivações.....	14

2.5.1.	Motivações Organizacionais e Pessoais .....	14
2.5.2.	Fatores Motivacionais .....	15
3.	METODOLOGIA .....	19
3.1.	Propósito e Questões de Investigação .....	19
3.2.	Tipo de Estudo.....	19
3.3.	Procedimentos Metodológicos .....	20
3.3.1.	Seleção dos Casos .....	20
3.3.2.	Recolha de Dados .....	21
3.3.3.	Análise dos Dados .....	22
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	25
4.1.	As Organizações .....	25
4.2.	O Líder e o exercício da Liderança .....	26
4.2.1.	Os Líderes .....	26
4.2.2.	Autorrealização/Realização Pessoal.....	28
4.2.3.	Reconhecimento Social .....	29
4.2.4.	Remuneração .....	31
4.3.	O Líder nas Organizações.....	32
4.3.1.	Responsabilidade.....	33
4.3.2.	Implementação de Medidas perante um Colaborador.....	34
4.3.3.	Diferenças de Género .....	35
4.3.4.	Criatividade .....	38
4.3.5.	Valores e Cultura Organizacionais.....	39
4.3.6.	Relações com os Colaboradores.....	41
4.3.7.	Estilos de Chefia .....	42
4.4.	Análise Comparativa dos Fatores Motivacionais.....	44
5.	CONCLUSÕES.....	47
5.1.	Conclusão.....	47
5.2.	Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....	50
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	51
7.	ANEXOS .....	59

# Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura da Investigação.....	3
Figura 2 - Fatores que interferem nas Práticas Organizacionais e Condições de Trabalho .....	8
Figura 3- Estrutura da Motivação nas Organizações em Estudo.....	16
Figura 4- Estrutura da Motivação (Fatores Motivacionais Estudados).....	44

# Lista de Tabelas

Tabela 1 - Motivação do Empregado e Metas Motivacionais .....	9
Tabela 2 - Teorias Exógenas da Motivação Laboral .....	14
Tabela 3- Teorias Endógenas da Motivação Laboral .....	15
Tabela 4 - Fatores Motivacionais (Líder) .....	17
Tabela 5- Fatores Motivacionais (Organização) .....	18
Tabela 6- Caracterização das Entrevistas .....	22
Tabela 7 - Características das Organizações .....	25
Tabela 8- Idade, Sexo e Habilitações Literárias.....	27
Tabela 9- Autorrealização.....	28
Tabela 10- Status Social .....	30
Tabela 11- Remuneração .....	31
Tabela 12 - Responsabilidade.....	33
Tabela 13- Implementação de Medidas .....	34
Tabela 14- Género.....	36
Tabela 15- Criatividade.....	38
Tabela 16- Valores e Cultura Organizacional .....	39
Tabela 17- Relação com os Colaboradores .....	41
Tabela 18- Estilo de Chefia .....	43

# Lista de Acrónimos

UBI	Universidade da Beira Interior
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
EIPSS	Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social
PME	Pequenas e Médias Empresas
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo)



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Enquadramento Geral

Quase toda a vida do ser humano desenvolve-se em redor das organizações. O fenómeno mais característico que toda a humanidade assistiu é o aumento do tamanho, número e complexidade das estruturas organizacionais existentes (Gómez & Rivas, 1989).

*“O homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita (...)”* (Chiavenato, 1994 p.54). O mesmo autor ainda refere que independentemente dos objetivos de cada organização, estas envolvem os seus colaboradores em ‘redes’, tornando-os cada vez mais dependentes das atividades que estas desenvolvem.

A razão existente para a enorme proliferação e a elevada variedade organizacional no mundo é devido ao facto de só através destas estruturas organizacionais serem satisfeitas as necessidades de cada colaborador, sendo que partindo deste princípio torna-se possível atingir mais facilmente os objetivos dos mesmos (Chiavenato, 2008).

O termo ‘organizações’ tem uma utilização diária, todas as pessoas sabem através do senso comum a sua definição e estas são rapidamente detetáveis no quotidiano. Rocher (1968) refere que o conceito de organização situa-se num *“primeiro nível de abstração”*. As organizações podem assim ser consideradas um *“sistema de interpretação do ambiente e vistas como construtoras do ambiente por meio de suas ações.”* (Vasconcelos, 2007 p.29).

Para Hall (2004) as organizações são o *“contexto no qual as pessoas trabalham”*, sendo que estas existem para que os indivíduos possam desempenhar as atividades que sozinhos não iriam conseguir. Organizações são assim, *“um sistema complexo de símbolos, mensagens, esforços, e atividades”* (Cheney et al., 2004).

Cada vez mais a complexidade das organizações, os ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios tem como necessidade a motivação dos colaboradores criando condições favoráveis para maximizar o desempenho e a sua motivação no contexto de trabalho. Na atualidade a tendência é substituir as estratégias que se baseiam nas recompensas associadas ao desempenho do colaborador por um estilo de vida organizacional que promove o bem-estar e a felicidade dentro do mesmo contexto. (Steers & Porter, 1991; Schiehl & Morissette, 2000; Erez, Kleinbeck & Thierry, 2001).

Atualmente um dos maiores desafios das empresas é conseguir ter colaboradores motivados. *“A partir dos vários estudos realizados no século XX e início do século XXI, podemos observar*

*que a industrialização da sociedade, o desenvolvimento da automação, as tarefas repetitivas e rotineiras, a divisão do trabalho, a importância dada à burocracia conduzem os indivíduos à desmotivação e à sensação de alienação em seus trabalhos” (Silva & Rodrigues, 2007 p.51).*

Wood Jr. & Picarelli (1999) referem que as organizações deixaram de considerar os seus colaboradores como meros recursos para alcançarem determinado objetivo passando a considera-los como sendo capital humano, considerando mesmo que estes são os ‘talentos’ das organizações pois as suas competências tornaram-se fundamentais para o seu sucesso. Estes autores referem ainda que atualmente a lealdade organizações-colaboradores não é a mesma vivida antigamente, onde os colaboradores integravam as organizações desde muito cedo, dentro destas subiam hierarquicamente e só saíam para se aposentarem.

Já Lacombe (2005) refere que os colaboradores são os atores das organizações, estes são os agentes económicos e administrativos das mesmas. Durante a sua presença na organização tentam satisfazer as suas necessidades e desejos para que se sintam motivados conseguindo assim acompanhar a organização a cumprir os objetivos estabelecidos.

As estratégias de motivação são consideradas mais eficazes e eficientes quando os motivadores vão de encontro com as metas e os valores dos trabalhadores (Tamayo & Paschoal, 2003). Lacombe (2005) refere que todo o gestor de uma organização é responsável pelo desempenho da sua equipa, desta forma todas as equipas devem ser formadas tendo em conta os planos estratégicos da organização. O autor ainda refere que a única forma de uma equipa conseguir bons resultados é que os seus membros sejam suportados, desafiados e até que corram riscos para chegarem a um objetivo comum.

Ribeiro (2006 p.4) refere que *“administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros internos que mais entendam dela e de seu futuro.”*

Neto (2010) refere que o líder é o responsável pela motivação, este está presente em todas as organizações e faz com que os colaboradores desenvolvam o seu trabalho, inovando e fazendo frente a todos os novos projetos para que assim seja possível cumprir dentro dos prazos estabelecidos todos os objetivos da organização. Ainda é afirmado que a figura do chefe, como aquele que dá ordens e cobra o cumprimento delas, está completamente fora do centro da organização caindo cada vez mais em desuso.

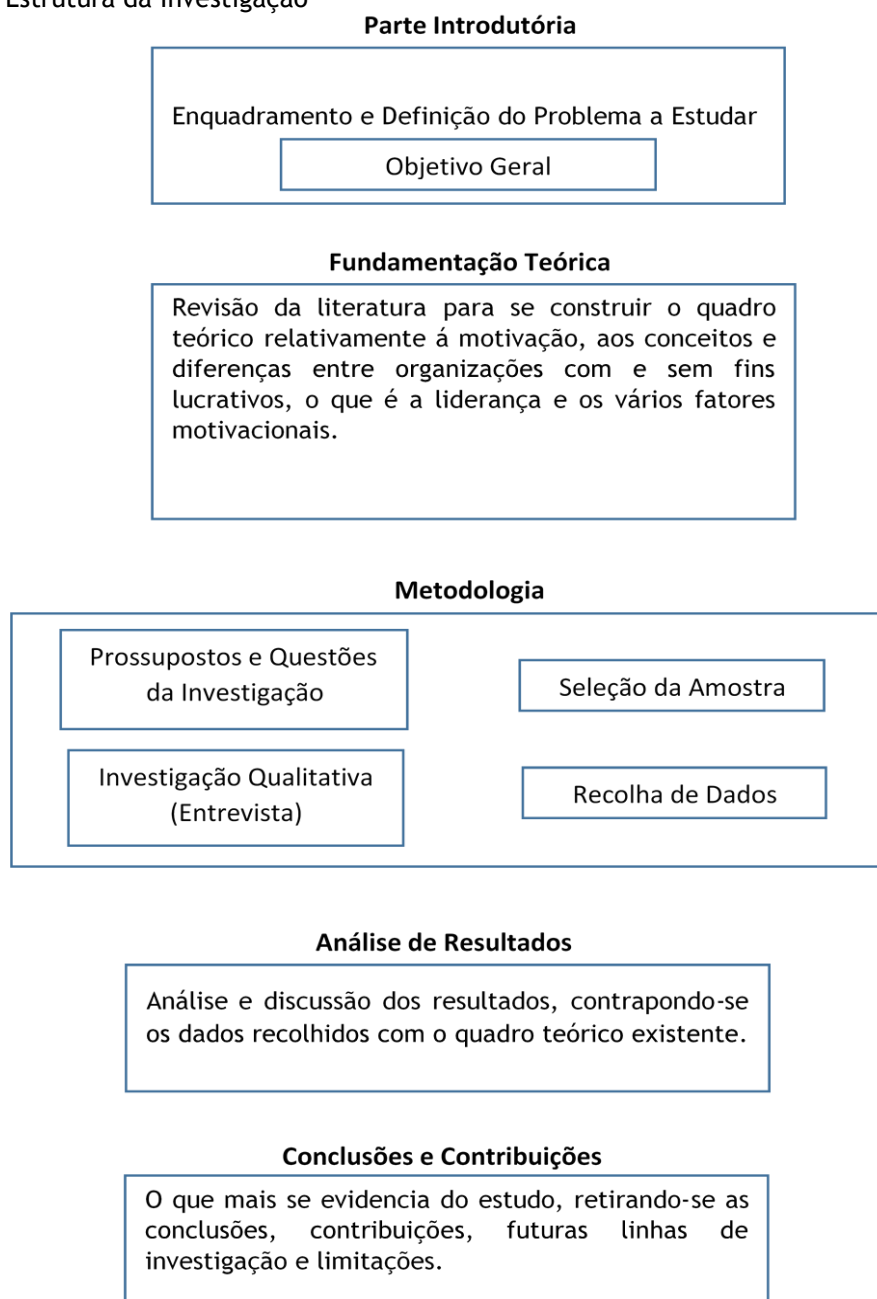
Liderar significa assim, a capacidade de influenciar com eficácia um grupo, conseguindo em conjunto com este atingir os resultados esperados. Para que isso aconteça Barreto & Pereira (2007) afirmam que o meio mais eficaz é a comunicação, para que assim exista a transferência de conhecimentos entres os líderes e todos os colaboradores que eles lideram em uma organização.

## 1.2. Objetivos e Estrutura do Estudo

Com vista a preencher uma lacuna identificada na literatura, a investigação que se pretende realizar tem como objetivo fundamental perceber quais os fatores motivacionais dos líderes das organizações com fins lucrativos e sobretudo das organizações sem fins lucrativos (Instituições Particulares de Solidariedade Social [IPSS]), tentando detetar-se assim quais os diferentes aspetos motivacionais presentes no ambiente de trabalho destes líderes. Adotando-se para esse efeito uma abordagem exploratória, descritiva e qualitativa.

O estudo, relativamente á sua estrutura, é composto por um conjunto de cinco partes, apresentando-se de seguida um esquema representativo de toda a investigação.

Figura 1 - Estrutura da Investigação



Fonte: Elaboração Própria

**A Motivação dos Líderes nas Organizações**  
Estudos de caso em Organizações Com e Sem Fins Lucrativos

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Motivação

#### 2.1.1. Conceito de Motivação

Não existe um registo específico de quando surgiram os primeiros estudos acerca da palavra 'motivação', pensa-se somente que os primeiros filósofos já tinham a preocupação de explicar e dar a conhecer qual o comportamento humano. Antes da Revolução Industrial, a principal e única maneira de motivar os trabalhadores partia de punições, não sendo estas somente psicológicas, mas também financeiras e podendo até chegar ao nível físico. Só após a revolução industrial é que as punições começaram a ser colocadas de lado e se começaram a motivar os colaboradores segundo métodos mais ortodoxos (Bergamini, 1997).

A palavra Motivação deriva do latim “*motivus*” e “*movere*” e segundo Bergamini (1998) essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é considerada a principal tônica dessa função particular da vida psíquica.

Por sua vez, Hersey & Blanchard (1997 p.5, citado por Faria, 2004 p.12) afirmam que o significado da palavra vem do termo “motivo” - mov- que significa “mover”. Os autores ainda referem que *“As pessoas diferem, não apenas em sua capacidade, mas também em sua 'vontade', ou 'motivação'. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes. Os motivos são os "porquês" do comportamento. Excitam e mantêm a atividade e determinam a direção geral do comportamento de um indivíduo. Fundamentalmente, os motivos, ou necessidades, são as molas da ação”*.

Taylor (1900 citado por Marras, 2000) afirma que o maior fator motivacional é o dinheiro, de acordo com este, os indivíduos eram levados a fazer todo o tipo de funções com o objetivo da obtenção de uma maior remuneração, sendo essas funções bastante controladas para que fosse possível renderem o máximo.

*“Uma mãe relata por que, depois de ela e suas filhas estarem trabalhando decidiu substituir os trapos velhos por toalhas normais e começar a adquirir pratos e talheres: (...) pra que todos pudéssemos nos sentar à mesa ao mesmo tempo e comer como gente. (...) Nós nos acostumamos tão rápido às toalhas normais que agora queríamos escovas de dentes. (...) Conseguimos escovas de dentes e passamos a desejar pó para escovar os nossos dentes, em vez de cinzas. E quanto mais tínhamos, cada vez queríamos mais coisas.”* Aqui é possível se observado que a motivação não é estática divergindo tendo em conta as situações e as necessidades do indivíduo. (Morris, 2006 citado por Webber, 2010 p.76).

Devido a isso é óbvio que as pessoas sejam diferentes no que toca á motivação, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo produzindo diferentes padrões de comportamento, os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes, e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo (Chiavenato, 1995).

A motivação pode ser assim considerada segundo Vianna (1999) como uma palavra que não pode ser tocada, ouvida ou vista, somente, existe por meio de um determinado comportamento, quer isto dizer, que só saberemos se determinada pessoa está motivada mediante uma observação comportamental.

Sendo esta também o resultado da interação do indivíduo com determinada situação. Obviamente, as pessoas diferem quanto às suas tendências motivacionais básicas. Mas o mesmo aluno que acha muito difícil ler um livro técnico mais de 20 minutos é capaz de devorar uma edição do *Harry Potter* durante uma tarde. Para este estudante, a mudança na motivação é causada pela situação. (Robbins, 2005).

Bergamini (1997) por sua vez refere que a motivação é uma força propulsora que faz com que o individuo consiga satisfazer as suas necessidades e os seus desejos. A motivação no local de trabalho leva os colaboradores a procurarem satisfações pessoais e a realizarem os objetivos da organização. A motivação é algo mutável, quer isto dizer que, varia no tempo e no espaço de acordo com a situação e o próprio individuo.

Segundo o mesmo autor a motivação humana irá auxiliar na abertura de novos espaços e de novas ferramentas para que assim seja possível conseguir viver melhor e conseguir vencer de uma forma que alguns indivíduos ainda não conhecem.

A expressão motivação é cada vez mais utilizada na atualidade, uma vez que é afirmado que o 'motivo' é considerado um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento humano. Sendo este termo a causa que nos leva a pensar ou agir de determinada forma como os estados de espírito expressos por forma de comportamento de determinado trabalhador ou grupo de trabalhadores (Toledo, 1989).

A motivação é assim o alcance de determinado objetivo na vida profissional de um trabalhador, este é responsável pela intensidade, direção e persistência. Sendo que o alcançar desse objetivo deverá trazer benefícios para a organização considerando-se a qualidade de tal esforço. (Robbins, 2004).

Já Bergamini (1997) afirma o já referido por vários autores, a motivação difere de individuo para individuo, sendo que os motivos humanos têm valores divergente tendo em consideração as pessoas que se pretendem motivar. Para este autor cada individuo coloca a sua motivação numa escala, onde existem motivos importantes, motivos de valor médio e motivos sem grande

importância, sendo que, o esforço realizado para conseguir alcançá-los irá ser diferenciado tendo em conta a motivação existente e a força exercida para a sua obtenção.

É assim possível concluir que o estudo da motivação é constante, pois, este está presente em todas as diversas situações sendo considerado cada vez mais uma preocupação para empresas de todos os setores, pois encontra-se diretamente relacionado com a busca de uma maior produtividade. Procura-se assim continuamente descobrir os diversos caminhos que ajudam os colaboradores a serem reconhecidos no seu trabalho e a se realizarem profissionalmente nele. (Tamayo & Paschoal, 2003). O caso do binómio produtividade-qualidade só ocorre quando existem colaboradores motivados, sendo que são estes que podem levar a organização a bom porto, fazendo com que esta seja reconhecida (Vergara, 2009).

## **2.2. Motivação Organizacional**

### **2.2.1. Estrutura/Perfil Motivacional**

Motivação na organização é, segundo Maximiano (2009), um estado psicológico de disposição para a realização de determinada tarefa, tendo em consideração os motivos internos dos indivíduos e os diversos estímulos dos ambientes ou das situações.

Tamayo & Paschoal (2003) referem a existência de um modelo para melhorar a motivação organizacional, onde o colaborador pretende fundamentalmente ser respeitado como um ser humano e encontrar na organização oportunidades onde possa satisfazer as suas necessidades atingido assim os seus principais objetivos, devendo existir uma relação de igualdade entre a organização e o colaborador que ultrapasse o que é definido no contrato económico. (Newstrom, 2008).

Por sua vez, as organizações com o contínuo aumento da competitividade entre elas e os diversos custos de contratação e de formação existentes tiveram de se adaptar desenvolvendo todo o potencial dos seus colaboradores. A competitividade das organizações não é decidida através das tecnologias utilizadas, ou das máquinas, mas sim através das pessoas que diariamente nela trabalham e devem dar o seu melhor pela organização. As organizações ao se depararem com esta situação começaram a valorizar os seus colaboradores, tentando motivá-los para, em conjunto com as equipas de administração, conseguirem o equilíbrio financeiro e económico pretendido, atingindo assim as metas organizacionais (Bergamini, 1986).

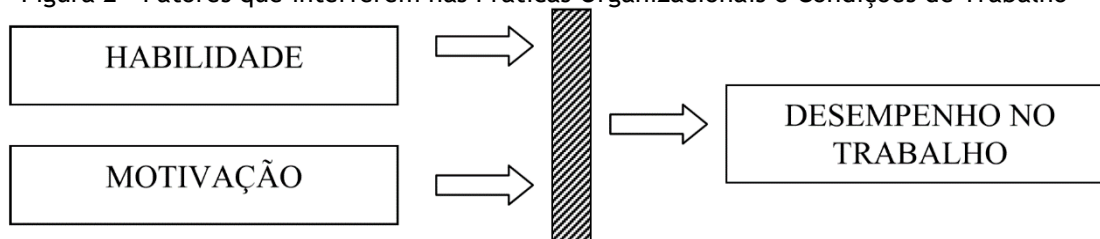
Já Moraes (1992) refere-se á relação existente entre o individuo e o trabalho afirmando que esta pode por vezes ser conflituosa, uma vez que, o trabalho pode ser doloroso e cansativo mas opostamente é ele que dá sentido á vida e que define a identidade pessoal e o crescimento de determinado individuo. Ao identificar este conflito o colaborador de determinada organização pode procurar o seu ponto de equilíbrio, encontrando uma condição de trabalho favorável e um elevado bem-estar pessoal.

As organizações têm assim diversas expectativas tendo em conta o comportamento espontâneo de determinado colaborador, estes, são altruísticos e de vital importância para o bom funcionamento da organização. Os referidos atos são considerados fora das competências laborais mas são benéficos para o sistema organizacional pois criam uma estrutura sólida (Katz & Kahn, 1974).

Quando uma determinada pessoa integra uma organização, o seu objetivo básico não é aumentar os lucros dessa, mas sim satisfazer as suas necessidades pessoais. Caso essas não sejam encontradas, no decorrer das suas tarefas organizacionais ele não sentirá uma relação laboral de troca, onde o trabalho realizado cria expectativas de este conseguir atingir as suas metas principais, mas sim de exploração, fazendo com que estes sejam constantemente punidos pelas suas chefias (Moreira, 2012).

Por sua vez, Spector (2002) refere que as práticas organizacionais e as condições existentes de trabalho podem melhorar as habilidades ou pelo contrário limitá-las, interferindo assim com o trabalho realizado. O autor refere que os três fatores demonstram como as habilidades de um trabalhador motivado resultam num bom desempenho mas estas podem por sua vez ser bloqueadas pelas limitações (pode ver-se esquematicamente na figura 2).

Figura 2 - Fatores que interferem nas Práticas Organizacionais e Condições de Trabalho



Fonte: Adaptado de Spector (2002)

A estrutura motivacional refere-se assim ao conjunto de motivações e/ou objetivos que impulsionam o seu comportamento e às relações entre as mesmas. Por sua vez, os autores referem-se ao perfil motivacional como sendo a importância que cada motivação tem para o indivíduo e como estas orientam a sua vida. A estrutura motivacional começou a ser elaborada há diversos anos, tendo-se estudado vários tipos de motivação, sendo assim possível constatar que os indivíduos davam prioridade aos valores (Tamayo & Paschoal, 2003).

Já os valores, são considerados por Locke (1991) como sendo representações cognitivas de necessidades e motivos, mas também representação das exigências culturais existentes. Os valores são, assim, os principais responsáveis pelas metas e pelas intenções de qualquer indivíduo. Por isso Erez (1997 p. 205) afirma que “ *as necessidades não podem ser transformadas em metas, a menos que elas tenham uma representação cognitiva por meio dos valores.*”

Tabela 1 - Motivação do Empregado e Metas Motivacionais

<b>MOTIVAÇÃO</b>	<b>METAS MOTIVACIONAIS</b>
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.
Poder	Ter prestígio, procurar <i>status</i> social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização.
Tradição	Respeitar e aceitar idéias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza.

Fonte: Adaptado de Tamayo & Paschoal (2003)

No quadro apresentado anteriormente Tamayo & Paschoal (2003) referem que se observa um conjunto de dez motivações seguidas das respetivas metas específicas, estas expressam a estrutura motivacional e o conjunto de motivações de um individuo pertencente a qualquer cultura. Sendo que as primeiras cinco motivações se relacionam diretamente com as metas pessoais, como sucesso, prazer e prestígio. Já as metas como tradição, benevolência e conformidade referem-se de uma forma principal á família, sociedade e á organização. Por fim, as motivações como universalismos e segurança referem-se tanto á vida do individuo como à vida dos que o rodeiam.

Os mesmos autores mencionados ainda referem, considerando a tabela, que a estrutura motivacional não é estática, sendo antes dinâmica e relacionando os seus diversos componentes por meio de diversas polaridades.

Conclui-se assim a possibilidade de determinar as diversas motivações e metas mais importantes para cada individuo, conseguindo desta forma criar um perfil motivacional. Após esse fator pode-se ainda referir que a integração das dez motivações anteriormente apresentadas permite a existência de uma visão mais global das organizações e das forças motivacionais de um trabalhador (Tamayo & Paschoal, 2003).

## 2.3. Liderança

A liderança até ao século XIX não era reconhecida como uma componente importante da atividade económica, nessa altura a economia era sobretudo impulsionada pelas grandes construções de vias férreas americanas (Pearce & Manz, 2005).

Esta era contemplada assim por um conjunto de três componentes fundamentais, ser um líder de líderes, pelos seguidores e por ter um objetivo comum para alcançar. Sendo que nenhum destes três componentes podiam sobreviver isoladamente (Bennis, 2007).

Os líderes podem assim, desempenhar três papéis dentro de uma organização, sendo que todos eles são necessários e devem ser desempenhados de forma equilibrada. Os líderes podem ser artistas, onde pretendem sempre ser os melhores, planeando e avaliando a gestão de topo, podem ser artesãos, responsabilizando-se pela estabilidade interna, pelas políticas de manutenção e pelo espírito de lealdade, podem ser tecnocratas, onde se responsabilizam pela fiscalização interna e pelas funções de controlo dentro de uma organização, e por fim, apesar de não tão presente alguns autores referem a existência de um quarto papel, o de políticos, em que deverão funcionar como facilitadores institucionais devendo este também estar presente em todas as organizações (Lopes & Moreira, 2004).

Quanto á sua avaliação estes são postos á prova pelos resultados obtidos no decorrer do seu trabalho procurando aprender diariamente o autoconhecimento e o autodesenvolvimento, por sua vez, devem demonstrar qualidade nos relacionamentos interpessoais (Panzenhagen & Nez, 2012).

Liderança é assim, segundo Bennis (1996 p. 80), *“o tornar as ideias tangíveis e reais. Não importa quão maravilhosa seja a visão, o líder eficiente deve usar uma metáfora, uma palavra ou um modelo para tornar tal visão clara para os outros.”* Desta forma é possível tornar o mercado mais competitivo e diferenciado. (Sternberg & Lubart, 1999).

Já Batman & Snell (1998) referem que existem diversas abordagens para conseguir definir o que se considera ser liderança, sendo que a mais antiga afirma que a liderança determina os traços pessoais de cada individuo, onde estes já nasciam líderes, identificando as características da personalidade que o poderiam tornar num líder de sucesso. Após alguns anos estes puderam comprovar que não existe um traço genérico que garanta o sucesso da liderança, sendo que existem características úteis à liderança e estas são adquiridas com o tempo.

A liderança pode assim ser considerada como um processo de influência, de determinada pessoa (o líder face aos liderados) com o intuito principal que este seja orientado para conseguir atingir diversas metas organizacionais (Robbins, 2002).

Violin (2004 citado por Chiavenato, 2004) por sua vez refere que o fundamental, quando o assunto é liderança é o entendimento das necessidades das pessoas, é procurar saber o que estas esperam e tentar responder a cada uma das suas necessidades, formas de entender e agir no seu dia-a-dia. O assunto é tão complexo como complexa é a natureza humana, que algumas pessoas - dentro das empresas - esperam ser cuidadas, outras querem liberdade para assumir riscos, outras são mais ponderadas, outras ainda, querem fugir da responsabilidade e assim por diante.

Em uma organização é cada vez mais importante a existência de um líder eficaz pois será este que tem a responsabilidade de motivar todos os colaboradores da organização (Chiavenato, 2004). Assim, mesmo que cada colaborador atue de forma independente todos eles trabalham na mesma direção fazendo assim que com trabalho, criatividade e eficácia seja possível premiar toda a estrutura organizacional (Ilanhez, 2006; Barreto *et al.*, 2013).

Podendo concluir que os líderes devem assim ser mestres na arte de conseguir manipular símbolos. Os colaboradores que seguem estes líderes quando estão sobre a sua influência sentem-se orgulhosos, fortes ou então profundamente dependentes e impotentes (Kets De Vries *et al* 1988).

## **2.4. Organizações Com e Sem Fins Lucrativos**

### **2.4.1. Organizações Com Fins Lucrativos**

Para Kinlaw (1998), a empresa é a força contemporânea mais poderosa de que se dispõe para estabelecer o curso dos eventos da humanidade. Ela transcende as fronteiras e os limites do nacionalismo, exercendo influências predominantes nas decisões políticas e sociais.

Esta é também considerada uma associação de pessoas que consiste na exploração de um determinado negócio com o intuito de oferecer um conjunto de produtos e/ou serviços ao seu público-alvo, com o objetivo de obter lucro (Crepaldi, 1998). Já Cassarro (1999) afirma que uma empresa é uma entidade jurídica que tem de apresentar proveitos suficientes para a sua expansão e atender as necessidades sociais existentes.

### **2.4.2. Organizações Sem Fins Lucrativos (IPSS)**

#### **2.4.2.1. Origem, Conceitos e Características**

As IPSS surgiram desde muito cedo com a dedicação do clero aos atos de assistência e de proteção social, com a finalidade de prestar caridade e de conseguir atuar junto dos grupos sociais mais desfavorecidos (crianças, pessoas com deficiência, vítimas de pobreza e idosos) (Romão *et al*, 2002).

Mais tarde, com a Revolução Francesa foram inseridos, segundo a autora, diversos conceitos de beneficência e de assistência pública que fizeram com que as iniciativas por parte do clero deixassem de ser exclusivas, tentando desta forma responsabilizar o estado que naquela época tinha a função de índole social, manifestando uma atitude de regulamentação e de coordenação das mesmas.

A autora ainda refere que em Portugal a primeira instituição de assistência social pública foi a Casa Pia de Lisboa, fundada a 3 de Julho de 1780 devido a problemas sociais que decorreram do terramoto de Lisboa em 1755.

Após a criação dessa instituição, com a implementação da Democracia e com o fim do Estado Novo foram introduzidos diversos novos paradigmas de intervenção social, verificando-se também uma maior ação na sociedade civil em grupos socialmente desfavorecidos. Sendo que foi depois esta altura que o Serviço Nacional de Saúde, bem como o Sistema Integrado de Segurança Social, teve início substituindo os tradicionais sistemas de providencia e de assistência (Romão *et al*, 2002).

As IPSS, por sua vez, conquistaram ao longo do tempo uma ação representativa no panorama português da ação social. No final do ano de 2007<sup>1</sup> estavam identificadas cerca de 5.408 entidades proprietárias de equipamentos sociais, representando desta forma o setor não lucrativo, 73,3% do universo, dos quais 66,5% são IPSS.

Posto isto é possível afirmar que as IPSS são consideradas o “*terceiro sector ou setor não lucrativo*” tendo este uma maior importância desde a 2ª Guerra Mundial nos países desenvolvidos. (Weisbord, 1997/1998; James & Rose-Ackerman, 1986).

A definição do setor é assim feita por um conjunto de três características, a natureza dos recursos da organização, os resultados dos bens e serviços fornecidos e a distribuição dos seus proveitos e excedentes (Morris, 2000).

Salamon & Anheier (1992/1997) com o intuito de tentar criar uma definição estrutural-operacional do setor, tendo como principio a observação de um conjunto de organizações de diversos países, afirmam que existem cinco palavras-chave que constituem a sua definição “*serem organizadas, privadas, não distribuidores de lucros, autogovernadas e voluntárias*”.

Já Azevedo, Franco & Menezes (2010) referem que a definição destas organizações se baseia no fator humano, sendo esta a sua vantagem competitiva, conseguindo desta forma acrescentar valor operacionalizando melhor os seus princípios tendo em consideração os seus utentes.

---

<sup>1</sup> Dados da Carta Social de 2007

Este setor é assim caracterizado, desde aspetos de natureza estruturante aos aspetos de funcionamento (Ferreira, 2004). Segundo o artigo 1º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) aprovado pelo Dec. Lei nº 119/83 de 1983.03.25 “*são instituições constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:*

- a) *Apoio a crianças e jovens;*
- b) *Apoio à família;*
- c) *Apoio à integração social e comunitária;*
- d) *Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade de trabalho;*
- e) *Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;*
- f) *Educação e formação profissional dos cidadãos;*
- g) *Resolução dos problemas habitacionais das populações.”*

É assim possível concluir que nas IPSS existe uma apropriação do excedente gerado, existindo uma finalidade específica para o excedente (Weisbord, 1977/1988; James & Rose-Ackerman, 1986).

### **2.4.3. Organizações com Fins Lucrativos *versus* sem Fins Lucrativos**

Qualquer organização tem como objetivo a lucratividade, embora a definição desta seja dispare. Esta pode ser considerada em termos monetários, em termos de vidas salvas ou de diferentes outras maneiras, tendo em conta os ativos, investimentos ou quotas de mercado (Zaltman & Jacobs, 1977).

Lamb (1987) refere a existência de diferentes características, tendo em conta que os objetivos das organizações sem fins lucrativos (IPSS) são mais numerosos e diversos, o preço dos produtos e/ou serviços não é definido como no setor lucrativo e a avaliação do desempenho destas organizações é de uma grande complexidade, levando á existências de diferenças nos mercados-alvo a servir.

Existindo segundo Fine (1990) também outras diversas diferenças como o caso do altruísmo, as metas e missões, a comunicação, as medidas de desempenho e as diversas atribuições orçamentais.

Estas organizações colocam assim em segundo lugar a satisfação das necessidades próprias em termos de sobrevivência e crescimento, promovendo principalmente diversas trocas em grande medida para beneficiar a sociedade (Kotler & Andreasen, 1996).

Em termo de conclusão é referido pelos mesmos autores que as organizações com fins lucrativos procuram satisfazer necessidades pessoais e organizacionais de sobrevivência que proporcione maiores lucros. Sendo que por outro lado as organizações sem fins lucrativos (IPSS) procuram principalmente satisfazer as necessidades pessoais e/ou sociais que não possam ser satisfeitas pelo setor lucrativo.

## 2.5. Motivações

### 2.5.1. Motivações Organizacionais e Pessoais

Katzell & Thompson (1990) defendem a existência de motivações no local de trabalho (organizações), considerando esta motivação como uma teoria exógena.

Pois estas focam-se essencialmente na valorização e estimulação do individuo no trabalho, baseando-se no conteúdo do trabalho e nas características do ambiente laboral. Fornecendo os diversos elementos necessários para a definição dos programas de motivação no local de trabalho. “ (...) lidam com características do trabalho que podem ser modificadas por agentes externos, tais como oportunidades de promoção, condições de trabalho e enriquecimento da tarefa” (Tamayo & Paschoal, 2003 p.39).

Tabela 2 - Teorias Exógenas da Motivação Laboral

Teorias exógenas	Pressuposto fundamental
1 – Motivos /necessidades	As pessoas possuem tendências inatas ou adquiridas a buscar certos estímulos e evitar outros.
2 – Incentivos/recompensas	Características da situação do trabalho levam o trabalhador a associar determinadas formas de comportamento com a recompensa.
3 – Reforço	As pessoas são motivadas a trabalhar bem quando o bom desempenho é seguido de conseqüências positivas.
4 – Metas/objetivos	As pessoas apresentam melhor desempenho quando as metas são desafiadoras, específicas e atraentes.
5 – Recursos pessoais e materiais	Condições de trabalho que facilitam a obtenção das metas são fonte de motivação.
6 – Grupo e fatores sociais	As pessoas apresentam melhor desempenho quando a organização e os colegas facilitam a execução do trabalho e reconhecem o bom desempenho.
7 – Sistema socio-técnico	A motivação aumenta quando no sistema de trabalho existe harmonia nas condições de funcionamento pessoal, social e técnico.

Fonte: Adaptado de Tamayo & Paschoal (2003)

Já as motivações pessoais são consideradas por Katzell & Thompson (1990) como teorias endógenas, explicando o processo ou as variáveis medidas do comportamento motivado. Estas teorias centram-se em identificar as bases fundamentais para a motivação da atividade humana, explicando a dinâmica da motivação.

Tabela 3- Teorias Endógenas da Motivação Laboral

<b>Teorias endógenas</b>	<b>Pressuposto fundamental</b>
1 – Arousal/atividade/energia	Processos internos (estados fisiológicos e afetivos) mediatizam o impacto das condições de trabalho sobre o desempenho.
2 – Expectativas-valência	As pessoas são motivadas a trabalhar quando acreditam que serão capazes de obter e realizar o que elas esperam do trabalho.
3 – Equidade	As pessoas são motivadas pelas necessidades de receber um tratamento equitativo.
4 – Atitude	Indivíduos com atitudes favoráveis ao seu trabalho e à sua organização serão mais motivados na execução das suas tarefas.
5 – Intenção/metabolismo	O desempenho individual é determinado pelas metas da pessoa.
6 – Atribuição e auto-estima	A motivação é maior quando as causas do desempenho são percebidas como sendo estáveis e internas e a auto-estima do indivíduo é elevada.

Fonte: Adaptado de Tamayo & Paschoal (2003)

Foi assim concluído que os valores, as expectativas, as intenções e as atribuições são as bases mais importantes da referida teoria (Vroom, 1964; Adams, 1965; Locke & Latham, 1990).

### 2.5.2. Fatores Motivacionais

Existe um conjunto de pesquisas que comprovam que, para além da remuneração e das condições de trabalho, as relações interpessoais existentes dentro de uma organização influenciam de forma significativa a motivação aumentando assim continuamente a produtividade (Hersey, 1976). Este fator ajuda a que seja possível treinar-se as habilidades dos indivíduos fazendo com que estes sejam criativos e posteriormente inovadores dentro das organizações, como é referido por Alencar (1993) e Parolin (2001).

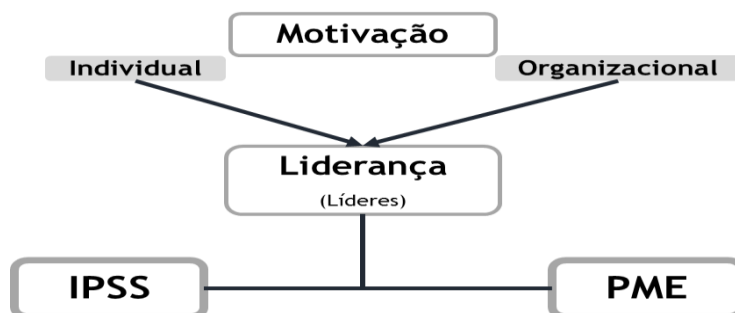
Hersey (1976) ainda refere a existência de três elementos importantes no sistema social da motivação, a atividade, a interação e os sentimentos. Sendo consideradas, as atividades, como as tarefas realizadas pelos indivíduos, a interação, como os comportamentos existentes entre os indivíduos na realização das tarefas, e por último, os sentimentos, como sendo as atitudes que se desenvolvem entre indivíduos. Qualquer alteração existente em qualquer um destes elementos irá fazer com que os outros dois sejam também objeto de modificação, uma vez que para o equilíbrio de uma organização é importante, segundo o autor, integrar os três elementos anteriormente referidos.

É assim importante que existam grupos coesos de trabalho, dentro da organização, pois desta forma os objetivos pessoais identificam-se diretamente com os da organização em causa, criando um aumento significativo da produtividade e uma maior satisfação de cada colaborador (Hersey, 1976).

Em termo de conclusão o autor atrás referido salienta que para existir motivação, de um colaborador dentro de uma organização é necessário estarem presentes sempre os fatores motivacionais, pois são estes que através do conhecimento da natureza humana, dos seus motivos e das suas necessidades, criam valor para a organização.

Apresenta-se a seguir, na Figura 3, que esquematize, a estrutura motivacional das organizações em análise.

Figura 3- Estrutura da Motivação nas Organizações em Estudo



Fonte: Elaboração Própria

Como é possível observar na Figura 3, segundo Peiró (1996) existem fatores que levam à motivação no trabalho podendo estes ser agrupados em duas categorias, as variáveis que englobam as características específicas do indivíduo e as variáveis que estão relacionadas diretamente com a organização ou o ambiente organizacional.

Relativamente às variáveis específicas do indivíduo, Peiró (1996) defende a existência das variáveis demográficas (como é o caso da idade, habilitações literárias e a carreira) e da produtividade (sendo que nesta área o autor refere que nenhum estudo conseguiu chegar a uma conclusão definitiva e comprovada cientificamente).

Já Alcobia (2001) refere que relativamente às variáveis organizacionais existe um conjunto de fatores importantes, como é o caso das características da função (defendendo que influenciam significativamente a motivação no local de trabalho), dos colaboradores (estes tendem a ter uma maior identidade com as tarefas, autonomia na função e *feedback*), das características organizacionais (estudos revelam a existência de relação entre a motivação e as características organizacionais como a comunicação organizacional e a distribuição de poder, sendo também referido que a centralização diminui a motivação dos colaboradores), do conflito entre o trabalho e a família (onde existem correlações significativas) e por último a tomada de decisão (uma participação ativa na tomada de decisão relaciona-se diretamente com a motivação e esta participação, formal ou informal, tem um efeito positivo no desempenho do colaborador).

Então, resumidamente, pode concluir-se a ligação entre as variáveis motivacionais mencionadas anteriormente e a motivação nos líderes dos dois tipos de organizações (IPSS e PME<sup>2</sup>), onde serão enquadrados os diversos fatores motivacionais presentes na Tabela 4 e 5. Sendo que, a Tabela 4 representa os fatores motivacionais intrínsecos presentes nos líderes e a Tabela 5 os fatores motivacionais presentes nas organizações.

Para se possuir um visionamento mais pormenorizado e aprofundado dos fatores motivacionais referentes ao líder, pode consultar-se a Tabela 4, que se apresenta a seguir.

Tabela 4 - Fatores Motivacionais (Líder)

<b>Fatores Motivacionais</b>	
Líder (Características do Individuo)	
<b>Fatores</b>	<b>Fundamentação</b>
<b>Variáveis Demográficas (Sexo/Habilitações Literárias)</b>	Representa “o discurso da diferença dos sexos” (Scott, 1995 p.75). Shields (1986); Lorenzi-Cioldi (1994); Perista <i>et al</i> (2008) referem que o sexo feminino é mais preocupado com as lides domésticas sendo este mais sensível e compreensível. Cherrington (1989 citado por Lameira, 2002), refere que as habilitações literárias e o cargo que o colaborador exerce influência positivamente a sua motivação.
<b>Autorrealização (Realização Pessoal)</b>	Refere-se à intenção de se poder tornar em tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser (crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial) (Robbins, 2002).
<b>Necessidades Internas/ Crescimento Interno</b>	O homem é motivado pelo desejo de conseguir satisfazer diversas das suas necessidades Maslow (1954). Todo o ser humano tem necessidades comuns que motivam o seu comportamento (Casado, 2002).
<b>Reconhecimento Social (Status)</b>	(Nam & Terrie, 1982; Powers, 1982; Ollivier, 2009), referem que esta poderá ser a estima ou o desprezo, a deferência ou a depreciação concedida a uma determinada pessoa/grupo considerado como superior/inferior dentro de uma sociedade.
<b>Remuneração</b>	É considerada a recompensa dos indivíduos de acordo com as exigências de determinado cargo (Flannery, Hofrichter & Platten, 1997).

Fonte: Elaboração Própria

<sup>2</sup> Utilizou-se a terminologia PME para as Entidades com fins lucrativos, pois neste estudo, de entre as Entidades com fins lucrativos só foram estudadas Pequenas e Médias Empresas.

A Tabela 5 sintetiza fundamentadamente, os fatores motivacionais referentes á organização e que serão objeto de análise no decorrer da investigação.

Tabela 5- Fatores Motivacionais (Organização)

<b>Fatores Motivacionais</b>	
<b>Organização</b> (Características da Organização/Ambiente de Trabalho)	
<b>Fatores</b>	<b>Fundamentação</b>
<b>Responsabilidade</b>	Pinchot G. & Pinchot E. (1994) afirmam que todos os gestores têm responsabilidades dentro da organização.
<b>Relação Laboral</b>	Está diretamente relacionada com o trabalho efetuado pelos colaboradores durante o seu dia-a-dia e que incluem as habilidades e competências das pessoas, relações entre eles, bem como as relações destes com a estrutura organizacional (Burawoy, 1985; Kunsch, 2003).
<b>Existência de Poder Interno</b>	Segundo Srour (1998 p.135) <i>“é uma relação social, não uma posse unilateral” e “as relações sociais, internas às organizações, articulam classes sociais e categorias sociais, e dizem respeito aos processos de produção económica, política e simbólica.”</i>
<b>Tomada de Decisão</b>	É considerada como o ato ou efeito de decidir ou solucionar com determinação, desembaraço, coragem, deliberação e capacidade (Kazmier, 1975 citado por Lima, 2012).
<b>Valores e Cultura</b>	Os valores são as crenças que orientam os princípios da empresa sendo que estes influenciam a sociedade que os rodeia (Tamayo & Godim, 1995; Sagiv & Schwartz, 2007). Cultura são as capacidades e hábitos adquiridos pelo homem e a relação deste com a sociedade (Lopes, 2009/2010; Peixoto & Mota, 2012).
<b>Criatividade</b>	<i>“Ser criativo é ver as coisas do mesmo modo que todo mundo vê, mas ser capaz de pensar de forma diferente sobre elas.”<sup>3</sup></i>
<b>Estilo de Chefia</b>	Chiavenato (1999) afirma a existência de três estilos de chefia, autocrática (onde o líder é quem toma as decisões), liberal (total liberalidade nas decisões), democrático (coloca ênfase tanto no líder como nos subordinados).

Fonte: Elaboração Própria

<sup>3</sup> Center for Studies in Creativity, (Capturado em 10/12/1998)

## 3. METODOLOGIA

### 3.1. Propósito e Questões de Investigação

Para qualquer processo de investigação de caráter científico é essencial a formulação de questões de investigação, elas são o primeiro passo desse processo de investigação. Segundo Lewis & Palmela (1987 citado por Souza F. & Souza D., 2011) as questões de investigação são aquelas que nos explicam na íntegra a área de investigação do trabalho, estas são as guias que orientam o tipo de informação necessária.

Na atualidade e muito devido à crise econômica e/ou financeira existente a nível mundial os líderes das organizações têm de ter um papel cada vez mais ativo, sendo que são eles a ‘cara’ das organizações. Devido a esse fator eles necessitam de se sentir parte integrante da organização, necessitam de estar satisfeitos, necessitam de motivação para assim conseguirem realizar o seu trabalho motivando e deixando satisfeitos quem diariamente os rodeia.

Podemos assim afirmar que o propósito deste trabalho de investigação vai de encontro à lacuna descortinada na análise da motivação: a motivação nos líderes das organizações, especificamente os líderes das organizações sem fins lucrativos (IPSS), não se esquecendo de se estabelecer um patamar comparativo com os líderes das organizações com fins lucrativos. Com o intuito de conseguir alcançar o objetivo fundamental deste estudo, um conjunto de questões foram levantadas:

- Questão nº 1: Qual a importância da motivação nas Organizações?
- Questão nº 2: Qual a importância dos líderes dentro das Organizações?
- Questão nº 3: O que são as IPSS e o que as distingue das Organizações com Fins Lucrativos?
- Questão nº 4: Quais os fatores motivacionais essenciais para o exercício da liderança?
- Questão nº 5: Como é que um líder consegue motivar-se e, sobretudo como consegue motivar os outros?

### 3.2. Tipo de Estudo

O estudo tem como objetivo compreender os procedimentos de determinado fenómeno (a motivação dos líderes de organizações com e sem fins lucrativos).

A natureza do estudo em causa é exploratória e descritiva, exploratória pela sua aplicação de pesquisas junto dos líderes das organizações, esta natureza tem como objetivo documentar o fenómeno através da experiência e de pesquisas bibliográficas para que seja possível estabelecer

as suas características. Por outro lado, é descritiva pois tem como objetivo descrever, de um modo sistemático, o fenómeno estudado, como o caso da proposta de investigação e a motivação dos líderes dentro das organizações (Yin, 2001).

Na forma de investigação, irá ser utilizado o método indutivo, uma vez que primeiramente vem as observações dos fatos e só posteriormente as proposições a discutir, partindo-se assim de premissas particulares para uma verdade global. Sendo que este método se baseia em três etapas, observação dos fenómenos, descoberta da relação entre eles e tentativa de discussão profunda da relação (Lakatos, 1991).

O tipo de abordagem será subjetiva, uma vez que a investigação irá basear-se na análise dos diversos indivíduos presentes. Nesta abordagem, é necessário ainda ter em atenção que o investigador poderá ter de fazer transparecer os seus valores, as suas crenças e os seus traços de personalidade para a investigação em causa, podendo desta forma influenciar os intervenientes que colaboraram na investigação e os resultados da mesma (Lucena & Fucks, 2000).

Relativamente às técnicas de investigação, ir-se-ão utilizar para a recolha dos dados a entrevista e a observação direta (Patton, 1990). Sendo elaborado um guião, sustentado na literatura estudada, para servir de orientação ao entrevistador, considerando-se por isso entrevistas semiestruturadas.

Importa ainda referir que segundo Yin (2009) o estudo de caso se considera uma forma de investigação empírica, em que o investigador, se pode servir dos mais diversos instrumentos na recolha de dados (documentos, entrevistas, observações, entre outros) e de diversas estratégias na análise dos mesmos, para concretizar com sucesso o estudo ao qual se propôs.

Na realização do estudo foi utilizado o método de estudo de caso múltiplo, uma vez que participaram neste um conjunto de oito organizações.

### **3.3. Procedimentos Metodológicos**

#### **3.3.1. Seleção dos Casos**

Os casos selecionados para este trabalho de investigação correspondem a pequenas e médias empresas (PME) com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos (IPSS) sedeadas no concelho da Covilhã.

Relativamente ao número de casos estudado, pretendeu-se inicialmente que fossem entre oito a doze organizações, sendo destas, seis com finalidade lucrativa e seis sem finalidade lucrativa, isto para se responder melhor aos objetivos colocados.

Contudo, a escolha efetiva dos casos além dos critérios: localização das PME e IPSS, acabou por se suportar bem mais no critério de estas pretenderem de facto participar no estudo, revelando a pouca disponibilidade necessária de algumas organizações tendo em conta tempo que se tinha para a realização do mesmo. Posto isto o estudo foi iniciado com a participação de apenas oito entidades no seu todo.

### **3.3.2.Recolha de Dados**

Após o contacto inicial e a respetiva aceitação por parte das organizações, o líder das mesmas, disponibilizou-se para responder às questões que constavam do Guião da Entrevista (que pode ser consultado no Anexo 1 p.60). Durante a realização da mesma também foram solicitados dados referentes às organizações, como o seu número de trabalhadores e o seu volume real de negócios anual, ou caso não existisse essa possibilidade o volume de negócios anual aproximado.

O guião da entrevista semiestruturada era composto por um conjunto de treze questões que tinham como principais objetivos: a primeira questão pretendia enquadrar globalmente a empresa, identificando-se a sua atividade, o número de trabalhadores e o seu volume de negócios anual.

Da segunda á sexta questão (cinco questões) visam-se identificar os traços pessoais dos líderes das organizações, baseando-se nas características do líder e no como estas características influenciam a organização.

As restantes sete questões focam especialmente o nível organizacional, onde é questionado qual a relação existente entre o líder e os diversos colaboradores da organização, os valores e a cultura organizacional, o tipo de gestão praticado, processo de tomada de decisão e o nível de responsabilidade.

O participante na entrevista foi, onde este existisse, o gerente ou diretor geral da organização, ou então o responsável pela área de recursos humanos. Devido à especificidade das IPSS, nestas seria o responsável direto pela instituição (diretor dos Órgãos Sociais) ou o responsável com maior capacidade de decisão na área de recursos humanos.

As entrevistas realizaram-se durante os meses de Abril e Maio de 2015, tendo como tempo de duração máxima cinquenta e seis minutos, revelando-se perfeitamente suficiente para se conseguirem as respostas pretendidas de todos os intervenientes.

A Tabela 6 identifica os elementos mais relevantes que caraterizaram as entrevistas realizadas com as oito organizações em estudo.

Tabela 6- Caracterização das Entrevistas

<b>Organizações</b> (casos)	<b>Data da Entrevista</b>	<b>Local</b>	<b>Duração</b>	<b>Conversa Informal</b> (Telefónica/Presencial)
<b>A (PME)</b>	28 de Abril	Sede da Empresa (Covilhã)	0:30h	No mesmo dia da Entrevista
<b>B (PME)</b>	5 de Maio	Sede da Empresa (Covilhã)	0:22h	No dia 4 de Maio
<b>C (PME)</b>	6 de Maio	Sede da Empresa (Covilhã)	0:35h	No dia 8 de Maio
<b>D (PME)</b>	4 de Maio	Sede da Empresa (Covilhã)	0:40h	No mesmo dia da Entrevista
<b>E (IPSS)</b>	29 de Abril	Sede da Entidade (Covilhã)	0:56h	Não Existiu
<b>F (IPSS)</b>	5 de Maio	Sede da Entidade (Covilhã)	0:21h	No dia 11 de Maio
<b>G (IPSS)</b>	7 de Maio	Sede da Entidade (Covilhã)	0:24h	No dia 13 de Maio
<b>H (IPSS)</b>	4 de Maio	Sede da Entidade (Covilhã)	0:25h	No mesmo dia da Entrevista

Fonte: Elaboração Própria

As entrevistas tiveram lugar na sede de cada uma das organizações, leia-se também instituições, sendo que a sua duração variou de organização para organização. Na maioria das organizações o tempo de duração da entrevista foi inferior a trinta minutos, somente em três delas se ultrapassou a meia hora de duração.

Ao elaborar-se um guião de entrevista com questões abertas existe sempre a possibilidade de cada interveniente entender as questões segundo o seu código de vivências e de valores, não se padronizando os tempos de resposta, nem se pressionando para a resposta rápida. Posteriormente contactaram-se os entrevistados para esclarecimento de dúvidas ou para colmatar omissões no que se designa seguidamente por “conversa informal”.

### 3.3.3. Análise dos Dados

Com a técnica de investigação qualitativa, Duarte (2009), refere que os pressupostos teóricos vão sendo descobertos e formulados à medida que estes são inseridos no projeto e aquando da análise dos dados, apesar de, a teoria estar igualmente presente como na investigação quantitativa.

**A Motivação dos Líderes nas Organizações**  
Estudos de caso em Organizações Com e Sem Fins Lucrativos

Especificamente nesta investigação, para a realização da parte empírica, utilizou-se a análise de conteúdo das respostas obtidas com o guião da entrevista. As entrevistas realizadas foram gravadas e só posteriormente transcritas para a realização da análise de conteúdo das mesmas.

Durante a análise das entrevistas, e quando se considerava que as respostas obtidas, necessitavam de eventuais esclarecimentos os entrevistados foram posteriormente contactados as vezes consideradas adequadas para se esclarecerem as dúvidas suscitadas.

Como o guião da entrevista resultou de uma profunda revisão teórica, e da necessidade de dar resposta às questões de investigação, sendo o posterior orientador de toda a pesquisa empírica, optou-se por seguir essa mesma linha geral na apresentação e na discussão dos resultados.

**A Motivação dos Líderes nas Organizações**  
Estudos de caso em Organizações Com e Sem Fins Lucrativos

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. As Organizações

Tendo por base os dados recolhidos ao longo das entrevistas realizadas, caracterizaram-se as organizações em estudo, onde foi possível identificar os elementos mais relevantes com o propósito de ficar a conhecer melhor a atividade e alguns dos dados mais relevantes.

Tabela 7 - Características das Organizações

<i>Organizações</i> (casos)	Tipo de Organização	Atividade	Nº de Sócios/Membros Direção <sup>4</sup>	Nº de Trabalhadores	Volume de Negócios - 2014 - (aproximado)
<b>A</b>	C/finalidade Lucrativa	Consultadoria; Contabilidade Fiscal; Soluções Web	3	27	990.000,00 €
<b>B</b>	C/finalidade Lucrativa	Construção de Interiores; Equipamentos; Carpintaria Técnica	1	18	1.998.000,00€
<b>C</b>	C/finalidade Lucrativa	Comércio de Produtos de Higiene e Limpeza; Manutenção; HACCP	2	4	500.000,00 €
<b>D</b>	C/finalidade Lucrativa	Revenda, Distribuição e Manutenção de Combustíveis Gasosos	3	8	800.000,00 €
<b>E</b>	IPSS	Lar; Apoio a Famílias; Apoio a Crianças (Infantários); Apoio á Integração Social e Comunitária	8	172	3.600.000,00 €
<b>F</b>	IPSS	Apoio a Crianças (Infantário);	8	30	550.000,00 €
<b>G</b>	IPSS	Apoio a Jovens com Deficiência Mental	10	20	600.000,00 €
<b>H</b>	IPSS	Lar; Apoio as Famílias; Apoio a Crianças (ATL); Agricultura	5	45	900.000,00 €

<sup>4</sup> Refere-se ao Nº de Sócios no caso das PME e ao Nº de Membros da Direção dos Órgãos Sociais no caso das IPSS.

Todas as organizações possuem a sua sede e exercem a sua atividade no concelho da Covilhã. Sendo que quatro destas são consideradas como PME, nos termos da Comissão Europeia (Recomendação da Comissão Europeia nº 203/361/CE de 2003.05.06), considerando-se os seguintes elementos:

→ O Volume de Negócios é inferior a 2.000.000,00€, em todos os casos, no exercício de 2014 (uma vez que é o ano em que as empresas legalmente já tinham encerrado as respetivas contas);

→ O número de trabalhadores é inferior a 50.

É importante referir que, após o cruzamento do dado volume de negócios com o dado número de trabalhadores, se pode concluir que das quatro PME selecionadas, existem duas pequenas empresas, uma vez que o número efetivo de trabalhadores está entre os 10 e os 50 e outras duas são consideradas microempresa pois o número de trabalhadores é inferior a 10.

Relativamente às restantes organizações concluímos que as mesmas são sem finalidade lucrativa (IPSS), uma vez que segundo o EIPSS aprovado pelo Dec. Lei nº 119/83 de 1983.02.25 estas são constituídas somente por iniciativa de particulares, com a intenção de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e justiça entre os indivíduos tendo como objetivos principais a proteção de cuidados na velhice e invalidez, o apoio às famílias, apoio a crianças e jovens e apoio á integração social e comunitária. Todas as quatro IPSS referidas na tabela têm uma média de 67 colaboradores e um volume de negócios anual que varia entre os 550.000 € e os 3.600.000,00 €.

## **4.2. O Líder e o exercício da Liderança**

A primeira parte da investigação empírica procura caraterizar o líder e o exercício da liderança na sua organização. Assim, nesta primeira parte, tal como também é visível no guião da entrevista, foca-se o líder da organização e todas as suas características.

### **4.2.1. Os Líderes**

Invocando as entrevistas realizadas ao longo do estudo aos diretores gerais no caso das PME e ao responsável pela direção dos Órgãos Sociais no caso da IPSS, foi possível desta forma construir a tabela que se segue (Tabela 8) onde se podem observar as informações básicas e principais de cada um.

Tabela 8- Idade, Sexo e Habilitações Literárias

<b>Organizações (casos)</b>	<b>Idade</b>	<b>Anos de Liderança</b>	<b>Sexo</b>	<b>Habilitações Literárias</b>
<b>A</b>	47 Anos	17 Anos	Masculino	Mestrado (pré Bolonha)
<b>B</b>	52 Anos	21 Anos	Masculino	Ensino Secundário
<b>C</b>	35 Anos	10 Anos	Feminino	Ensino Secundário
<b>D</b>	66 Anos	24 Anos	Masculino	Ensino Básico
<b>E</b>	57 Anos	1 Ano	Masculino	Doutoramento (pré Bolonha)
<b>F</b>	58 Anos	2 Anos	Masculino	Mestrado (pré Bolonha)
<b>G</b>	32 Anos	3 Anos	Feminino	Doutoramento (pós Bolonha)
<b>H</b>	66 Anos	17 Anos	Masculino	Ensino Básico

Relativamente á idade dos entrevistados pode afirmar-se que, nas PME, casos de A a D esta encontra-se entre os 35 e os 66 anos, sendo a idade média 50 anos. Já nas IPSS, casos E a H, os líderes têm idades compreendidas entre os 32 e os 66, sendo a idade média 53 anos.

Grande parte dos entrevistados abordados neste estudo afirma que estão a liderar a organização em questão desde a sua criação, com a exceção do caso A, que só adquiriu a empresa no ano de 1998 sendo que esta já existia desde 1990, do caso D que adquiriu somente a organização em 1991 e dos casos E a G uma vez que segundo o EIPSS aprovado pelo Dec. Lei nº 119/83 de 1983.02.25 os líderes só serão eleitos por um período máximo de três anos, com a exceção do caso H, onde sendo uma fundação deixada em testamento por uma família, esta tem a possibilidade de deixar a obrigatoriedade da existência de um mandatário legal, representando a família do testamenteiro na instituição sendo este o presidente da direção dos Órgãos Sociais da mesma e escolhendo segundo o EIPSS os restantes membros dos Órgãos Sociais de três em três anos.

No que respeita ao sexo dos entrevistados, pode-se constatar que o género feminino se encontra em minoria, uma vez que só existem dois casos em que os líderes são mulheres. Regra geral os líderes são homens, dominando tanto na gestão das organizações com fins lucrativos, como nas organizações sem fins lucrativos, apesar de cada vez mais as mulheres também assumirem cargos de chefia nas organizações.

No caso das habilitações literárias achou-se adequado analisar os dados, comparando primeiramente e de forma separada as PME e as IPSS e só posteriormente de forma global. Posto isto é possível afirmar que nas PME em 50% dos casos possuem o ensino secundário, 25% o ensino básico e os restantes 25%, o mestrado (sendo utilizada uma escala de 4 casos), enquanto relativamente às IPSS, em 50% dos casos possuem doutoramento, 25% o mestrado e os restantes 25%, o ensino básico (sendo utilizada uma escala de 4 casos). Relativamente á comparação dos oito casos em estudo é possível observar que as percentagens se encontram divididas de igual forma não existindo nenhuma habilitação literária a destacar, tendo todas elas 25%: o doutoramento, o mestrado, o ensino secundário e o ensino básico (sendo utilizada uma escala de 8 casos). Os líderes das IPSS, no caso em estudo, possuem habilitações literárias superiores em relação aos líderes das PME, devendo-se isso ao facto de, como já referido anteriormente, estes ocuparem os cargos nestas instituições com idades mais avançadas e existir uma alteração dos Órgãos Sociais de três em três anos, apresentando por isso habilitações literárias superiores como é possível constatar.

#### 4.2.2. Autorrealização/Realização Pessoal

A autorrealização é considerada por muitos a motivação mais difícil de alcançar, esta encontra-se no último patamar da pirâmide das necessidades de Maslow, e todos os indivíduos afirmam que esta nunca se consegue alcançar por completo (Maslow, 1954).

Tabela 9- Autorrealização

Questão Casos	Ao longo da sua vida, enquanto líder desta organização, certamente muitos foram os desafios e muito foi o trabalho desenvolvido. Sente-se autorrealizado com o seu percurso?
A	Sim, não na totalidade porque pretendo fazer mais.
B	Sim, mas eu sou um eterno insatisfeito.
C	Sim, mas pretendo trabalhar mais em prol dos clientes.
D	Sim, mas ainda há muito que pretendo fazer.
E	Sim, mas pretendo mais.
F	Sim, porque gosto de trabalhar com pessoas e para pessoas mas acho que ainda pode ser feito mais.
G	Sim, mas tenho novos projetos a implementar.
H	Sim, mas não na totalidade uma vez que ainda não acabei o meu projeto.

Observando-se pormenorizadamente a Tabela 9, apresentada em cima, pode-se confirmar que os líderes dos oito casos estudados se sentem realizados, mas todos eles afirmam que ainda podem e pretendem fazer mais.

Casado (2002), refere que o ser humano sente que no decorrer do seu percurso se vai realizando enquanto pessoa, mas essa realização não se encontra completa existindo sempre algo mais a fazer. O ser humano funciona assim através de metas e necessidades, o que faz com que ao cumprir determinado objetivo seja procurado outro que satisfaça a realização pessoal de cada um, sendo essa autorrealização a ânsia para continuar a crescer e a mudar, trabalhando continuamente para novos objetivos, o desenvolvimento de talento e o cultivar do seu potencial.

Para Maslow (1954, citado por Stephens, 2003 p.5-6) *“Existem pelo menos cinco categorias de metas a que podemos chamar de necessidades básicas. Em síntese, são elas: fisiológicas, de segurança, amor, estima e auto-realização (...). As metas básicas estão relacionadas entre si, arrumadas por ordem de predominância (...). Deste modo, o homem é um animal que anseia eternamente. A satisfação desses anseios, em geral, não é mutuamente exclusiva, possui apenas tendência a ser”*.

O autor (citado por Casquilho, 2001 p.3) ainda afirma que *“Um músico deve fazer música, um artista deve pintar, um poeta deve escrever, se quiser ficar em última instância, em paz consigo mesmo. O que um homem pode fazer, ele deve fazer. A esta necessidade podemos chamar de autorrealização (...). Ou seja, a tendência de se tornar verdadeiramente o que ele é potencialmente: de se tornar tudo que alguém pode se tornar (...)”*

Esta é assim considerada a necessidade humana mais elevada, encontrando-se assim no topo da hierarquia. Caracteriza o potencial do ser humano levando com que este desenvolva continuamente a criatura humana ao longo da sua vida fazendo com que nenhum humano seja igual devido á divergência na satisfação diária das capacidades (Chiavenato, 1995). Um individuo tem de se sentir minimamente satisfeito com determinada necessidade para poder procurar a necessidade seguinte, nunca havendo uma satisfação completa ou permanente de qualquer necessidade, sendo que esta satisfação poderá alterar-se tendo em conta vários fatores intrínsecos e extrínsecos existentes (Maslow, 1954).

Os casos em estudo vão de encontro ao afirmado pelos vários autores citados, pois apesar de se sentirem concretizados com a situação atual sentem a necessidade de querer e poder fazer mais procurando uma nova realização pessoal uma vez que a anterior se encontra satisfeita.

### **4.2.3.Reconhecimento Social**

O Reconhecimento Social diverge em todos os seus significados, podendo estar relacionado com o reconhecimento derivado do trabalho desenvolvido ou com a posição na estrutura social (Ollivier, 2009).

Tabela 10- *Status Social*

Casos	Questão	O cargo que desenvolve nesta organização é de grande importância e tem um reconhecimento notório perante a sociedade que o rodeia. Isso interfere diretamente com o seu trabalho? Esse <i>status</i> , motiva-o?
A		Sim, interfere na perspectiva de sentir valorização pelo trabalho realizado.
B		Sim, mas derivado a ser uma empresa credível, com confiança.
C		Sim, mas relativamente ao reconhecimento por parte do cliente.
D		Sim, porque quer dizer que o trabalho realizado é reconhecido.
E		Não, de forma alguma nem foi com esse objetivo que vim desempenhar este cargo.
F		Não, estou no cargo por uma questão de consciência, porque sou católico.
G		Não, o que para mim é importante é o feedback dado pelos utentes e pelos seus familiares.
H		Não estou aqui pela fama, estou neste lugar porque achava que a instituição estava a morrer e precisava de novo fôlego.

Nesta perspectiva as respostas divergem, uma vez que nas organizações com finalidade lucrativa o reconhecimento social é visto como um grande fator de motivação, tendo em conta que este é feito com base no reconhecimento perante o trabalho realizado. O caso A refere isso mesmo, que é importante para ele sentir-se reconhecido e respeitado perante a sociedade mas na perspectiva de que diariamente realiza um bom trabalho e que esse ajuda de alguma forma as pessoas da sociedade.

Este reconhecimento é assim considerado como o respeito pelos indivíduos, por aqueles que demonstram no seu dia-a-dia qualidades excecionais ou que fornecem serviços também de elevada qualidade (Homans, 1950; Blau, 1967; Bourdieu 1977; Ollivier, 2009).

Ainda é referido pelos autores anteriores que este reconhecimento social nada tem a ver como a definição de *status* referida pelo senso comum, pois este é considerado como um conceito avaliativo porque considera os indivíduos e não as posições que estes ocupam em determinada estrutura social ou grupo.

Por outro lado nas IPSS, foi referido pelos líderes que não os motiva nem foi com a intenção de reconhecimento perante a sociedade, nem pela “*fama*” (segundo palavras do caso E) que aceitaram o cargo, afirmando que foi pela representação de uma causa e por objetivos pessoais. O caso E ainda afirma na sua entrevista que não era um objetivo dele integrar uma lista mas achou que a instituição e a comunidade que a rodeia precisavam de um novo folgo e de pessoas novas, e é só por essa razão que aceitou o desafio e colocou a instituição á frente da sua própria vida pessoal.

Mas todos eles consideram que apesar de não os motivar a sociedade os reconhece pela denominação *status* relativa á sua posição na estrutura social, uma vez que representam

instituições reconhecidas socialmente e são vistos sempre como representantes destas na sua vida ativa.

Nam & Terrie (1982); Powers (1982 citado por Ollivier, 2009 p.42) vão de encontro ao referido pelos casos afirmando a existência de duas definições de *status* dentro da globalmente definida pelo senso comum “ (...) *No primeiro, status se refere à estima ou desprezo, deferência ou depreciação concedida a indivíduos ou grupos percebidos como superiores ou inferiores. Nesse sentido, se refere às avaliações positivas e negativas feitas pelas pessoas sobre as outras e é sinônimo de prestígio. Como esse primeiro sentido para status diz respeito a um sentimento na mente das pessoas, remete a um aspecto especificamente simbólico da desigualdade. No segundo, status pode se referir também a posições na estrutura social, de um modo completamente independente de avaliações individuais de superioridade e inferioridade. Tal como nas escalas “puras” de status socioeconômico, por exemplo, construídas combinando uma série de atributos das ocupações”*

#### 4.2.4. Remuneração

Flannery, Hofrichter & Platten (1997) referem que a remuneração é dos fatores motivacionais mais importantes de qualquer ser humano. Sendo considerada como o fator base da motivação, é devido a este fator que a produtividade do colaborador aumenta.

Esta questão só se aplica nas organizações com finalidade lucrativa, pois, nas IPSS e segundo o EIPSS aprovado pelo Dec. Lei nº 119/83 de 1983.02.25 os órgãos sociais não usufruem de qualquer remuneração direta pelo trabalho realizado, como pode ser observado no ponto 1º do artigo 18º “*O exercício de qualquer cargo nos corpos gerentes das instituições é gratuito, mas pode justificar o pagamento de despesas dele derivadas.*”

Tabela 11- Remuneração

Questão	Casos
A	Atualmente a motivação profissional do ser humano depende muito da sua remuneração. Como se sente, em termos motivacionais com a sua remuneração atual? Se tivesse um aumento remunerativo sentir-se-ia mais motivado, isto é, mantinha a sua atividade ou considera que esse aspeto poderia aumentar e/ou melhorar a sua produtividade?
B	Sinto-me contente e motivado com a remuneração atual, sendo que como qualquer ser humano um aumento remunerativo me iria motivar mais, não achando que isso melhoraria a minha produtividade.
C	Sim, mas o aumento remuneratório não alteraria a minha produtividade.
D	A remuneração não é a minha motivação, já fiquei meses sem receber para poder pagar aos colaboradores.
E	Sinto-me bem e motivado atualmente, sendo que não iria trabalhar de forma diferente com um aumento remuneratório, apesar de me motivar como em todas as pessoas.
F	Não se aplica.
G	
H	

Nos quatros casos em estudo nesta questão, A,B,C e D, todos os líderes afirmaram que se sentem motivados com a atual remuneração e que esta é justa para as funções que desempenham o caso A refere que, passo a citar, *“eu poderia facilmente aumentar a minha remuneração mas não acho justo perante os colaboradores que tanto dão diariamente por esta casa, temos de ser justos no que toca a valores”*. Sendo que também é referido neste e nos restantes casos que com um aumento remuneratório ficariam mais satisfeitos mas isso não significa que a produtividade e a motivação aumentasse, continuariam a trabalhar com o mesmo empenho e dedicação atual.

Como é referido por Chiavenato (2008) a remuneração é considerada o principal fator de motivação e de gestão de pessoas dentro de uma organização. O aumento remuneratório, por sua vez, faz com que a satisfação e a produtividade de determinado colaborador aumente, fazendo assim com que possa ser exigido mais deste. Por outro lado é também referido pelo autor que existem outros benefícios cedidos aos colaboradores das organizações, os benefícios sociais e a remuneração indireta que fazem com que os resultados de satisfação se igualem praticamente aos referidos anteriormente. Apesar de na atualidade o mais praticado ainda ser a remuneração direta que é definida pelo ponto 1 do artigo 258º do Código do Trabalho (4ª Ed.) aprovado pela Lei N.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, como *“ (...) retribuição a prestação a que, nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito em contrapartida do seu trabalho”* e pelo ponto 2 do mesmo artigo, *“A retribuição compreende a retribuição base e outras prestações regulares e periódicas feitas, direta ou indiretamente, em dinheiro ou em espécie.”*

O mesmo autor ainda refere que cada vez mais as organizações estão interessadas em investir em recompensas para os seus colaboradores, desde que estes tenham capacidades a todos os níveis para as alcançar e estas estejam ao alcance dos objetivos por eles pretendidos. É assim referenciado nos casos estudados (referido em conversa informal pelos líderes dos casos A, C e D), que os líderes colocam a remuneração dos colaboradores em primeiro lugar como também têm gosto em aumentar a remuneração mas este aumento deve ser seriamente fundamentado e comprovado pelo trabalho e pela dedicação do mesmo á organização, nunca é auferido um aumento sem primeiro o trabalhador ser posto “á prova”, quer isto dizer, ter um bom desempenho regularmente.

### **4.3. O Líder nas Organizações**

De seguida será apresentada a segunda parte da investigação empírica que se forcará em questões do ambiente organizacional que cada líder estudado gere. Estando representado, como se pode constatar no guião de entrevista, a responsabilidade, as relações laborais dentro da organização, os valores e cultura organizacional e o estilo de chefia implementado.

### 4.3.1. Responsabilidade

A responsabilidade é inerente a qualquer cargo de chefia, esta faz com que exista motivação e que assim as organizações consigam definir e alcançar todos os objetivos propostos (Pinchot G. & Pinchot E., 1994).

Tabela 12 - Responsabilidade

Casos	Questão	Cada vez mais os cargos de liderança se baseiam em responsabilidade, sendo que estas atualmente são cada vez mais acrescidas. Motiva-o ter responsabilidades, ser pressionado/desafiado e ter objetivos a cumprir?
A		Sim.
B		Sim é desafiador.
C		Sim, é isso que me motiva.
D		Sim, sem dúvida.
E		Sim, esse também foi um dos motivos de vir para desta função.
F		Sim motiva mas também inquietam porque há uma falta de resposta por parte da sociedade civil.
G		Sim, sou uma pessoa que adora desafios e adora assumir responsabilidades.
H		Sim, apesar de por vezes desanimarmos, mas gosto de assumir responsabilidades.

Pode-se assim constatar que, em todos os casos, os entrevistados gostam de assumir responsabilidades, estas motiva-os e desafia-os. Sendo que afirmam também que o cargo que representam assim o exige, como é referido no caso A, e que foi esse um dos fatores motivacionais que os fez aceitar o cargo em causa, referido nos casos E e H.

O líder *“não pode ser considerado apenas como uma pessoa que só ocupe um espaço na organização, e sim ter responsabilidade com o grupo e com o cargo que exerce.”* (Panzenhagen & Nez, 2012 p.9).

Segundo o estudo dos mesmos autores, a maior habilidade do líder é a responsabilidade apesar da importância das restantes habilidades pois é o conjunto de todas que leva o líder ao sucesso. Tendo desta forma o líder a principal responsabilidade de gerir a sua organização da forma mais correta possível pois o seu objetivo baseia-se essencialmente na motivação e valorização da sua equipa e organização.

Esta habilidade leva assim a que exista um bom funcionamento dentro das organizações, todos os líderes precisam de assumir responsabilidades perante os colaboradores que representam, os clientes e a restante organização (Pinchot G. & Pinchot E., 1994).

Ainda é referido que este é sem dúvida um dos mais elevados fatores motivacionais de qualquer ser humano, quase na sua totalidade vive com a necessidade de cumprir objetivos e de se responsabilizarem por eles.

No caso C é afirmado por parte da líder da organização, em conversa informal, que apesar de ser uma organização com finalidade lucrativa *“é por isso que eu estou aqui, á frente desta empresa, claro que o dinheiro ao final do mês faz falta mas o ser diariamente desafiada e sentir que estas pessoas precisam de mim motiva-me, sinto essa responsabilidade para além de para mim enquanto pessoa sentir a necessidade de ter objetivos a cumprir.”*

### 4.3.2. Implementação de Medidas perante um Colaborador

A punição é a última medida a tomar perante um colaborador. As organizações existem devido aos colaboradores e deve-se sempre ter em atenção o perfil destes em toda e qualquer situação. (Moreira, 2012). As respostas dadas pelos líderes entrevistados são variadas, apesar de todos afirmarem a dificuldade e o *“não gostarem”* de repreender um colaborador sejam quais forem as circunstâncias.

Tabela 13- Implementação de Medidas

Casos	Questão	Como líder desta organização, como se sente quando tem de implementar medidas específicas a um colaborador, tanto em sentido de repreensão como de valorização?
A		Não é fácil nem tenho gosto em repreender alguém. Tento assim que seja uma repreensão no sentido positivo, com o pensamento em onde deve e pode melhorar.
B		Primeiro baseio-me na regra do bom senso e só depois na punição concreta, a valorização é feita de forma direta.
C		Damos sempre segundas oportunidades, caso não as aproveitem é que tomo medidas.
D		Tento resolver todos os problemas com um bom diálogo e só depois tomar medidas.
E		Tento ser tolerante e dar sempre uma segunda oportunidade, porque não tenho gosto em repreender mas sim em valorizar.
F		Tento em primeiro lugar falar com os colaboradores e só depois passar para o levantamento do processo disciplinar.
G		Primeiro é preciso conversar e só depois seguir o código de ética, em primeiro lugar está sempre o utente.
H		Em primeiro oíço o colaborador e tento sempre resolver o assunto com uma conversa.

Em 100% dos casos foi afirmado que nunca é tomada uma medida de punição sem antes perceberem o porquê e falarem com as partes envolvidas.

Nos casos A a D, uma vez que estamos perante organizações com finalidade lucrativa, PME, os líderes referem que primam pela tolerância, pela conversa e por darem a todos os colaboradores, sem exceção, uma segunda oportunidade, mas tem de ser percebido como se refere o caso B, que a organização não pode estar constantemente a perder dinheiro e clientes

devido a erros de colaboradores, e nesse caso, é necessário passarem ao que diz a legislação (artigo 328º do Código do Trabalho (4ª Ed.) aprovado pela Lei N.º 7/2009, de 12 de Fevereiro), ouvindo o colaborador em causa por escrito.

Nos restantes casos de E a H, apesar dos líderes seguirem a mesma estrutura de sanções (descrita no Código do Trabalho) ao estarmos perante organizações sem finalidade lucrativa, IPSS, existe uma maior tolerância perante o erro do colaborador, uma vez que segundo eles, é necessário ter em consideração que estas organizações trabalham com pessoas e para pessoas, devido a isso primam sempre pela conversa e bom senso, como é referido pelo caso H *“ouvir o colaborador e conversar com ele de forma coesa e sem por em causa qualquer utente, pois estamos a falar num lar de idosos em que por vezes as pessoas com quem estes colaboradores lidam diariamente já não possuem todas as suas capacidades e transmitem aos seus familiares uma ideia errada destes funcionários”*.

Relativamente á valorização dos colaboradores os oito casos em estudo referiram que o fazem diretamente e têm o maior gosto em o fazer, sendo que no caso A o líder refere que mesmo punido um colaborador o faz com o intuito de ele crescer, levando a que o consiga valorizar no momento seguinte, já no caso B este afirmou, em conversa informal, que *“todos os colaboradores são valorizados pela mínima tarefa realizada com sucesso, valorizar um colaborador é o processo mais importante dentro da organização, pretendo que o colaborador sinta que estou presente em todos os momentos.”*

Nenhuma organização, seja qual for a sua finalidade, deve punir os seus colaboradores quando estes não atingem o desempenho esperado ou os objetivos definidos previamente mas sim valoriza-los assim que o fazem. Ainda é referido que a punição prejudica gravemente qualquer organização, não devendo ser este o método mais adequado a adotar perante os colaboradores. O autor ainda refere que as organizações onde a ótica é o colaborador conseguem ter uma produtividade acima da média e estarem cada vez mais presentes no mercado, com uma competitividade extrema (Andrade & Amboni, 2007 citado por Moreira, 2012).

### **4.3.3. Diferenças de Género**

Segundo Scott (1995) o género masculino é o mais representado nas organizações, desde à vários anos, sendo que é possível comprovar-se que os gerentes e as equipas de direção das organizações são constituídas predominantemente por esse género.

Tabela 14- Gênero

Casos	Questão	Existem evidências de que grande parte dos líderes das organizações são do sexo Masculino, considera que esse dado se deve a algum fator em especial? Sente que a capacidade de automotivação ou a capacidade para motivar de um líder do sexo Masculino é diferente da do sexo Feminino?
A		Não, nós pretendemos primar pela igualdade.
B		Não.
C		Não, a motivação é igual a meu ver, sinto é que as mulheres questionam mais uma determinada decisão enquanto o sexo masculino não.
D		Não.
E		Não acho que haja diferenças.
F		Não, de forma alguma.
G		Não, penso que depende sim das competências de cada pessoa.
H		Não, penso que a motivação seja a mesma.

Ao longo dos tempos vários são os autores que baseiam a suas pesquisas nas diferenças de gênero e como elas são representadas nas organizações. Scott (1994) afirma que a constituição feminina destina as mulheres a serem mães e esposas e que devido a esse fator, as pessoas do sexo feminino não podem ser colaboradores das organizações com todas as competências exigidas.

É ainda referido, pelo autor, que segundo as leis biológicas o corpo feminino não tem a mesma capacidade física do corpo masculino, sendo este considerado mais fraco e não podendo assim realizar trabalhos nas fábricas o que poderá tornar as mulheres inaptas a amamentarem e a darem à luz filhos saudáveis.

O ser feminino é também ele dominado pelos instintos, pela sua timidez, pela docilidade, pela natureza ciumenta e pelas emoções preocupando-se principalmente com as relações com os outros e os afazeres domésticos, enquanto o ser masculino preocupa-se com os objetos mecânicos, as atividades financeiras e as atividades técnicas (Shields, 1986).

O autor refere ainda que a grande diferença é que o sexo masculino revela posições de poder e de prestígio enquanto o feminino revela, por sua vez, um temperamento e um conjunto de aptidões que não se encontram adequadas aos cargos de liderança.

O desempenho destes papéis orienta as personalidades, para que o homem se foque na realização de objetivos, iniba as suas emoções, haja em função do seu interesse pessoal e estabeleça relações uteis para assim conseguir alcançar as suas metas enquanto a mulher, por sua vez, seja mais sensível, compreensiva, flexível e se preocupe constantemente com as necessidades familiares e afetivas, mostrando de forma explícita as suas emoções e valorizando os outros pelas suas qualidades pessoais (Lorenzi-Coilidi, 1994).

Apesar do que é afirmado pelos autores, ao longo das entrevistas realizadas aos diversos casos as respostas basearam-se sempre na palavra “não”, pois nenhum dos líderes considera a existência de diferenças entre a motivação do sexo masculino e feminino, sendo que nos oito casos estudados foi sempre afirmado que a automotivação e a capacidade para motivar determinado colaborador seria a mesma. O caso G refere que *“a diferença não está no género mas sim nas diferentes competências de cada pessoa, eu posso dizer que no conjunto de colaboradores que tenho, existem homens que penso que teriam uma grande capacidade de automotivação e de liderança da organização como também tenho noção que por outro lado existem mulheres com as mesmas e até possivelmente mais capacidades de automotivação e liderança”*.

Como é afirmado por Perista *et al* (2008 p.104) *“os princípios consagrados na legislação laboral portuguesa assegurarem a umas e a outros (leia-se homens e mulheres) o direito a:*

- *Igual acesso ao trabalho, ao emprego, à formação profissional e à progressão na carreira;*
- *Igualdade salarial para trabalho igual ou de valor igual;*
- *Eliminação dos diferentes tipos de segregação no mercado de trabalho;*
- *Uma participação equilibrada dos homens e das mulheres na vida profissional e na vida familiar, nomeadamente com a partilha entre pais e mães dos direitos associados à paternidade e à maternidade e à prestação de cuidados a filhos e filhas ou a outras pessoas em situação de dependência.”*

O entrevistado do caso C refere que o *“importante para a não existência de desigualdades de género é a existência de preocupação por parte das organizações, são estas que não podem compactar com ideologias antigas devendo contradizê-las desde sempre”*. Nesta perspetiva os autores referidos anteriormente afirmam no seu estudo que a única forma de combater ativamente a persistência de desigualdade de género no mercado de trabalho só pode ser feita eficazmente com a participação das organizações.

As organizações é que são socialmente responsáveis assumindo como seus princípios ou valores a igualdade de género e a conciliação entre o trabalho, a vida familiar e pessoal e a proteção da maternidade e paternidade tirando assim benefícios e vantagens competitivas para organizações compostas por trabalhadores e trabalhadoras (Perista *et al* (2008). O caso A, em conversa informal, enfatiza o anteriormente afirmado pelos autores, a nossa organização prima pela existência de igualdade entre os sexos sendo um passo fundamental para conseguir ter uma organização coesa e totalmente credível no mercado, dando as mesmas condições tanto aos homens como às mulheres. Durante o processo de recrutamento interno ou externo é sempre analisado em pormenor as competências dos colaboradores em questão, colocando-os a todos no mesmo nível/patamar e em mesmo pé de igualdade.

#### 4.3.4. Criatividade

As organizações precisam de líderes criativos para fazerem face aos problemas existentes conseguindo desta forma diversificar o mercado, tornando-o cada vez mais competitivo (Sternberg & Lubart, 1999).

Tabela 15- Criatividade

<b>Casos</b>	<b>Questão</b>	<b>Sente que a criatividade faz o sucesso ou o insucesso dentro de uma organização? Tenta ser criativo quando tem em mãos um desafio, “fugir ao tradicional”?</b>
A		Sim, mas pensando na criatividade como o primeiro passo de um projeto mais amplo que é a inovação. Sendo esta importante nos desafios.
B		Sim, diariamente.
C		Sim, é assim que tentamos cativar o cliente e mante-lo.
D		Sim, até porque isso faz com que estejamos á frente da concorrência.
E		Sim, tento sempre ter criatividade na tomada de decisão e devido a isso é que conseguimos chegar onde chegamos.
F		Sim, ao implementar novos projetos ou novas atividades junto das crianças.
G		Sim, temos de ser criativo em cada passo que damos.
H		Sim, mas sozinhos não somos nada é preciso uma equipa e habilidade para o conseguir.

Ao analisarmos a Tabela 15 podemos constatar que, em todos os casos em estudo, a criatividade está presente, os líderes afirmam que esta é uma das formas de conseguir cativar e fidelizar os clientes às diversas marcas e produtos de cada organização.

No caso A é afirmado pelo líder que só a criatividade não basta sendo necessário inovar, esta é segundo ele a “(...) palavra de ordem desta organização. Não basta sermos criativos, este é só o primeiro passo para um projeto mais amplo que é a inovação. É preciso sermos inovadores diariamente para conseguirmos assim ter um mercado competitivo e desafiante.”

Como é referido por Amorim & Frederico (2008) a criatividade é a geração de ideias, através de conceitos, teorias e processos, enquanto por sua vez a inovação refere-se á pratica, ao fazer implementar ideias que foram anteriormente geradas pela criatividade.

A criatividade nas organizações baseia-se em três grandes dimensões. Por um lado nas características das pessoas altamente criativas e inovadoras, no ambiente favorável á criação da criatividade e a terceira nas habilidades cognitivas do pensamento criativo. Necessitando assim de uma pessoa criativa para a existência das três dimensões referidas, um bom ambiente organizacional, relações interpessoais e relações do sujeito criativo, no caso em estudo, entre o líder e a organização. (Parolin, 2001)

Como é afirmado no caso H, um líder *“não se cria sozinho para além da equipa que o rodeia também é importante desenvolvermos diariamente as nossas habilidades, é preciso treinarmo-nos e treinarmos a organização para que os próprios colaboradores sejam criativos mesmo na implementação de um projeto, por exemplo, com mais de 2 anos.”*

Alencar (1993) referiu que a criatividade não é inerente á pessoa, é preciso a existência de treino e estímulo das habilidades criativas como também desenvolver um ambiente favorável, tentando até implementar medidas de incentivo para além da simples valorização profissional.

#### 4.3.5. Valores e Cultura Organizacionais

Os valores em conjunto com as normas, as crenças, os símbolos e os rituais constituem os elementos da cultura de uma organização (Tamayo & Godim, 1995).

Tabela 16- Valores e Cultura Organizacional

Casos	Questão	Cada organização rege-se segundo um conjunto de valores de uma determinada cultura organizacional. Em que medida estes valores o influenciam, ou seja, como condicionam as suas decisões/ações?
A		Sim, várias vezes. Mesmo perdendo dinheiro em primeiro lugar estão os nossos valores.
B		Sim, o nosso valor é o cliente. Formar colaboradores para prestarem um bom serviço ao cliente final e assim obter lucro.
C		Sim, no nosso ramo existem empresas clientes que pretendem que o serviço seja feito mas á maneira deles e isso vai contra os nossos valores.
D		Sim, foco-me naquilo que sempre nos definiu e na ótica do cliente com o objetivo principal da obtenção de lucro.
E		Sim, sempre uma vez que se caracteriza por valores cristãos e temos de os respeitar a todos os níveis.
F		Sim, temos os valores cristãos mas acima de tudo o nosso trabalho é sempre em prol das crianças.
G		Sim, os nossos valores principais são os utentes e o seu bem-estar.
H		Sim, foi deixado pelo testamenteiro alguns valores a seguir.

Em todos os casos é afirmado que os valores e a cultura organizacional condicionam em certa forma a tomada de decisão, dependendo sempre da finalidade e da ótica da organização.

Podemos observar que nos casos E e F é afirmado pelos líderes que estas duas organizações se regem por valores e por uma cultura religiosa, o que faz com que sejam tomadas determinadas medidas e/ou ações diferentes, pois estas organizações como é referido no caso E *“existem para apoiar as famílias e nunca podem ir contra os seus princípios, eles sabem que os nossos valores são religiosos e também é por isso que por vezes escolhem a nossa instituição para as ajudar”*.

Nos casos A, B, C e D pode-se observar que todos os líderes das organizações com finalidade lucrativa afirmam que os seus valores e a sua ótica são os clientes, este é necessário para conseguirem obter o lucro da organização, o caso A refere que *“mesmo perdendo algum dinheiro nunca irei por em causa um cliente, é devido a eles que chegámos onde chegámos e é por eles que todos os dias trabalhamos, é preciso ter noção que as empresas na sua generalidade, só existem porque há clientes, há pessoas que gostam dos nossos serviços e que diariamente nos dão dinheiro por eles. Estes são os nossos valores.”*

A cultura organizacional é assim considerada adaptativa, sendo as vantagens a empatia e a inventividade e as desvantagens o baixo planeamento e o rigor processual, a isto junta-se a capacidade de aprendizagem rápida e o sentido de entreaajuda (Lopes, 2009/2010).

Já Schein (1992 e 2001 citado por Peixoto & Mota, 2012) referem que a evolução cultural é bastante reduzida, o que representa cada vez mais um desafio nas organizações tendo em conta enfrentarem o imperativo da mudança como variável constante do mercado. Os autores ainda referem que a cultura organizacional se baseia nas confirmações diárias aprendidas e partilhadas com os novos membros, onde as pessoas assentam o seu comportamento quotidiano.

Pode-se então afirmar que os valores organizacionais representam assim *“princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos e estruturas ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses coletivos ou mistos”*. (Tamayo & Godim, 1995 p.63).

Os autores ainda afirmam que uma das várias funções dos valores é cumprir com determinadas necessidades das organizações, como a relação individuo-organização, o garantir comportamentos apropriados para a organização e o estabelecer de relações entre a organização e o ambiente externo.

Nos casos estudados é observado que todas as organizações pretendem com que exista uma relação bastante próxima entre os colaboradores e a organização para que assim seja possível estes cativarem os seus atuais e futuros clientes.

No caso B esta perspetiva está bem presente na organização, segundo o líder *“todos os meus colaboradores recebem formação constante para saberem as melhores formas de implementação dos nossos produtos, assim pode existir uma boa comunicação/implementação do produto ao cliente final, pois sem clientes não havia dinheiro para haver empresa, precisamos deles para existir”*.

Já Sagiv & Schwartz (2007) afirmam, como referido pelos líderes dos casos em estudo, que os valores organizacionais influenciam os valores culturais das sociedades onde as organizações estão sediadas. Referindo que os desafios com que as sociedades se confrontam são os promotores da evolução dos valores culturais.

### 4.3.6. Relações com os Colaboradores

O ambiente interno “é formado pelo conjunto de elementos que constituem a organização em si - as pessoas, suas habilidades, suas competências e seus saberes, as condições institucionais de infraestrutura física e de gestão” (Kunsch, 2003 p.255).

Tabela 17- Relação com os Colaboradores

Casos	Questão	Tendo em conta o cargo que ocupa e o poder que tem dentro da organização, em que medida isto influencia a relação com os seus colaboradores?
A		Não, as relações fora da organização são iguais.
B		Em alguns casos existe uma amizade, que transcende o dia-a-dia da organização. Apesar da flexibilidade existente com todos eles.
C		Não, tento ter uma relação aberta até porque somos poucos mas às vezes não é fácil.
D		Não, existe uma realização informal dentro da formalidade exigida em uma organização.
E		Não influencia, gosto de manter uma relação informal com todos.
F		Não, existe uma relação profissional mas de proximidade, como “uma família”.
G		Não, apesar de ter de existir uma formalidade devido á estrutura organizacional.
H		Não de forma alguma, o que existe é uma relação de amizade com todos eles.

Segundo lanhez (2006 p.100), “ (...) muitos líderes organizacionais não querem enxergar: os empregados são a organização e a representam perante os públicos com as quais mantém relação (...) Para que isso ocorra, devem ser estabelecidos parâmetros flexíveis e que se completem. Missão, visão, valores e políticas se complementam e, quando adequadamente trabalhados, integrados e divulgados, de forma a permear toda a estrutura organizacional, tornam-se ferramentas de ações efetivas de empreendedorismo, criatividade e obtenção da eficácia organizacional.”

Qualquer colaborador ao entrar numa organização estabelece com esta um contrato tanto psicológico, que não é escrito, como um contrato económico, que é o tradicional contrato de trabalho escrito onde é definido todas as condições, direitos e deveres de ambas as partes. (Newstrom, 2008).

O contrato psicológico, por sua vez, define as condições do envolvimento psicológico de cada um dos colaboradores, fundamentando-se na teoria das trocas que refere que sempre que exista um relacionamento entre duas partes o individuo examina cuidadosamente e regularmente os custos e recompensas dessa relação. Todos os colaboradores de determinada organização oferecem lealdade, esforço adicional e criatividade mas exigem em troca mais que as banais recompensas económicas, procuram um tratamento justo, um relacionamento recompensador

com os colegas de trabalho e os seus superiores hierárquicos, segurança no trabalho e um suporte por parte da organização para conseguirem assim atingir todas as suas expectativas para o crescimento interno e a sua autorrealização (Newstrom, 2008).

É referido em todos os casos em estudo que as relações quase sempre ultrapassam a organização, apesar da existência de diferenças entre os dois tipos de organizações. Todos os líderes das IPSS referiram que apesar das relações com os colaboradores serem sempre diferentes em nenhuma organização existe somente relações profissionais, nem algum tipo de influência negativa relativo ao cargo de chefia que os líderes ocupam.

Tanto o caso D, uma PME, como o caso G, uma IPSS, referem que é necessário a existência de uma relação formal porque a própria estrutura organizacional assim o exige, *“não existe impedimento para que, apesar da formalidade exigida, não haja amizade fora daqui”*, como refere o entrevistado do caso D em conversa informal.

É de notar que a parecença nas respostas dadas nos oito casos, no que se refere a IPSS, a relação existente com os colaboradores é mais familiar, pois como é referido pelo caso F, aqui *“não existe um patrão, existe uma direção que tenta da melhor forma coordenar todos estes colaboradores”* em prol da organização, até porque não falamos em produtividade nestas instituições.

Azevedo, Franco & Meneses (2010 p. 307) referem que as IPSS *“ (...) oferecerem serviços vários, onde as competências relacionais dos trabalhadores, são tão relevantes como as competências técnicas e estratégicas, superando, muitas vezes, a importância da disponibilidade dos outros materiais e tecnológicos. É quase exclusivamente no factor humano que reside o valor acrescentado da prestação de serviços aos utilizadores/clientes externos.”*

Já no caso das PME, apesar de todos os líderes entrevistados ter afirmado que as relações ultrapassam a organização. Newstrom (2008) refere que nas organizações que cumpram somente o contrato económico esquecendo o psicológico os colaboradores têm níveis de satisfação e motivação bastante inferiores, o que leva a uma produtividade também ela inferior pois as suas expectativas não são alcançadas.

Mas é de se notar que a amizade existente entre líder e colaborador não é igual em todos os casos estudados, pois como se afirma no caso B *“existem colaboradores em que já havia uma amizade antiga e que apesar de ser eu a liderar-los tento mantê-la e separá-la do contexto profissional, mas existem outros que são somente meus colaboradores, não existindo uma amizade mas sim a criação de uma empatia devido á relação profissional existente”*.

#### **4.3.7. Estilos de Chefia**

Existem três estilos de chefia, autocrático, liberal e democrático (Chiavenato, 1999).

No caso em estudo e tendo em consideração a existência de organizações com finalidade lucrativa e sem finalidade lucrativa considerou-se importante questionar os líderes acerca do estilo de chefia por eles utilizado e como é implementada.

Tabela 18- Estilo de Chefia

<b>Casos</b>	<b>Questão</b>	<b>Existem três estilos de chefia, autocrata, liberal e democrático. Que tipo de estilo implementa?</b>
<b>A</b>		Democrático, tento que haja um poder descentralizado. Mas o estilo depende da pessoa para a qual estejamos a falar.
<b>B</b>		Democrático, cada seção tem a sua autonomia e eu somente supervisiono.
<b>C</b>		Democrático, cada um dos 4 funcionários tem poder de decisão.
<b>D</b>		Democrático, apesar de tudo passar pela gerência visto ser uma organização pequena, mas gosto de dar poder de decisão aos funcionários.
<b>E</b>		Democrático, simplesmente pretendo ter o controlo, mas cada seção tem o poder de decidir.
<b>F</b>		Democrático, respeito as decisões da equipa técnica e as decisões da direção são feitas sempre por consenso.
<b>G</b>		Democrático, tentamos debater sempre todas questões em grupo.
<b>H</b>		Democrático, tento que os chefes de equipa tomem decisões e resolvam os assuntos.

Como se pode observar em todos os casos estudados é referido que o estilo de chefia adotado é o democrático, sendo que como Chiavenato (1999) afirma, os estudos apontam para este estilo como sendo o que obtém melhores resultados relativamente ao clima e á qualidade no trabalho.

O autor ainda refere que no caso do estilo autocrático apesar de se obter um maior volume de negócios, a insatisfação e tensão no ambiente de trabalho é bastante elevada. E já no caso do estilo liberal este apresenta uma baixa produtividade, baixa qualidade e uma alta desagregação do grupo.

O líder da organização do caso A afirma que apesar de adotar, na generalidade das suas decisões, o estilo democrático poderá também, e tendo em consideração, o colaborador ter de adotar um outro estilo, pois como o próprio disse na entrevista *“as pessoas não são todas iguais e por vezes temos de ser nós a fixar a diretrizes sem dar poder de escolha, se não a tarefa não será realizada durante o tempo pretendido”*.

Chiavenato (1999) no seu estudo vai de encontro ao referido pelo líder, pois afirma que na prática os três estilos de chefia são utilizados de acordo com a situação, com as tarefas a serem executadas e com as pessoas. Acrescentando ainda que o estilo de chefia irá sempre depender de quais as características do grupo liderado.

O líder tanto manda cumprir as suas ordens, como consulta os colaboradores antes da tomada de decisão como também faz a sugestão a um colaborador da realização de determinada tarefa. (Bergamini,1994). Este utiliza os três etilos de chefia, autocrático, liberal e democrático, sendo que o grande desafio de um líder é saber em que situação se deve aplicar determinado estilo e com quem.

Indo de encontro ao referido anteriormente por Bergamini (1994) o caso C afirma que ao tratar-se de uma organização com uma estrutura bastante pequena o estilo democrático é o mais adequado pois dá oportunidade aos colaboradores de tomarem decisões e também participarem ativamente nas decisões da organização, mas por vezes isso cria algumas complicações, como a própria refere na entrevista *“ao serem colocadas em cima da mesa os assuntos para serem debatidos, tanto por nós sócios gerentes, como pelos quatro colaboradores por vezes surgem conflitos devido às diferentes maneiras de pensar e de agir fazendo com que seja necessário implementar medidas e termos de naquela situação alterar o estilo de chefia e deixar as opiniões deles um pouco de lado.”*

#### 4.4. Análise Comparativa dos Fatores Motivacionais

Após a análise da globalidade dos resultados apresentados e discutidos anteriormente podem-se constatar através da Figura 4, que se apresenta seguidamente, a presença dos fatores motivadores individuais e organizacionais, bem como de fatores que divergem conforme as especificidades das organizações estudadas, IPSS ou PME.

Figura 4- Estrutura da Motivação (Fatores Motivacionais Estudados)



Fonte: Elaboração Própria

É possível observar na figura apresentada anteriormente um traço mais nítido nas motivações individuais do que nas motivações organizacionais, esta conclusão é justificada através de os fatores motivacionais individuais serem aqueles que estão relacionados diretamente com o líder, tendo assim uma implicação direta na sua motivação.

É possível ainda constatar que estes representam uma força motivacional maior do que os que são relativos á organização, pois apesar da sua presença e importância, revelam a força específica de cada organização, não estando desta forma relacionados de forma direta como a motivação.

Existe contudo um conjunto de fatores motivacionais relacionados diretamente e de forma explícita entre ambas, quer isto dizer, que é possível observarem-se simultaneamente em todos os tipos de organizações devido a serem as duas tipologias de organizações geridas por indivíduos com características maioritariamente idênticas e que têm um conjunto de funcionários também eles com uma motivação, á primeira vista, idêntica. Através destes fatores colocam-se conjuntamente tanto as organizações com fins lucrativos como as organizações sem fins lucrativos.

Por sua vez, relativamente aos fatores motivacionais, também mencionados na figura anteriormente representada, observam-se um conjunto de quatro fatores onde se constata diferentes características organizacionais, devendo-se isso às especificidades e objetividades das IPSS e das PME.

Uma vez que a o denominação IPSS refere-se a instituições que prestam um serviço de apoio á sociedade, através de várias formas de ajuda social, logo o sentimento e a forma de o líder, por exemplo, se relacionar com os diversos colaboradores ou os penalizar torna-se diferente, a relação ultrapassa sempre a barreira profissional, pois aquela não é a sua profissão principal, estando naquele aquele cargo com o princípio de ajudar, preservar e de também conseguir criar laços com os restantes trabalhadores, por isso o pensamento do líder coloca-se imediatamente no bem da sociedade e no apoio que a instituição presta, secundarizando um eventual valor monetário que esta poderá perder com um erro de um colaborador, logo a sanção e a conversa que terá com esse colaborador será totalmente diferente do que teria numa PME, onde, a finalidade é lucrativa e as motivações dos líderes se baseiam, em maior ou menor grau nesses mesmos fatores.

Pode-se assim constatar, que existem diferenças bastante específicas e significativas na motivação dos líderes de PME e de IPSS, pois estas são organizações onde é preciso uma perspectiva e pensamento diferente, considerando a necessidade de um pensamento mais amadurecido e ponderado, devendo-se mais, que nas organizações com fins lucrativos, considerar-se a organização como uma estrutura global.

**A Motivação dos Líderes nas Organizações**  
Estudos de caso em Organizações Com e Sem Fins Lucrativos

## 5. CONCLUSÕES

### 5.1. Conclusão

Tendo em conta as condições sociais, económicas e financeiras que o país atravessa, a motivação é segundo vários autores, a palavra de ordem das organizações, “*Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer*”<sup>5</sup>.

As PME e as IPSS são dois tipos distintos de organizações com finalidades, também elas, distintas. As PME como organizações com finalidade lucrativa têm como objetivo principal gerar lucro para os seus proprietários. Já as IPSS foram criadas devido à necessidade de assistir e de cuidar de grupos mais vulneráveis, como os idosos e as crianças, quando não existe por parte das suas famílias e/ou cuidadores, a disponibilidade para assumir essa função.

É sabido que o tema motivação é bastante complexo, existindo desde há vários anos inúmeros estudos neste âmbito. Posto isto, o principal propósito desta dissertação foi conseguir perceber de que forma os líderes das organizações se motivam, realizando uma análise comparativa das questões motivacionais entre líderes de organizações com finalidade lucrativa e líderes de organizações sem finalidade lucrativa.

Assim, este estudo qualitativo incidiu sobre tópicos essenciais á motivação do líder nas organizações, como a idade e habilitações literárias, a autorrealização, o reconhecimento social, a remuneração (sendo que este tópico não se aplicou á totalidade das organizações estudadas), a responsabilidade (sendo um tópico com grande importância dentro do estudo), a implementação de medidas perante um colaborador, as diferenças de género, a criatividade, os valores e cultura organizacional, as relações laborais existentes e o estilo de chefia.

Para dar respostas às questões apresentadas, foram selecionadas oito organizações, quatro PME e quatro IPSS, todas com sede no concelho da Covilhã. Com este intuito, e como forma de obter respostas às questões de investigação formuladas, os dados foram recolhidos e analisados aquando das entrevistas formais e informais aos vários líderes das organizações.

Os resultados obtidos com este estudo permitiram retirar várias conclusões. Entre as quais se destacam, relativamente ao nível da idade dos líderes dos casos em estudo, pode-se observar que estas, tanto nas IPSS como nas PME encontram-se entre valores muito próximos (50 Anos - PME e 53 Anos - IPSS) mas acima da média afirmada por Fontes, Neri e Yassuda (2010), que referem que a idade média dos líderes é de 39 anos.

---

<sup>5</sup> Dwight David Eisenhower (14.10.1890 - 28.03.1969): Presidente dos Estados Unidos da América entre 1953 e 1961 e designado em 1943 para comandante supremo das forças aliadas durante a Segunda Guerra Mundial.

Relativamente às habilitações literárias dos casos em estudo é possível observar-se que estas se encontram divididas de igual forma, o que torna impossível retirar uma conclusão definitiva, Dias (2010), nas tabelas apresentadas no seu estudo, identificou a licenciatura como sendo as habilitações literárias que maioritariamente se encontram nos gestores das organizações.

Sobre a autorrealização, é possível concluir através da observação dos resultados, que todos os líderes tanto de IPSS como de PME se encontram realizados a nível pessoal, apesar de ainda não existir uma realização total, Maslow (1954), refere que nenhum ser humano se sente completamente realizado alterando a sua realização consoante o cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos.

No que concerne ao reconhecimento social, este difere, existindo dois conceitos distintos tendo em conta o tipo de organização. Por um lado o *status* relativo à consideração de um grupo como superior ou inferior na sociedade, por outro, a posição de determinado indivíduo na estrutura social existente (Nam & Terrie, 1982; Powers, 1982; Ollivier, 2009), sendo este o *status* referenciado pelos líderes das IPSS. Por outro lado, segundo os mesmos autores, o *status* relativo ao respeito e às qualidades do indivíduo é o que é reconhecido pelos líderes das PME. Concluindo assim que o reconhecimento social não acontece de igual forma nos dois tipos de organizações.

Quanto à remuneração nos quatro casos analisados conclui-se que existe uma falha quanto à não existência de artigos empíricos sobre a remuneração nos cargos de liderança das organizações com finalidade lucrativa, uma vez que só é referido que a remuneração é um dos maiores e principais fatores motivacionais e um aumento remuneratório fará aumento significativo tanto na satisfação como na motivação de um colaborador (Chiavenato, 2008). Neste aspeto é importante ainda referir que os líderes estudados não trabalham tendo em conta a remuneração auferida no final de cada mês nem alterariam, segundo os mesmos, a sua produtividade caso existisse um aumento remuneratório.

Sobre a responsabilidade conclui-se que esta é uma das principais razões que os líderes referem que os fez aceitar chefiar uma organização, sendo que é também referido, nos oito casos, que o gosto em cumprir objetivos e em chegar mais longe faz parte das suas características pessoais. Este é um dos mais relevantes fatores motivacionais nos líderes, sendo neste ponto que ambos os tipos de organizações se cruzam, pois todos os entrevistados estão atualmente a despenhar cargos de liderança devido ao gosto que têm pelo assumir de crescentes responsabilidades e de procurarem atingir objetivos cada vez mais desafiantes.

Na implementação de medidas perante determinado colaborador é possível concluir que nos dois tipos de organização a reação é diferente. Nas PME é referido que apesar da existência de tolerância, é necessário agir conforme o código do trabalho, enquanto nas IPSS a tolerância é bastante maior tendo em consideração o tipo de organização, primando assim pelo bom senso.

Ao falar-se de diferenças de género, pode concluir-se que ainda é um tema onde existe alguma sensibilidade por parte dos líderes das organizações, sendo que em todos os casos estudados afirmaram que ambos os sexos têm as mesmas competências e capacidades de motivação. Perista *et al* (2008) baseia-se na legislação laboral existente para provarem e demonstrarem a igualdade dos sexos, existindo cada vez mais provas dadas dessa igualdade junto das organizações, como é referido pelos autores e suportado pelos casos em estudo.

Relativamente á criatividade, esta é considerada um dos maiores impulsionadores do sucesso de uma organização. Ao analisarmos os resultados dos casos em estudo é possível concluir que todos os líderes têm presente, nas suas tarefas e ações, a criatividade e tentam utilizá-la como um fator de fidelização (Parolin, 2001).

No que toca aos valores e cultura organizacional, estes adaptam-se à estrutura e à finalidade da organização (Lopes, 2009/2010), os líderes das PME referem que estes influenciam as decisões tomadas, pois os valores são o bom serviço e a satisfação do cliente, com a finalidade de obter lucro. Já os líderes das IPSS alegam que seguem os valores que originaram a constituição da instituição (essencialmente religiosos) assim como o bem-estar dos utentes.

A relação com os colaboradores é uma das questões mais amplas e difíceis de estudar, sendo referido pelos líderes das organizações que o cargo que ocupam não influencia diretamente as relações com os colaboradores sendo importante a existência de relações laborais fora da estrutura organizacional (Newstrom, 2008). Já nas IPSS, devido a serem serviços de pessoas para pessoas, existe uma maior proximidade entre os líderes e os colaboradores.

A questão relativa ao estilo de chefia é, por si só, uma questão simples segundo os líderes das organizações, pois aplicam o estilo democrático, sendo este o estilo de chefia com o qual se alcançam melhores resultados nas organizações (Chiavenato, 1999).

A motivação dos líderes apesar de parecer muito generalizada é um tema bastante complexo entre os casos estudados existindo especificidades muito próprias, como é o caso das IPSS, sendo que estas organizações estão enquadradas numa realidade específica tendo características internas também elas muito específicas. O presente estudo procurou contribuir para determinar e divulgar como é que o líder se motiva e as diferenças motivacionais nos dois tipos de organização estudadas, assim como, identificar os problemas que daí advêm.

Sendo a motivação dos líderes um tema ainda pouco estudado, sobretudo nas IPSS, este torna-se bastante sensível aos dois tipos de organizações observadas. Caso algumas questões fossem melhor compreendidas e desenvolvidas pelos líderes no futuro poderiam resultar numa vantagem competitiva com vista a um maior sucesso nos dois tipos de organizações. Fazendo com que através da motivação existisse uma evolução da gestão organizacional para um novo patamar, em que todas as complexidades e formalidades fossem ultrapassadas e os líderes conseguissem assim aproveitar melhor todas as sinergias existentes nas organizações.

## 5.2. Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Ao serem selecionadas para o estudo oito organizações, quatro PME e quatro IPSS, esta seleção poderá ser entendida como uma limitação uma vez que, apesar de adequadas ao estudo pretendido, as organizações são em número limitado assim como a área geográfica a que pertencem, situação esta que, em futuros estudos, poderá ser alterada permitindo assim uma abrangência e uma coerência bastante maior garantido também um maior grau de fiabilidade nos resultados.

Por outro lado todas as respostas obtidas foram na ótica do gestor no caso das PME e do presidente da direção dos órgãos sociais no caso das IPSS, o que também poderá ser entendido como uma limitação do estudo, sendo interessante a possibilidade de num estudo futuro existir a abordagem também das considerações dos colaboradores diretos (leia-se assessores ou responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos).

Apesar da investigação desenvolvida apresentar mais um passo na literatura da gestão para o entendimento das particularidades existentes na motivação dos líderes e no sentimento destes perante todo o ambiente motivacional que os rodeia deveria numa futura linha de investigação ser mais aprofundada e com uma maior abrangência.

Uma vez que o presente estudo é bastante amplo, integrando comparativamente as IPSS e PME, seria importante num estudo futuro aprofundar a investigação nas IPSS tentando desta forma compreender melhor as especificidades destas organizações e quais os objetivos específicos dos seus líderes.

Na realização de um próximo estudo da mesma área de investigação também se consideraria importante aplicar-se aos líderes e colaboradores diretos um conjunto de testes psicotécnicos específicos, para que assim se consiga especificar as competências e aptidões dos intervenientes e num futuro de uma forma uniforme traçar um perfil de cada um dos indivíduos construindo assim um modelo onde seja possível as organizações se apoiarem.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). *Advances in experimental social psychology*. New Yor: Academic Press. 2, 233-256.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill, 281-306.
- Alencar, E. M. L. S. (1993). *Criatividade*. Brasília: Edunb.
- Amorim, M. C. S. & Frederico, R. (2008). Criatividade, inovação e controle nas organizações. *Revista de Ciências Humanas*. Florianópolis, EDUFSC 45 (1/2), 75-89.
- Azevedo, C.; Franco, R. C. & Menezes, J. V. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*.
- Barreto, L.M.T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L. & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível. *Revista de Administração*. 48 (1), 34-52.
- Barreto, M. B. B. & Pereira, Sólón L. (2007). *A Comunicação do Líder como Fator Motivacional*. Brasília, Fundação Instituto de Administração.
- Batmann T.S.& Snell. S.A. (1998). *Administração: Construindo a vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.
- Bennis, W. G. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Na introduction to the special issue. *American Psychologist*. 62(1), 2-5.
- Bergamini, C. W. (1986). *Motivação*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1997). *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1998). A Difícil Administração das Organizações. *REA- Revista de Administração de Empresas*. 38(1), 6-17.
- Blau, P. (1967). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice*. Cambridge: University Press.

- Burawoy, M. (1985). *The politics of production: factory regimes under capitalism and socialism*. Londres: Verso.
- Casado, T. (2002). A motivação e o Trabalho. In: Fleury, M. T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente. 1(1), 247-258.
- Cassaró, A. C. (1999). *Sistemas de Informações para Tomada de Decisões* (3ª ed.). São Paulo, Editora Pioneira.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E. & Ganesh, S. (2004). *Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices*. Illinois: Waveland.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações*. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. C. (1994). *Teoria Geral da Administração*. (2º vol.). São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. C. (1995). *Recursos Humanos*. (1ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. C. (1999). *Administração nos novos tempos*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. C. (2004). *Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. (3ª ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Código do Trabalho (4ª Ed.) aprovado pela Lei N.º 7/2009, de 12 de Fevereiro.
- Crepaldi, S. A. (1998). *Contabilidade Rural: uma abordagem decisória*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Dias, H. B. P. D. (2010). *Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). *CIES e-Working Papers*. Lisboa.
- Erez, M. (1997). A culture-based model of work motivation. *New perspectives on international industrial/ organizational psychology*. San Francisco: The New Lexington Press. 193-242.
- Erez, M., Kleinbeck, U. & Thierry, H. (2001) *Work motivation in the context of a globalizing economy*. London: Lawrence Erlbaum.
- Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) aprovado pelo Decreto-Lei nº 119/83 de 1983.03.25.

- Faria, T.G. (2004). *Análise comparativa do nível de motivação intrínseca de atletas de ambos os sexos, participantes de esportes individuais e coletivos, com diferentes níveis de experiência*. Paraná: Dissertação de Mestrado- Universidade Federal do Paraná.
- Ferreira, S. (2004). *O que tem de especial o empreendedor social?*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais-VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais.
- Fine, S. H. (1990). *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*. Allyn and Bacon Editorial. Needham Heights.
- Flannery, T. P., Hofrichter, D. & Platten, P. E. (1997). *Pessoas, desempenho e salários*. São Paulo: Futura.
- Fontes, A. P., Neri, A. L. & Yassuda, M. S. (2010). Enfrentamento do Estresse no Trabalho: Relações entre Idade, Experiência, Autoeficácia e Agência. *Psicologia Ciência e Profissão*. São Paulo, 30(3), 620-633.
- Gómez, F. & Rivas, P. (1989). *Estruturas Organizativas e Informação na Empresa*. Lisboa, Editorial Domingos Barreira.
- Hall, R. H. (2004). *Organização: estruturas, processos e resultados*. (8º ed.) São Paulo, Prentice Hall.
- Hersey, P. (1976). *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo: EPU.
- Homans, G. (1950). *The human group*. New York, Harcourt Brace and Company.
- Honneth, A. (1995). *The Fragmented World of Social: essays in social and political philosophy*, New York: Suny Press.
- Ianhez, J. A. (2006). Missão, visão, políticas e valores. In: Marchori, M.. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão. 97-122.
- James, E. & Rose-Ackerman, S. (1986). *The Nonprofit Enterprise in Market Economics*. Universidade de Michigan. Harwood Academic Publishers.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1974). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Katzell, R. A. & Thompson, D. E. (1990). Work motivation: theory and practice. *American Psychologist*. 45 (2), 144-153.
- Kets de Vries, M.F.R., Bass, B.B. & Mintzberg, H. (1988). Narcissisme et Leadership: une perspective de relations d'objets. *Gestion, Revue internationale de gestion - Ecole des Hautes Etudes Commerciales*. Canadá.

- Kinlaw, D. (1998). *Empresa competitiva e ecológica*. São Paulo: Makron Books.
- Kladis, C. M. & Freitas, H. (1996). O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. *Revista Top Ser Humano*. São Paulo. 33-35.
- Kotler, P. & Andreasen, A. R. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. (5ª ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1991). *Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Lamb, C. W. (1987). Public Sector Marketing Is Different. *Business Horizons*. 56-60.
- Lameira, S. (2002). *Factores organizacionais e sociodemográficos associados à qualidade de vida no trabalho e à produtividade no trabalho*. Lisboa, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Lima, J. A. (2012). *Liderança e Tomada de Decisão na Organização*. Especialização MBA em Administração Estratégica e Financeira - Universidade do Oeste de Santa Catarina.
- Locke, E. A. & Lathan, G. P. (1990). *A theory of goal-setting and task performance*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Locke, E. A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. 50, 288-299.
- Lopes, A. & Moreira, P. S. (2004). *A Liderança e a Cooperação Inter-PME's em Portugal -Estudo Longitudinal*, AEP - Associação Empresarial de Portugal.
- Lopes, A. (2009/2010). *A cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível*. *Gestão e Desenvolvimento*, 17-18, 3-26.
- Lorenzi-Cioldi, F. (1994). *Les androgynes*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Lucena, C. & Fucks, H. (2000). *A Educação na Era da Internet*. Rio de Janeiro: Clube do Futuro.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de RH*. (3ª ed.) São Paulo: Futura.
- Maslow, A. H. A (1954). Theory of human motivation. *Psychological Review*. 50, 370-396.
- Maslow, A. H. A. (2001) *Maslow no Gerenciamento* (E.Casquilho, Trad.) Rio de Janeiro: Qualitymark (Obra original publicada em 1998).

- Maximiano, A. C. A. (2009). *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.
- Morares, L. F. R. (1992). *As Dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress*. (16ª ed.). Reunião Anual da ANPAD. Canela-RS, ANPAD.
- Moreira, E. G. (2012). *Clima Organizacional*. Curitiba. IESDE, Brasil.
- Morris, S. (2000). Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Voluntas 11 (1), 25-43.
- Nam, C. B. & Terrie, E. W. (1982). *Measurement of socioeconomic status from United States census data*. Measures of socioeconomic status. Boulder. Colorado: Westview Press.
- Neto, J. L. de S. (2010). *Liderança na Organização que Aprende*. Disponível em: [http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/\\$File/NT000A9376.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/$File/NT000A9376.pdf). [Consultado em 25-11-2014].
- Newstrom, J. (2008). *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: MacGraw-Hill.
- Ollivier, M. (2009). *Status em Sociedades Pós-modernas: A Renovação de um Conceito*. *Lua Nova*. São Paulo. 77, 41-47.
- Panzenhagen, L.M. & Nez, de E. (2012) *Chefia e liderança na gestão pública: Algumas reflexões*. Disponível em: [http://unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/gestao\\_foco/artigos/ano2012/chefia\\_lideranca.pdf](http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2012/chefia_lideranca.pdf) [Consultado em 2-03-2015].
- Parolin, S. R. H. (2001). *A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba-PR*. Porto Alegre: Dissertação - UFRS.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. (2ª ed.). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Pearce, C. L. & C. C. Manz (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics* 34(2), 130-140.
- Peiró, J. M. & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo - Volumen I: La actividade laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis Psicología.
- Peixoto, P. R. P. & Motta, A. L. S. (2012). *Cultura e valores organizacionais como ferramentas de mudança: estudo de caso em uma empresa de energia*. VIII Congresso nacional de excelência de gestão, Rio Janeiro.

- Perista, H., Guerreiro, M. D., Jesus, C. & Moreno, M. L. (2008). A Igualdade de Género no Quadro da Responsabilidade Social - O Projecto Equal Diálogo Social e Igualdade nas Empresas. *Ex aequo (Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres)*. 18, 103-120.
- Pinchot, G. & Pinchot, E. (1994). *O Poder das Pessoas: Como Usar a Inteligência de Todos Dentro da Empresa para Conquista de Mercado*. Rio de Janeiro: Campus.
- Powers, M. G. (ed.). (1982) *Measures of socioeconomic status*. Boulder. Colorado: Westview Press.
- Recomendação da Comissão Europeia nº 203/361/CE de 2003.05.06. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF> [Consultado em 10-12-2014].
- Ribeiro, A. de L. (2006). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamento Organizacional*. (9ª ed.) São Paulo: Pearson.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. (11ª ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocher, G. (1968). *Introduction à la Sociologie Générale*. Montréal: Éditions HMH, 55.
- Romão, F., Rocha, N. P., Serrano, A. V. & Ventura, C. (2002). Metodologia de Desenvolvimento de um sistema de Informação para uma Instituição Particular de Solidariedade Social. *Revista do Detua*. 3 (7).
- Sagiv, L. & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organizations: Insights for Europe. *European J. International Management*, 1(3).
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1992). In Search of the Nonprofit Sector. *The Question of Definitions*. *Voluntas*. 3, 125-151.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. New York: University Press. Manchester.
- Schiehll, E. & Morissette, R. (2000). Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. *Revista de Administração Contemporânea*. 4(3), 7-24.
- Scott, J. W. (1994). *A Mulher Trabalhadora*. In G. Duby e M. Perrot, *Historias das Mulheres no Ocidente - O Século XIX*. Porto: Edições Afrontamento. 443-475.

- Scott, J. W. (1995). Uma categoria útil de análise histórica. *Educação e realidade*. 20 (2), 71-99.
- Shields, S. A. (1986). *Fonctionnalisme darwinisme et psychologie des femmes. Etude d'un mythe social*. In M. C. Hurtig e M. F. Pichevin, *La différenc des sexes*. Paris: Tierce Sciences. 29-61.
- Silva, W. & Rodrigues, C. (2007). *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Altas.
- Souza, F. de N. & Souza, D. de N. (2011). Formular Questões de Investigação no Contexto de Corpus Latente na Internet. *Internet Latent Corpus Journal*. 2 (1) 1-5.
- Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Srour, R. H. (1998). *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. São Paulo: Editora Campus.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Stephens, D. C. (2003). *O Diário de Negócios de Maslow*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: prospects and paradigms. *Handbook of Creativity*. Cambridge University.
- Tamayo, A. & Paschoal, T. (2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *RAC- Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba 7(4), 33-54.
- Tamayo, A. & Godim, M. G. C. (1995). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*. S. Paulo. 31(2), 62-72.
- Toledo, de F. (1989). *Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos (7ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Vasconcelos, F. de C. (2007). *Dinâmica organizacional e estratégia: imagens e conceitos*. Thomson Learning, 29.
- Vergara, S. C. (2009). *Gestão de Pessoas (8ª ed.)* São Paulo: Atlas.
- Vianna, M. A. F. (1999). *Motivação, liderança e lucro*. São Paulo: Gente.
- Vroon, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Webber, A. C. M. (2010) *Afinal, onde estão os Líderes?*. Porto Alegre: Brookman
- Weisbrod, B. A. (1977). *The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis*. Lanham: Lexington Books.

**A Motivação dos Líderes nas Organizações**  
Estudos de caso em Organizações Com e Sem Fins Lucrativos

Weisbrod, B. A. (1988). *The Nonprofit Economy*. Cambridge: Harvard University Press, Cambridge.

Wood Jr., T. & Picarelli, V. (1999). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo, Atlas.

Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. (4ª ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Zaltman, G. & Jacobs, P. (1977). *Social Marketing and a Consumer-Based Theory of Marketing*, in: *Consumer and Industrial Buying Behavior*. New York: Elsevier North-Holland Inc.

## 7. ANEXOS

## 7.1. GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista está integrada no projeto de dissertação realizado no segundo ano de Mestrado em Gestão pela Universidade da Beira Interior, em que se pretende **determinar e comparar a motivação do líder de uma Organização C/ Fins Lucrativos com o líder de uma Organização S/ Fins Lucrativos.**

A entrevista é assim composta por um conjunto de 15 questões, sendo que estas se podem subdividir dentro da mesma. Todas elas não interferem diretamente com os colaboradores das organizações nem com a gestão e o funcionamento da mesma. Mais informo que caso não pretenda responder a alguma questão, terá total liberdade para o fazer.

**A) Qual a atividade principal da empresa? Quantos funcionários têm e qual o VN Anual?**

### 1. LIDER:

- 1.1. Enquanto líder desta empresa, gostaria que me falasse um pouco sobre si (onde estudou, que idade tem; como chegou a líder desta empresa; à quantos anos desempenha esse papel)?
- 1.2. O seu percurso académico, em especial as Habilitações Literárias que possui, influência de alguma forma a liderança desta organização?
- 1.3. Ao longo da sua vida, enquanto líder desta organização, certamente muitos foram os desafios e muito foi o trabalho desenvolvido. Sente-se autorrealizado com o seu percurso?
- 1.4. O cargo que desenvolve nesta organização é de grande importância e tem um reconhecimento notório perante a sociedade que o rodeia. Isso interfere diretamente com o seu trabalho? Esse *status*, motiva-o?
- 1.5. Atualmente a motivação profissional do ser humano depende muito da sua remuneração. Como se sente, em termos motivacionais com a sua remuneração atual? Se tivesse um aumento remunerativo sentir-se-ia mais motivado, isto é, mantinha a sua atividade ou considera que esse aspeto poderia aumentar e/ou melhorar a sua produtividade?<sup>6</sup>

### 2. ORGANIZAÇÃO:

- 2.1. Cada vez mais os cargos de liderança se baseiam em responsabilidade, sendo que estas atualmente são cada vez mais acrescidas. Motiva-o ter responsabilidades, ser pressionado/desafiado e ter objetivos a cumprir?

---

<sup>6</sup> Organizações com fins lucrativos

- 2.2. Como líder desta organização, como se sente quando tem de implementar medidas específicas a um colaborador, tanto em sentido de repreensão como de valorização?
- 2.3. Existem evidências de que grande parte dos líderes das organizações são do sexo Masculino, considera que esse dado se deve a algum fator em especial? Sente que a capacidade de auto- motivação ou a capacidade para motivar de um líder do sexo Masculino é diferente da do sexo Feminino?
- 2.4. Sente que a criatividade faz o sucesso ou o insucesso dentro de uma organização? Tenta ser criativo quando tem em mãos um desafio, “fugir ao tradicional”?
- 2.5. Cada organização rege-se segundo um conjunto de valores de uma determinada cultura organizacional. Em que medida estes valores o influenciam, ou seja, como condicionam as suas decisões/ações?
- 2.6. Tendo em conta o cargo que ocupa e o poder que tem dentro da organização, em que medida isto influencia a relação com os seus colaboradores?
- 2.7. Existem três estilos de chefia, autocrata, liberal e democrático. Que tipo de estilo implementa?

Para terminar, gostava só de lhe agradecer pelo tempo dispensado e pela sua colaboração na realização desta entrevista. Asseguro-lhe que serão bastante uteis no decorrer da minha dissertação.