



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

UISEU

Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde

Mestrado em Gestão Aplicada

*A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS
COLABORADORES - UM ESTUDO DE CASO DA PALÓPINA*

Rui Pedro Ferreira Camões

Professor Doutor António José Mendes Ferreira

Professora Doutora Célia Ribeiro

Viseu, julho de 2025



CATÓLICA

INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

VISEU

*A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS
COLABORADORES - UM ESTUDO DE CASO DA PALÓPINA*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de
Viseu, para obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada

Rui Pedro Ferreira Camões

Professor Doutor António José Mendes Ferreira

Professora Doura Célia Ribeiro

Viseu, julho de 2025

Se fosse fácil estavam cá outros

Agradecimentos

Orgulhosamente termino a minha dissertação. Foram dois anos de mudanças, mas acima de tudo de aprendizagem. Chegar ao fim com o sentimento de dever cumprido e de que foi feita a escolha certa. Por vezes, queremos deixar para depois ou duvidamos que somos capazes, mas esta dissertação é a prova que desistir nunca pode ser opção, por mais difícil que pareça a jornada.

Agradecer aos pais, raízes do que sou, por cada gesto, incentivo e apoio mesmo muitas vezes sem o verbalizarem. Aos meus irmãos, pelo companheirismo e cumplicidade que ano após ano estão do meu lado, no bem e no mal. À minha namorada, porto seguro, não só por toda a paciência, ajuda e compreensão ao longo destes meses de trabalho, mas por todo o apoio e amor que demonstra para comigo. Aos meus pioneiros, por todos os sorrisos e semana após semana poder contribuir para a formação de jovens que procuram tornar o mundo melhor. Aos meus amigos, pelas horas de estudo, de conversa e de diversões - sem dúvida, que com vocês, que o caminho foi mais leve.

Ao corpo docente, em especial ao Professor Doutor António Ferreira e à Professora Doutora Célia Ribeiro, pelos ensinamentos, mas também por todo o apoio e sabedoria com que me guiaram entre ideias, incertezas e possibilidades na elaboração desta dissertação. À Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional de Viseu, pela oportunidade de ser vosso aluno e de poder aprofundar os meus conhecimentos numa instituição tão digna e nobre.

Esta dissertação tem o meu nome, mas por detrás de mim existe toda uma história.

Malta aí em cima, obrigado por caminharem ao meu lado. Mas não se preocupem, não vou ficar só por aqui.

Resumo

O estudo intitulado “A influência da liderança na motivação e desempenho dos colaboradores – um estudo de caso da Palópina”, visa compreender de que modo os estilos e práticas de liderança se manifestam na Palópina, analisando em particular a perceção dos colaboradores sobre o impacto dessas práticas na sua motivação e até que ponto contribuem para o desempenho individual e coletivo da empresa.

A metodologia desta investigação consistiu num estudo exploratório de natureza qualitativa, em função de um estudo de caso na empresa Palópina – Transportes e Logística, Lda. Realizaram-se 14 entrevistas semiestruturadas, duas com dois sócios e doze com colaboradores dos setores de Transporte e Logística, de forma a recolher respostas aprofundadas sobre os estilos e as práticas de liderança e os seus efeitos na motivação e no desempenho.

Os resultados revelam quatro estilos de liderança predominantes na Palópina: o Participativo, que fomenta a participação ativa e envolvimento dos colaboradores nas decisões do dia a dia, o Transformacional, que impulsiona a inovação e o compromisso dos colaboradores, o Situacional/Contingencial, que garante flexibilidade e adaptabilidade face a diversas situações, e o Autêntico, que reforça a confiança através da transparência e proximidade. No que diz respeito à motivação, destacam-se fatores-chave como o reconhecimento, respeito e apoio, condições de trabalho, equilíbrio entre vida profissional e familiar, e ambiente organizacional. No estudo do desempenho os resultados demonstram que os colaboradores são impactados pela iniciativa individual, relações humanas e respeito, desempenho em situações de pressão, compromisso com a empresa, justiça e presença na liderança, exemplo, apoio e reconhecimento, *feedback* contínuo e sugestões de melhoria. Reconhecem-se algumas limitações que dizem respeito a amostra restrita de apenas 12 colaboradores, num universo de 80 pessoas, pode comprometer a representatividade bem como o carácter único do estudo de caso impedir a generalização para outras organizações. Realça-se que a ausência de indicadores estatísticos e o complemento do estudo com grupos focais e métodos de observação são sugestões em conta para futuras investigações.

Conclui-se que a Liderança da Palópina, que coordena diferentes estilos de liderança cria um ambiente organizacional que se revela positivo e que eleva simultaneamente a motivação e o desempenho na Palópina.

Palavras-chave: Liderança, Estilos de Liderança, Motivação, Desempenho.

Abstract

The study entitled “The Influence of Leadership on Employee Motivation and Performance – A Case Study of

pina” aims to understand how leadership styles and practices manifest at Palópina by examining employees’ perceptions of the impact of these practices on their motivation and the extent to which they contribute to both individual and collective performance within the company.

This research employs an exploratory, qualitative methodology in the form of a case study at Palópina – Transportes e Logística, Lda. Fourteen semi-structured interviews were conducted with two partners and twelve employees from the Transport and Logistics divisions to gather in-depth insights into leadership practices and their effects on motivation and performance.

The findings reveal four predominant leadership styles at Palópina: Participative, which encourages active involvement and engagement of employees in daily decisions; Transformational, which drives innovation and employee commitment; Situational/Contingency, which ensures flexibility and adaptability in varied contexts; and Authentic, which builds trust through transparency and closeness. Regarding motivation, key factors include recognition, respect and support, working conditions, work–life balance, and organizational climate. In terms of performance, employees are influenced by individual initiative, interpersonal relationships and respect, performance under pressure, organizational commitment, fairness and presence in leadership, role modeling, support and recognition, continuous feedback, and suggestions for improvement.

Several limitations are acknowledged: the restricted sample of only twelve employees out of a total workforce of eighty may affect representativeness, and the single-case design limits generalizability to other organizations. The absence of statistical performance indicators is noted, and future research is recommended to incorporate focus groups, observational methods, and quantitative measures.

It is concluded that Palópina's leadership, by integrating multiple leadership Styles, creates a positive organizational environment that simultaneously enhances both motivation and performance.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Motivation, Performance.

Índice

Introdução	17
Parte I - Enquadramento Teórico.....	17
Capítulo 1- A Liderança em Contexto Organizacional	21
1.1. O Conceito de Liderança	21
1.2. Teorias da Liderança	23
1.2.1. Teoria dos Traços de Personalidade	24
1.2.2. Teorias Comportamentais.....	25
1.2.3. Teorias Situacionais e Contingenciais.....	26
1.2.4. Teorias <i>Continuum</i> de Liderança.....	28
1.2.5. Teorias do Poder-Influência	30
1.2.6. Teoria dos Substitutos de Liderança.....	31
1.2.7. Teoria das Ligações Múltiplas.....	32
1.2.8. Teoria dos Recursos Cognitivos.....	32
1.2.9. Teoria da Liderança Contemporânea.....	33
1.3. Estilos de Liderança.....	34
1.3.1. Estilo Autoritário ou Autocrático	36
1.3.2. Estilo Democrático e Participativo	37
1.3.3. Estilo Liberal ou <i>Laissez-faire</i>	38
1.3.4. Estilo Estratégico.....	39
1.3.5. Estilo Autêntico	40
1.3.6. Liderança de Gestão	41
1.3.7. Estilo Visionário	41
1.3.8. Estilo Transformacional	42
1.3.9. Estilo Transacional	44
1.3.10. Estilo Situacional/Contingencial	44

1.4. Novas Tendências de Liderança	45
Capítulo 2 - Motivação no Contexto da Liderança Organizacional	48
2.1. Motivação	48
2.1.1. Liderança e o seu Impacto na Motivação dos Colaboradores	50
2.1.2. Influência da Liderança no Impacto do Desempenho dos Colaboradores	52
2.1.3. Influência da Liderança no Compromisso Organizacional, na Motivação e Satisfação dos Colaboradores	54
Parte II - Investigação Empírica	57
Capítulo 3 - Metodologia.....	59
3.1. Opções Metodológicas	59
3.2. Contextualização: A Palópina – Transportes e Logística, Lda.....	61
3.3. Estratégia de Amostragem e sua Caracterização	62
3.4. Instrumentos de Recolha de Dados	63
3.5. Procedimento de Análise de Dados	65
3.6. Considerações Éticas	66
Capítulo 4 – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados	67
4.1. Apresentação dos Resultados	67
4.2. Discussão dos Resultados.....	81
4.3. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações	86
Conclusão	88
Referências Bibliográficas.....	92
Anexos.....	104
Anexo 1 – Guião Entrevista Colaboradores	106
Anexo 2 – Guião Entrevista Sócios/Líderes.....	108

Índice de tabelas

Tabela 1 - Caraterização da Amostra- Liderança	62
Tabela 2 - Caracterização da Amostra - Colaboradores	63
Tabela 3 - Questões realizadas aos líderes da Palópina.....	63
Tabela 4 - Questões elaboradas aos colaboradores da empresa	64
Tabela 5 - Resultado do estudo “A influência da liderança na motivação e desempenho dos colaboradores- Um estudo de caso da Palópina”	67
Tabela 6 - Identificação do Estilo Participativo	68
Tabela 7 - Identificação do estilo Transformacional	69
Tabela 8 - Identificação do Estilo Situacional/Contingencial	70
Tabela 9 - Identificação do Estilo Autêntico	70
Tabela 10 - Identificação de Reconhecimento	71
Tabela 11 - Identificação de Respeito e Apoio.....	72
Tabela 12 - Identificação de Condições de Trabalho	73
Tabela 13- Identificação de Estabilidade e Conciliação Familiar	73
Tabela 14 - Identificação do Ambiente organizacional.....	74
Tabela 15 - Identificação da Iniciativa Individual.....	75
Tabela 16 - Identificação das Relações Humanas e Respeito	76
Tabela 17 - Identificação do Desempenho em situações de pressão	76
Tabela 18 - Identificação de Compromisso Com a Empresa	77
Tabela 19 - Identificação de Liderança Justa e Presente	78
Tabela 20 - Identificação de Exemplo	79
Tabela 21 - Identificação de Apoio e Reconhecimento.....	79
Tabela 22 - Identificação de Feedback	80
Tabela 23 - Identificação de Sugestões e Melhorias	81

Introdução

Ao longo dos últimos anos, a liderança tem sido um tema fundamental para a compreensão dos resultados das empresas, sendo reconhecida como um fator determinante para o desempenho e motivação dos colaboradores inseridas no ambiente organizacional. No contexto atual, marcado por rápidas e constantes transformações tecnológicas, económicas e sociais, além da instabilidade política mundial, torna-se imperativo conhecer a forma como o estilo de liderança influenciam os comportamentos individuais e coletivos.

O tema em estudo foca-se na análise e compreensão da liderança como um fenómeno organizacional, não só para a obtenção de resultados e cumprimento de metas, mas na capacidade de influenciar o comportamento dos colaboradores, inserindo-os em ambientes motivadores, colaborativos e sustentáveis. Posto isto, é fundamental a análise prática da liderança nas organizações atuais, especialmente no setor dos transportes, onde o desempenho das equipas está diretamente relacionado com a capacidade dos seus líderes de direcionar, mobilizar e motivar os seus colaboradores.

A motivação para efetuar o estudo nesta área advém da combinação de interesses profissionais e académicos. Através da nossa experiência profissional, observamos diversas práticas de estilos de liderança e a forma como isto influencia o desempenho e a motivação dos colaboradores no seu local de trabalho. Pretendendo aprofundar os nossos conhecimentos de forma a poder contribuir para desenvolver estilos de liderança que promovam um ambiente de trabalho positivo, com colaboradores motivados e com melhores desempenhos, para a obtenção de melhores resultados. Ao analisar a interseção entre liderança, motivação e desempenho existe a oportunidade de contribuir para um campo que, embora muito estudado, ainda possui espaço para novas informações pertinentes, com o intuito de fornecer recomendações práticas baseadas num estudo de caso, contribuindo para o desenvolvimento de práticas de liderança que melhorem a motivação e desempenho dos colaboradores. Além do mais, este estudo fornece informações oportunas para qualquer profissional envolvido em gestão ou em papéis de liderança nas organizações, proporcionando uma compreensão mais profunda das dinâmicas organizacionais e das suas implicações.

O objetivo do estudo é compreender de que forma os estilos de liderança praticados na empresa Palópina influenciam a motivação e o desempenho dos seus colaboradores e

apresentar propostas de melhoria que possam contribuir para práticas de liderança mais eficazes. A abordagem metodológica adotada para alcançar este objetivo assenta num estudo de caso, com recolha de dados através de entrevistas aos líderes e aos colaboradores, de forma a verificar qual o estilo de liderança praticado na organização, bem como a forma como este tem influência na motivação e desempenho dos colaboradores.

A presente dissertação encontra-se dividida em duas partes. Inicialmente realiza-se a revisão de literatura, onde se aprofunda os principais temas em estudo ao longo da dissertação, nomeadamente teorias e estilos de liderança, bem como a sua relação com a motivação e o desempenho organizacional. Na segunda parte, encontra-se desenvolvida a metodologia utilizada, incluindo os instrumentos de recolha de dados e os critérios de análise, bem como a apresentação e discussão dos resultados obtidos. O trabalho culmina com as conclusões, as limitações e as sugestões para futuras investigações.

Parte I - Enquadramento Teórico

Capítulo 1- A Liderança em Contexto Organizacional

1.1. O Conceito de Liderança

A Liderança, segundo Northouse (2021), constitui um fenômeno multifacetado que tem suscitado crescente interesse no âmbito das ciências sociais e organizacionais, dada a sua relevância na eficácia e sustentabilidade das organizações. Embora não exista uma definição única e que seja consensual, a liderança é definida pela capacidade de influenciar e orientar, sejam indivíduos ou grupos, na concretização ou idealização de objetivos comuns (Northouse, 2021). A liderança, reconhecida como um fator determinante no desempenho e na eficácia das organizações é, segundo o autor, um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo e o consegue direcionar para alcançar um objetivo em comum (Bass, 1990). Para o autor, existem tantas definições de liderança quantas as pessoas a tentaram defini-la, evidenciando a multiplicidade de perspectivas existentes. Estas definições, apesar das suas diferenças, convergem-se na ideia de que a liderança envolve um processo de influência exercido por um indivíduo sobre outros, com o objetivo de orientar comportamentos e alcançar metas organizacionais.

Apesar das diversas definições para este conceito, é possível identificar elementos comuns a todos os estudos, nomeadamente, a sua natureza, a sua influência interpessoal e recíproca, e a forma de comunicação, com vista à concretização de objetivos específicos comuns a um grupo. Neste sentido, as funções de liderança consistem em ações que mobilizam (Jesuino, 1996) e motivam indivíduos no cumprimento das estratégias organizacionais delineadas (Cunha & Rego, 2005). De acordo com Debiasi e Franzoni (2023), a liderança quando é eficaz revela-se um fator determinante para fomentar a inovação e promover melhorias contínuas no ambiente organizacional, sendo essencial para que ocorra uma adaptação das organizações aos desafios do ambiente atual.

Além disso, existem estudos que destacam que o comportamento eficaz dos líderes tem um impacto positivo e significativo nas pessoas, que influencia não só as pessoas que lideram como também o meio organizacional onde estão inseridas. Um estudo publicado na *SAGE Open* revelou que o desempenho organizacional está diretamente ligado à

eficácia dos líderes, evidenciando uma influência direta da liderança na produtividade e na coesão das equipas (Yukl, 2013).

O conceito de liderança e estilos da mesma começou a ser investigado por Lewin et al. (1939), identificando os primeiros estilos de liderança: autoritário, democrático e *laissez-faire*. Estes estudos continuam a ser referências fundamentais na análise das dinâmicas de liderança. O conhecimento que adquire sobre os diversos estilos de liderança torna-se fundamental para o desenvolvimento das organizações, uma vez que diferentes contextos e equipas requerem abordagens distintas por parte dos líderes (Yukl, 2013). O autor argumenta que a eficácia da liderança não depende exclusivamente das características pessoais do líder, pois também exige diferentes abordagens situacionais e contingências, que destacam a importância da adaptação do estilo de liderança às circunstâncias específicas do ambiente organizacional em que estão envolvidos.

A liderança enquanto processo relacional que visa obter resultados através de pessoas, exige que os líderes apresentem competências interpessoais apuradas (Cunha & Rego, 2005). Diversos autores têm procurado definir a liderança com base em diferentes perspetivas. Para Silva et al. (2019), consiste na capacidade de promover uma ação coordenada orientada para a concretização dos objetivos organizacionais. Já House et al. (1999) caracteriza-as como um fenómeno de influência interpessoal exercido em contextos específicos, por via da comunicação humana. De acordo com Cunha e Rego (2005), liderar é influenciar indivíduos ou grupos a agir no sentido de alcançar metas propostas, enquanto Parreira (2000) associa a liderança à capacidade de gerir e organizar equipas. Rego (1998) define a liderança como um processo de influência que gera mudanças de atitudes e promove o seu compromisso com a missão organizacional.

A equipa GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) define a liderança como a capacidade de influenciar, capacitar e motivar indivíduos para contribuírem para o sucesso de uma organização (House et al., 1999). Esta abordagem integra elementos considerados essenciais por Jesuíno (1996) e Bryman (1992), salientando a dimensão emocional, cultural e comportamental do líder. Complementarmente, Hooper e Potter (2011) introduzem o conceito de “liderança inteligente”, isto é, uma liderança centrada em competências estratégicas tais como a influencia pelo exemplo, a delegação das tarefas, a motivação das equipas, uma

comunicação eficaz, a proatividade e a capacidade de tomar decisões em contextos de incerteza.

O mundo empresarial, cada vez mais sofre rápidas transformações tecnológicas, económicas e sociais, a inteligência emocional emerge como uma competência essencial para os líderes. Posto isto, Goleman et al. (2013) sublinham que líderes emocionalmente inteligentes são mais eficazes na gestão das emoções, na promoção de ambientes de trabalho positivos e na condução de processos de mudança.

Enquanto processo social, a liderança colaborativa, envolve a participação ativa dos membros de uma organização na tomada de decisões, promovendo um fluxo livre de informação e uma distribuição equitativas de recursos e poder de decisão, facilitando a adaptação organizacional e a inovação contínua, sendo fundamental para o desenvolvimento sustentável das organizações (Petrie, 2011). No contexto das tendências globais de capital humano, o relatório da *Deloitte* (2017), intitulado *Global Human Capital Trends*, destaca a necessidade de redefinir os modelos de liderança para atender às exigências de um ambiente empresarial em constante transformação. As organizações são cada vez mais incentivadas a desenvolver capacidades nos seus líderes para que demonstrem agilidade, criatividade e capacidade de colaboração, utilizando redes de contato para resolver desafios complexos. Além disso, destaca-se a importância de uma liderança que respeite a diversidade e promova uma cultura de partilha de conhecimentos e disposição para assumir riscos. Este novo paradigma da liderança inclusiva, reconhece que a capacidade de liderar não está restrita a posições hierárquicas, mas é uma competência que deve ser cultivada em todos os níveis da organização (Deloitte, 2017). Assim, compreender as diversas abordagens, teorias, e estilos de liderança é fundamental para enfrentar os desafios contemporâneos das organizações e promover o seu desenvolvimento sustentável.

1.2.1 Teorias da Liderança

Inicialmente, a liderança era centrada em perspetivas que valorizavam essencialmente os atributos dos líderes, ampliando-se posteriormente de forma a poder incluir fatores contextuais, relacionais e comportamentais, o que a consolidou como uma das áreas mais estudadas no domínio das ciências sociais e organizacionais (Northouse, 2021). De acordo com o estudo do autor, esta variedade de abordagens teóricas evidencia não só a

complexidade intrínseca da liderança, mas também a urgência de modelos flexíveis e ajustáveis à realidade dinâmica das organizações contemporâneas.

As primeiras teorias de liderança, como é exemplo a teoria dos traços, partiam do pressuposto de que os líderes eficazes partilhavam determinadas características pessoais, tais como carisma, capacidade cognitiva e assertividade (Zaccaro, 2007). Com a progressiva exploração deste conceito, emergiram teorias centradas nos comportamentos dos líderes, seguidas pelas abordagens situacionais e contingenciais, que defendem que a eficácia da liderança resulta da congruência entre o estilo adotado e as exigências do contexto (Fiedler, 1967). Deste modo, as teorias da liderança estruturam-se a partir de fundamentos que visam explicar como o líder influencia os seus colaboradores a atingir metas comuns (Besen et al., 2017). De acordo com Ferreira et al. (2021), é possível organizar as principais teorias permitindo uma melhor compreensão da evolução histórica e da aplicação das mesmas no contexto atual da liderança das organizações.

Teoria dos Traços de Personalidade

Teoria dos Traços de personalidade emergiu, após a Segunda Guerra Mundial, influenciada significativamente pelo contexto militar da época (Lord et al., 2017). Segundo os autores, esta teoria baseia-se em que os líderes podem-se diferenciar-se dos liderados com base nas suas características, isto é, podem ser agrupados em categorias físicas, por exemplo, estatura física ou peso, categorias intelectuais (nomeadamente autoconfiança e adaptabilidade), categorias sociais (como habilidades de relacionamento interpessoal e cooperação) ou categorias de personalidade (tais como ambição e carisma) (Bowditch & Buono, 2005; Hunt & Fedynich, 2019; Ferreira et al., 2021).

Neste contexto, destaca-se a Teoria do Grande Homem (Carlyle, 1910) que propõe que a liderança é uma capacidade inata, resultante da combinação entre a genética e fatores ambientais. De acordo com esta teoria, os líderes já nascem com as características que os predispõem ao exercício da liderança, não podendo estas competências ser adquiridas ou desenvolvidas ao longo do tempo (Boerma et al., 2017). A Teoria dos Traços, desenvolvida por Allport (1936), concluiu que a capacidade de liderar é uma característica natural influenciada por traços específicos, como ambição, carisma, integridade, inteligência, adaptabilidade e persistência (Hunt & Fedynich, 2019). Esta abordagem refere que os indivíduos que possuam estes traços de personalidade têm mais chances para estar aptos a exercer funções de liderança eficazmente. A Teoria dos Traços sustenta

que as pessoas possuem traços de personalidade que as tornam mais aptas ao exercício eficaz de posições de liderança (Rego, 1998), ou seja, já se nasce líder, não é possível ao longo da vida desenvolver as características essenciais para desempenhar papel de liderança.

As teorias baseadas em traços de personalidade, apesar da sua relevância histórica, enfrentam críticas, nomeadamente pela sua limitação em prever o comportamento do líder em contextos específicos, que acaba por impulsionar o desenvolvimento de teorias comportamentais, que passaram a enfatizar as ações e comportamentos dos líderes em detrimento das suas características inatas (Lord et al., 2017).

1.2.2. Teorias Comportamentais

As teorias comportamentais revelam um avanço significativo no estudo da liderança ao salientarem que os líderes podem aprender, desenvolver e ajustar os seus comportamentos conforme o contexto, exigências das tarefas e características de quem é liderado (Muniz & Rocha, 2019). Esta teoria procurou investigar não só o que torna os líderes eficazes, como também reconhecer os comportamentos observáveis que os distinguem das pessoas que os mesmos lideram (Cunha, 2007). Neste sentido, a liderança começou a ser analisada como um conjunto de práticas e comportamentos que podem ser classificados, compreendidos e potencialmente desenvolvidos. De acordo com Yukl (2013), a maioria das investigações nesta área concentrou-se em categorizar os comportamentos dos líderes com o objetivo de simplificar o estudo e a compreensão do fenómeno da liderança.

Desta forma, altera-se o foco das características inatas que nascem com os líderes, para a liderança com base nos comportamentos que são observáveis e que contribuem para uma liderança eficaz (Israel, 2021). Destacam-se, assim, duas Teorias Comportamentais: a Teoria dos Estilos de liderança e a Teoria das Funções da Liderança.

A Teoria dos Estilos de Liderança defende três estilos principais:

1. Estilo Autocrático: Caracteriza-se por um líder que valoriza mais as tarefas do que as pessoas, adotando um comportamento autoritário, rígido e controlador (Ferreira & Sampaio, 2018).
2. Estilo Democrático: O líder é criativo, solidário e colaborativo, valorizando tanto as tarefas quanto as relações humanas (Al Khajeh, 2018).

3. Estilo *Laissez-faire*: O líder centra-se apenas nas pessoas, concedendo-lhes total liberdade, o que pode resultar em falta de respeito por parte de quem é liderado (Ferreira et al., 2021).

A Teoria das Funções da Liderança foca-se em dois elementos fundamentais: as pessoas e a produção. Destaca que, quando o líder enfatiza excessivamente a produção, os liderados tendem a ficar insatisfeitos; mas ao focar-se essencialmente nas pessoas, a produção pode ser comprometida (Okafor & Afolabi, 2021).

Herbert A. Simon (1947), na obra intitulada *Administrative Behavior*, propôs uma abordagem comportamental para compreender a liderança, evidencia a importância dos processos de decisão nas organizações. O autor argumenta que líderes eficazes são aqueles que conseguem ter a capacidade de tomar decisões racionais dentro das limitações cognitivas e ambientais, conceito que denominou de "racionalidade limitada" (Simon, 1947). Este estudo é essencial para compreender que um líder eficaz não depende apenas das suas características intrínsecas de líder, mas também a capacidade deste de conseguir adaptar os seus comportamentos e decisões ao contexto organizacional.

Assim, embora se verifiquem contribuições significativas das teorias comportamentais para a compreensão da liderança, reconhece-se que o comportamento do líder é influenciado por diversos fatores do contexto onde ele está inserido. Através destas conclusões, foram desenvolvidas as teorias situacionais e contingenciais, que consideram a eficácia da liderança como dependente da interação entre o estilo do líder e as variáveis situacionais (Ferreira et al., 2021).

1.2.3. Teorias Situacionais e Contingenciais

A maior premissa das abordagens situacionais e contingenciais é que, as aptidões, atributos e competências requeridas pelo líder são determinadas pelas exigências do contexto em que o mesmo atua, por exemplo, por influências económicas, sociais, políticas (Ferreira et al., 2021). Neste contexto, assumem que a eficácia do estilo de liderança está diretamente relacionada com as características da situação em que o líder atua (Hersey et al., 2012).

Assim, esta abordagem rejeita a existência de um estilo de liderança universalmente eficaz, defendendo, em contrapartida, que a adaptação do comportamento do líder às exigências do ambiente, às necessidades dos subordinados e à natureza da tarefa é fundamental para alcançar resultados organizacionais positivos (Northouse, 2021). Posto isto, o estilo de liderança adotado vai depender diretamente da situação em que o líder e as pessoas lideradas estão envolvidas, bem como da sua capacidade de adaptação à mesma (Pedrosa et al., 2021).

A Teoria Situacional de Hersey e Blanchard e a Teoria Contingencial de Fiedler são as abordagens que mais se destacam neste âmbito. A Teoria Situacional, proposta por Hersey e Blanchard (1969), representa um avanço concetual significativo no estudo da liderança ao introduzir que a maturidade de quem é liderado é uma variável central na escolha do estilo de liderança, contrariamente às abordagens anteriores, que se centravam predominantemente na orientação para as tarefas ou para as pessoas. Esta teoria acrescenta uma nova dimensão: a capacidade e a disposição de quem é liderado assumir responsabilidades e autogerir o seu comportamento.

A partir desta premissa, os autores identificaram quatro estilos de liderança ajustáveis: direção (*telling*), persuasão (*selling*), participação (*participating*) e delegação (*delegating*), os quais devem ser adotados conforme o grau de desenvolvimento dos colaboradores (Manyuchi & Sukdeo, 2021). Assim, segundo os autores, a liderança eficaz exige flexibilidade comportamental por parte do líder, que deve adaptar-se às necessidades e competências do grupo que lidera, tendo um papel ativo na promoção da motivação e no desenvolvimento da autonomia dos colaboradores no caso organizacional, reforçando a ideia de liderança como um processo dinâmico.

A Teoria Contingencial de Liderança, desenvolvida por Fiedler (1967), propõe que a eficácia da liderança resulta da correspondência entre o estilo do líder e as condições situacionais em que atua. Fiedler (1967) argumenta que a adequação entre o estilo do líder e o contexto em que este atua determina o seu sucesso ou fracasso. Este modelo introduz três variáveis fundamentais que afetam o desempenho da liderança: a qualidade da relação entre líder e quem é liderado, a estrutura da tarefa e o poder formal associado à posição do líder na organização (Hunt & Fedynich, 2019). Sendo que, a conjugação destes elementos define o ambiente de liderança como mais ou menos favorável à ação do líder.

Fiedler (1986) desenvolveu o instrumento conhecido como LPC – *Least Preferred Coworker* –, utilizado para medir o estilo predominante do líder. Este instrumento consiste numa escala de avaliação que permite identificar se o líder é mais orientado para as tarefas ou para as relações. Uma pontuação baixa no LPC indica uma orientação primária para a tarefa, frequentemente mais associada a menor complexidade cognitiva e maior distanciamento emocional. Por outro lado, uma pontuação elevada reflete uma orientação mais relacional, acompanhada de maior proximidade interpessoal e sensibilidade às dinâmicas do grupo (Fiedler, 1986).

1.2.4. Teorias *Continuum* de Liderança

A Teoria do *Continuum* de Liderança, proposta por Tannenbaum e Schmidt (1953), e posteriormente revista em 1973 na *Harvard Business Review*, descreve a liderança como um conjunto contínuo de comportamentos que variam entre o uso da autoridade pelo líder e a liberdade concedida às pessoas que são lideradas através da sua tomada de decisões. Esta abordagem sugere que a eficácia da liderança depende da capacidade do líder em adaptar o seu estilo às necessidades dos colaboradores e às exigências da situação (Teixeira, 2005).

No início da década de 1980, o estudo da liderança voltou-se para os traços e características dos líderes e para o impacto que estes exercem na satisfação e desempenho daqueles que eles lideram (Bass & Avolio, 1995). Neste contexto, do eixo do Modelo de Bass e Avolio (1991), emergem três estilos de liderança com influência na investigação organizacional: a liderança carismática de onde surge a liderança *laissez-faire*, a transformacional e a transacional num *continuum* de estilos. Este modelo está na base do instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass & Avolio, 1995), que avalia não só o estilo de liderança, mas também os seus resultados: esforço extra, eficácia e satisfação.

Liderança Transformacional

A liderança transformacional promove a inspiração, a mudança e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores no caso das organizações, centrando-se nos seus valores, bem-estar e crescimento, sem negligenciar os objetivos da organização (Abelha et al., 2018). Este tipo de liderança, descrito inicialmente por Burns (1978) e desenvolvido por Bass

(1985), sustenta-se na capacidade do líder para mobilizar equipas para objetivos superiores através da motivação intrínseca e do compromisso organizacional (Bass & Riggio, 2006).

As quatro dimensões da liderança transformacional, conforme definidas por Bass e Avolio (1991), são: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Os líderes transformacionais inspiram confiança, incentivam a criatividade e promovem a partilha de ideias (Alatawi, 2017).

Liderança Transacional

Em contraste, a liderança transacional baseia-se numa relação de troca, em que o líder recompensa o desempenho eficaz e sanciona as falhas (Aydin, 2018). Este estilo de liderança, introduzido por Downton (1975) e formalizado por Burns (1978), é fundamentado em valores como honestidade, responsabilidade e reciprocidade (Rego, 1998). As componentes da liderança transacional incluem o reforço contingente e a gestão por exceção ativa, destacando-se o controlo e a negociação de recompensas com base no desempenho (Behrendt et al., 2017).

Liderança Carismática

A liderança carismática caracteriza-se pela utilização de atributos pessoais e traços marcantes por parte do líder para atrair e mobilizar quem lidera (Ferreira & Sampaio, 2018). De acordo com Weber (1947), o carisma emerge em situações de crise e incerteza, sendo atribuído ao líder pela perceção dos seus liderados quanto à sua capacidade de superar desafios. O carisma é reforçado pela interação com os liderados e manifestado através de traços como autoconfiança, convicções fortes, habilidade comunicacional, estabilidade emocional e uma postura inspiradora (Cunha, 2007; Rego, 1998). As principais características de um líder carismático incluem uma visão orientada para o futuro, elevada competência retórica, otimismo, inspiração e *empowerment*, sendo o carisma visto como um agente de motivação e eficácia organizacional (Cunha, 2007). Embora tenha um carácter inato, este pode ser potencializado por meio de técnicas de comunicação, desenvolvimento da autoconfiança e promoção de valores inspiradores (Lussier, 2010).

Laissez-faire

A partir da liderança carismática surge a liderança laissez-faire que é caracterizada por uma ausência de intervenção e evasão da responsabilidade, surgindo apenas em situações críticas (Ferreira & Sampaio, 2018). A liderança eficaz, segundo este modelo, é também avaliada com base em três indicadores principais: o esforço extra, ou seja, a capacidade do líder de levar os colaboradores a superarem expectativas (Samanta & Lamprakis, 2018); a eficácia percebida pelas equipas lideradas e a satisfação com o estilo de liderança adotado (Kalsoom et al., 2018).

1.2.5. Teorias do Poder-Influência

A teoria do poder-influência, proposta pelos autores French e Raven (1959), é reconhecida como uma das contribuições mais significativas para a compreensão da dinâmica da liderança nas organizações. Segundo os autores, o poder é definido como o potencial para influenciar o comportamento de outro indivíduo, sendo essa influência exercida através de diferentes bases de poder. Inicialmente, identificaram cinco bases de poder: legitimidade, coercivo ou punição, de recompensa, de especialista e de referência. Posteriormente, Raven (1965) acrescentou uma sexta base: o poder informacional.

Cada uma destas bases de poder representa uma forma distinta pela qual um líder pode influenciar outras pessoas, por exemplo, o poder legítimo deriva da posição formal do líder na hierarquia organizacional, enquanto o poder de especialista baseia-se no conhecimento e competências específicas que o líder possui. O poder de referência, por sua vez, está relacionado com as qualidades pessoais do líder que inspiram admiração e respeito nos seguidores (French & Raven, 1959). A eficácia da liderança está correlacionada com a capacidade do líder em utilizar adequadamente essas diferentes bases de poder para influenciar positivamente o comportamento dos membros da organização. Como Rego (1998) observa, a influência que o líder tem num determinado indivíduo ou grupo atua com o propósito de modificar o comportamento de outro sujeito ou grupo num determinado sentido.

Também Yukl (2013) destaca que a influência é a essência da liderança, sendo fundamental para a eficácia do líder. O autor enfatiza que, para ser eficaz, um líder deve

ser capaz de influenciar as atitudes e comportamentos para a obtenção de dois resultados: a execução dos objetivos e metas definidas pelo líder, e a integração dos membros na organização de forma a alcançar os objetivos organizacionais.

1.2.6. Teoria dos Substitutos de Liderança

A Teoria dos Substitutos de Liderança, proposta por Kerr e Jermier (1978), introduz uma perspectiva inovadora ao sugerir que certos fatores contextuais podem reduzir ou mesmo eliminar a necessidade da intervenção direta do líder. Estes fatores, denominados "substitutos" e "neutralizadores", podem influenciar significativamente o comportamento e o desempenho dos colaboradores, independentemente da presença ativa de liderança formal. Os substitutos de liderança vêm tornar, em determinadas circunstâncias, desnecessária a atuação do líder. Por exemplo, colaboradores altamente experientes e motivados, tarefas rotineiras e bem definidas, ou estruturas organizacionais formalizadas podem suprir a necessidade de orientação direta do líder (Kerr & Jermier, 1978). Por outro lado, segundo estes autores, os neutralizadores são fatores que impedem ou limitam a eficácia da liderança, como a distância física entre líder e subordinados ou políticas organizacionais rígidas que restringem a autonomia do líder.

Estes fatores, designados substitutos ou neutralizadores, influenciam diretamente o desempenho e a motivação dos colaboradores, independentemente do estilo de liderança adotado (Cunha, 2007), uma vez que os substitutos são elementos que tornam a liderança redundante, assegurando o cumprimento eficaz das tarefas, enquanto os neutralizadores limitam ou anulam o impacto da atuação do líder. Assim, a relevância desta teoria reside na sua capacidade de explicar situações em que a liderança tradicional pode ser menos eficaz, por exemplo, em equipas altamente autónomas e coesas, a intervenção direta do líder pode ser percebida como desnecessária ou intrusiva, podendo afetar negativamente a motivação e o desempenho dos colaboradores (Nientied & Toska, 2022). Contudo, a Teoria dos Substitutos de Liderança também enfrenta críticas, nomeadamente no que diz respeito à dificuldade em medir empiricamente os efeitos dos substitutos e neutralizadores, bem como à complexidade de isolá-los em contextos organizacionais dinâmicos (Podsakoff et al., 1996). Apesar destas limitações, segundo os autores, a teoria continua a ser uma referência importante no estudo da liderança, especialmente em contextos onde a autonomia e a estrutura organizacional desempenham papéis significativos na orientação do comportamento dos colaboradores.

1.2.7. Teoria das Ligações Múltiplas

A Teoria das Ligações Múltiplas, proposta por Yukl em 1981, apresenta um modelo teórico que integra múltiplas variáveis para explicar a eficácia da liderança em contextos organizacionais. Este modelo considera que o desempenho de trabalho é influenciado por variáveis intervenientes, como o esforço dos membros, a capacidade dos subordinados, a organização do trabalho, a cooperação e trabalho em equipa, a disponibilidade de recursos essenciais, a motivação e a coordenação externa com outras partes da organização. O líder pode influenciar estas variáveis de diversas formas, embora os efeitos do comportamento do líder dependam, em parte, da situação (Yukl, 2013). Uma das limitações identificadas pelo autor, compreende a dificuldade em especificar como os diferentes comportamentos de liderança interagem mutuamente para produzir efeitos sobre as variáveis intervenientes, uma vez que este modelo é complexo e, por este motivo, pode dificultar a sua aplicação prática e a realização de investigações empíricas que testem todas as suas componentes.

Cunha (2007) defende que, em ambientes organizacionais mais exigentes, os colaboradores necessitam de níveis elevados de iniciativa e persistência para alcançar um desempenho eficaz. Fatores situacionais, como o sistema de recompensas e a satisfação com as tarefas, afetam diretamente variáveis intermédias, como o esforço individual e o desempenho dos membros da equipa (Cunha, 2007). Tal como é defendido por Antonakis e Day (2017), a liderança eficaz não pode ser dissociada da complexidade do ambiente organizacional por ser fundamental para compreender as interdependências entre variáveis internas e externas à ação do líder. Embora o modelo de Yukl (2013) apresente limitações para estudos empíricos, a sua abordagem integrada continua a oferecer uma base teórica robusta para a análise da liderança em contextos dinâmicos e de elevada exigência.

1.2.8. Teoria dos Recursos Cognitivos

A Teoria dos Recursos Cognitivos (Cognitive Resource Theory – CRT), desenvolvida por Fred Fiedler e Joe Garcia (1987), propõe que o desempenho de um grupo é influenciado não só pelos recursos cognitivos do líder, como por exemplo, a sua inteligência, experiência e competência técnica, mas também por variáveis situacionais, como é o caso do nível de stress, o apoio do grupo de trabalho e a complexidade da tarefa.

Esta teoria sugere que a eficácia da liderança depende da interação entre as capacidades cognitivas do líder e o contexto em que atua. Ou seja, em ambientes de baixo stress, a inteligência do líder tende a ter um impacto positivo no desempenho do grupo, especialmente quando o líder adota um estilo diretivo. No entanto, em situações de alto stress, a experiência do líder torna-se mais relevante, pois permite-lhe lidar eficazmente com desafios complexos e tomar decisões apropriadas mesmo sob pressão (Fiedler & Garcia, 1987). Esta teoria destaca ainda, que a eficácia do líder é maximizada quando há um bom relacionamento com os membros da equipa e quando as tarefas são estruturadas de forma clara (Fiedler, 1986).

Cunha et al. (2007) reforçam que, em contextos de exigência organizacional, os colaboradores necessitam de elevados níveis de iniciativa e persistência para alcançar um desempenho eficaz. Fatores situacionais, como sistemas de recompensas e a satisfação com as tarefas, influenciam diretamente as variáveis de esforço individual e o desempenho dos membros da equipa (Cunha et al., 2007). Deste modo, segundo estes autores, esta teoria oferece-nos uma perspetiva abrangente sobre a forma como os recursos cognitivos do líder interagem com fatores situacionais para determinar a eficácia da liderança.

1.2.9. Teoria da Liderança Contemporânea

Nas últimas décadas, o estudo da liderança evoluiu para incorporar abordagens que enfatizam as relações interpessoais e os processos de troca entre líderes e subordinados. Entre essas abordagens contemporâneas, destaca-se a Teoria da Troca Líder-Membro (TLM), também conhecida como *Leader-Member Exchange* (LMX), que foca na qualidade das relações diádicas entre líderes e membros da equipa (Graen & Uhl-Bien, 1995). Esta teoria propõe que os líderes desenvolvem relações diferenciadas com cada pessoa que lideram, resultando em variações na qualidade destas interações dentro da mesma equipa. Assim, estas relações são categorizadas em dois grupos: o endogrupo que é caracterizado por apresentar altos níveis de confiança, respeito mútuo e obrigações recíprocas; e o exogrupo, onde as interações são mais formais e baseadas em contratos de trabalho (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). Os estudos de Gerstner e Day (1997) indicam que membros do endogrupo tendem a apresentar maior satisfação no trabalho, desempenho superior e um maior comprometimento organizacional. Por outro lado,

membros do exogrupo podem conter uma menor motivação e oportunidades reduzidas de desenvolvimento profissional.

Esta teoria, em simultâneo, revela a importância do processo de desenvolvimento dessas relações interpessoais, que ocorre em três fases: na passagem de funções, onde o líder avalia as habilidades da pessoa em questão e lhe atribui a melhor tarefa com base nisso, na criação de funções onde ambos discutem expectativas e responsabilidades; e a criação da rotina das suas funções, onde os padrões de comportamento são estabelecidos entre ambas as partes (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Estudos recentes exploram como fatores como justiça organizacional, confiança e características individuais influenciam a qualidade das trocas entre o líder e os membros da sua equipa (Dulebohn et al., 2012). O que torna, segundo estes autores, a compreensão destas dinâmicas essencial para promover ambientes de trabalho mais equitativos e eficazes. Torna-se assim, segundo Northouse (2021), importante avaliar e abordar os estilos de liderança para compreender o comportamento dos líderes nas organizações e como é que a sua forma de liderar gera respostas positivas nas equipas de trabalho. O mesmo autor defende que compreender os diferentes estilos de liderança é fundamental para analisar a eficácia dos líderes nos contextos organizacionais, sendo necessário avaliar como é que diferentes estilos de liderança têm em consideração as necessidades dos colaboradores, as suas tarefas e a cultura da organização. O autor argumenta que a escolha e adaptação do estilo de liderança têm impacto direto no desempenho da equipa, na motivação dos membros e na consequente obtenção dos objetivos estratégicos.

1.2. Estilos de Liderança

O Estilo de Liderança pode ser compreendido como o conjunto de comportamentos adotados pelo líder para orientar, motivar e gerir os membros da sua equipa com vista à concretização dos objetivos organizacionais (Northouse, 2021). Este estilo, segundo o autor, resulta de múltiplos fatores como, por exemplo, as características da equipa, a complexidade e estrutura das tarefas, a cultura organizacional e, não menos relevante, as competências pessoais e interpessoais do líder. Ao longo das últimas décadas, diversos

autores com diferentes perspectivas têm classificado os estilos de liderança, adaptando-os à crescente complexidade dos contextos organizacionais.

Os estilos de liderança, de acordo com Hilsdorf (1999), variam de acordo com a personalidade do líder e das pessoas que gere e, por sua vez, resulta da interação entre diferentes fatores como por exemplo, ambas as características pessoais, a maturidade de ambos e as exigências do ambiente. Neste enquadramento, para o autor torna-se evidente que, a análise dos estilos de liderança deve considerar três dimensões fundamentais: as características do líder (como a confiança em quem lidera e os seus valores e características intrínsecas), as características dos colaboradores (nomeadamente a maturidade, participação e autonomia), e os fatores contextuais (como a estrutura organizacional e os objetivos da empresa). Tal como refere, a diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções (Hilsdorf, 1999), e, por isso, a eficácia da liderança depende menos do comportamento isolado do líder e mais da sua adequação ao ambiente onde atua.

O estilo de liderança também se molda à experiência e competência de quem é liderado uma vez que, equipas compostas por colaboradores menos experientes tendem a beneficiar de uma liderança mais diretiva e estruturada, enquanto equipas maduras e altamente capacitadas respondem melhor a estilos participativos que promovem o trabalho mais autónomo (Hersey & Blanchard, 1969). Adicionalmente, segundo Goleman (2000), a inteligência emocional do líder é determinante na escolha e eficácia do estilo de liderança, afetando diretamente o clima organizacional e o desempenho das equipas. Como também é sustentado por Fiedler (1967), a eficácia do estilo de liderança não reside exclusivamente nas ações do líder, mas sim na sua capacidade de ajustar os seus comportamentos ao ambiente e à situação em que atua e, por isso, não existe um estilo único e universal de liderança, o que existe é a necessidade da sensibilidade contextual da liderança, para realizar uma análise conjunta das características do líder, das equipas e do meio organizacional.

Um dos contributos clássicos neste domínio dos Estilos de Liderança é o modelo desenvolvido por Lewin, Lippitt e White (1939), que identificou três estilos principais de liderança: autoritário, democrático e laissez-faire, conforme as Teorias da Liderança já abordadas. O estilo autoritário caracteriza-se por uma liderança centralizada, em que as

decisões são tomadas unilateralmente pelo líder, sendo eficaz em contextos que exigem respostas rápidas e diretivas. No entanto, este estilo tende a inibir a criatividade e a participação ativa dos colaboradores (Lewin, et al., 1939). Em contraste, a liderança democrática promove a participação dos membros da equipa nas decisões, fomentando o compromisso, a motivação e a satisfação com o trabalho. Já o estilo *laissez-faire*, marcado por uma intervenção mínima do líder, pode ser benéfico em equipas altamente competentes e autónomas, embora tenda a gerar indefinição de objetivos e menor produtividade quando aplicado em contextos que requerem direção e supervisão (Lewin et al., 1939). É neste sentido que, seguidamente, serão fundamentados, diversos estilos de liderança tendo este ponto de partida clássico.

1.3.1. Estilo Autoritário ou Autocrático

O Estilo de Liderança Autoritário, também conhecido como Autocrático, caracteriza-se por uma orientação diretiva e centralizada em que o líder determina, unilateralmente, os objetivos, os métodos e os meios de execução das tarefas (Northouse, 2021). Este modelo tradicional de liderança, pressupõe que as pessoas que são lideradas devem obedecer prontamente às instruções do líder, sem realizar questões ou estar envolvidos através de uma participação ativa nos processos de decisão (Lewin, et al., 1939). Este Estilo revela-se dominante, pois estabelece normas rígidas e técnicas operacionais específicas, limitando significativamente a espontaneidade, a criatividade e a autonomia dos colaboradores (Schuh et al., 2013). Estes autores, defendem o líder com uma postura em que define as responsabilidades individuais, seleciona os grupos de trabalho e mantém uma presença física constante durante a execução das tarefas. A ausência de envolvimento afetivo ou relacional entre o líder e os membros da equipa resulta, em maioria das vezes, num ambiente tenso com elevados níveis de pressão, frustração e comportamentos agressivos.

Chiavenato (2003) reforça que, o líder autocrático fixa as diretrizes de forma isolada, define o que deve ser feito e espera que tudo ocorra de acordo com a sua vontade própria, o que gera um clima organizacional marcado pela rigidez e pela disciplina muito imposta, apesar de, por vezes, conduzir a maiores níveis de produtividade, ainda que os resultados estejam comprometidos em termos de qualidade, satisfação e envolvimento emocional da equipa.

Segundo Pedrosa et al. (2021), a centralização das decisões e a imposição de ordens geram respostas negativas nos grupos, originando tensão, repressão emocional e ausência de vínculos interpessoais. Em simultâneo, a execução das tarefas depende exclusivamente da presença física do líder; a sua ausência leva à desorganização, indisciplina e diminuição do desempenho. Tal como apontado por Gabriel Coelho e Silva (2007), este estilo, embora ainda presente em algumas organizações, é desaconselhado em contextos que valorizam equipas experientes, motivadas e orientadas para a inovação. Embora, em certas específicas possa ser útil, como em contextos de crise, tarefas de elevada urgência ou para criar disciplina em equipas com dificuldades, a liderança autoritária tende a ser prejudicial a longo prazo pois, o ambiente que promove é marcado pela repressão e pela dependência, em vez de coexistir envolvimento e confiança, o que contraria os princípios da liderança eficaz em contextos organizacionais contemporâneos (Schuh et al., 2013).

1.3.2. Estilo Democrático e Participativo

A Liderança Democrática, também designada por Participativa, distingue-se por promover um ambiente de colaboração, partilha de responsabilidades e ideias e, por o processo de tomada de decisões ser realizado de forma conjunta entre o líder e os membros da equipa (Northouse, 2021). Segundo este autor, o modelo enfatiza o envolvimento ativo dos colaboradores, reconhecendo-os como participantes essenciais no planeamento, execução e avaliação das tarefas e objetivos organizacionais. Neste estilo de liderança, o papel do líder é essencialmente de orientação, apoio e facilitação e procura alinhar as suas ações com as expectativas e necessidades da equipa, promovendo a escuta ativa e o diálogo contínuo. A autoridade é partilhada e distribuída, o que fortalece a coesão do grupo, aumenta o sentimento de pertença de projetos, bem como fomenta relações interpessoais saudáveis. Segundo Lewin et al., (1939), equipas sob uma liderança democrática demonstram maior motivação, produtividade consistente e menores níveis de tensão comparativamente a equipas lideradas de forma autoritária.

Assim, a Liderança Democrática contribui para o desenvolvimento de um clima organizacional baseado na confiança e na valorização da opinião de todos os membros em que as decisões são discutidas em grupo, a distribuição de tarefas é realizada com base no consenso e os colaboradores têm autonomia para escolher os seus pares de trabalho (Gastil, 1994). Esta autonomia, se combinada com o suporte do líder, estimula a inovação, a criatividade e o compromisso com os resultados (Goleman, 2000). Além disso, este líder

com um estilo democrático procura manter uma postura equitativa, agindo com objetividade ao criticar ou elogiar, bem como incentiva um ambiente aberto ao debate e à divergência construtiva, de modo que, seja fortalecida a cultura de responsabilidade partilhada e permitido o desenvolvimento contínuo das competências individuais e coletivas (Avolio & Bass, 2004).

Apesar dos seus benefícios, este estilo pode não ser o mais eficaz em todas as situações, pois em contextos de elevada urgência ou onde as tarefas são altamente especializadas, pode atrasar decisões críticas e, nesses casos, o líder deve adaptar o seu estilo, equilibrando a participação com a necessidade de resposta célere (Northouse, 2021).

1.3.3. Estilo Liberal ou *Laissez-faire*

A liderança Liberal ou *Laissez-faire* caracteriza-se por uma abordagem em que não existe uma intervenção direta do líder, na qual este delega total autonomia aos membros da equipa para tomar decisões e coordena as suas atividades sem supervisão direta (Abbade & Brenner, 2009). Este estilo de liderança é, regra geral, associado à ausência de uma liderança efetiva, sendo considerado o menos ativo entre os estilos identificados por Lewin et al., (1939). No contexto organizacional, a liderança *Laissez-faire* pode resultar em falta de direção, baixa produtividade e insatisfação dos colaboradores, especialmente quando a equipa carece de experiência profissional ou falta de motivação intrínseca (Skogstad et al., 2007). Os estudos destes autores indicam que este estilo está correlacionado com níveis reduzidos de satisfação no trabalho, aumento do stress e diminuição do desempenho organizacional. Por sua vez, em equipas altamente qualificadas e autossuficientes, a liderança *Laissez-faire* pode fomentar a criatividade e a inovação, permitindo que os membros explorem soluções de forma independente (Bass & Avolio, 1991). Torna-se por isso crucial que o líder avalie cuidadosamente o contexto e as características da equipa antes de adotar este estilo, garantindo que a autonomia concedida não comprometa os objetivos organizacionais. Esta liderança pode ser eficaz para equipas de investigação ou setores criativos, onde a intervenção mínima do líder pode estimular a iniciativa individual e o desenvolvimento profissional (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Segundo estes autores, é também importante salientar que a eficácia deste estilo de liderança depende de fatores contextuais, incluindo a maturidade da equipa, a complexidade das tarefas e a cultura organizacional pois, uma aplicação indiscriminada da liderança *Laissez-faire* pode levar à desorganização e à falta

de responsabilidade, enquanto uma aplicação estratégica pode promover um ambiente de trabalho inovador e autossuficiente.

Neste caso, uma vez que o líder adota uma postura não interventiva, delegando inteiramente a responsabilidade pela definição de tarefas e tomada de decisões à sua equipa, na ausência de supervisão, os colaboradores tendem a demonstrar comportamentos individualistas, desviando-se das atividades laborais e comprometendo a eficácia organizacional (Pedrosa et al., 2021). De acordo com Gabriel et al., (2007), a liderança liberal permite liberdade total nas decisões, com participação mínima do líder. Essa liberdade pode ser altamente motivadora e eficaz, sobretudo quando existem prazos definidos para a entrega de tarefas (Chiavenato, 2003). Adicionalmente Gabriel et al., (2007) destacam que, embora a liderança liberal não seja amplamente adotada, algumas empresas de referência, como a *Google* e a *Microsoft*, têm aplicado elementos deste estilo com sucesso. Nestas organizações, os colaboradores desfrutam de flexibilidade quanto ao horário e local de trabalho, o que contribui para um ambiente criativo e inovador, sem prejuízo do cumprimento rigoroso de metas e prazos.

1.3.4. Estilo Estratégico

A Liderança Estratégica é um fator crítico para o sucesso organizacional em ambientes complexos e dinâmicos, pois envolve a capacidade de antecipar, visualizar, manter flexibilidade, pensar estrategicamente, bem como trabalhar com os outros para iniciar mudanças que criarão um futuro viável para a organização (Ireland & Hitt, 1999). Rowe (2001) define a Liderança Estratégica como a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que, a longo prazo, aumentem a viabilidade da organização, e ao mesmo tempo mantenham a estabilidade financeira, destacando assim a importância de alinhar as decisões diárias dos membros da organização com a direção estratégica estabelecida.

Pressupõe a habilidade de influenciar equipas, reconhecendo que as decisões e atitudes tomadas voluntariamente por gerentes e funcionários acabam por determinar a estratégia emergente da organização (Rowe, 2001), enfatizando a importância de uma visão compartilhada do que a organização deve ser, garantindo que a tomada de decisões rotineiras esteja alinhada com essa visão. Além disso, a confiança é um elemento essencial na liderança estratégica pois, de acordo com Tichy e Cohen (1997) quando não

se pode controlar, dar ordens ou monitorar, a única coisa que resta é confiar. O que significa que os líderes precisam de confiar nas pessoas com quem trabalham e nos valores que apresentam para tomar as decisões e terem atitudes que eles desejam.

1.3.5. Estilo Autêntico

O Estilo de liderança Autêntico representa uma abordagem contemporânea que valoriza a integridade, a transparência e a coerência entre os valores pessoais do líder e as suas ações (Avolio & Gardner, 2005), construindo relações baseadas na confiança mútua, na ética e na autorreflexão. Segundo Avolio e Gardner (2005), a liderança autêntica é composta por quatro dimensões fundamentais: a autoconsciência, que se refere à compreensão que o líder tem de si próprio, das suas emoções, valores e motivações; a transparência relacional, que implica uma comunicação aberta e honesta com os seguidores; a perspectiva moral, que guia as decisões do líder com base em padrões éticos e não em pressões externas; e o processamento equilibrado da informação, que pressupõe a consideração objetiva de múltiplos pontos de vista antes de tomar decisões. Estas componentes foram operacionalizadas por Walumbwa et al. (2008) no desenvolvimento do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), instrumento que se consolidou como referência empírica para avaliar este tipo de liderança.

A liderança autêntica tem demonstrado impactos positivos em diversos indicadores organizacionais, como o aumento do bem-estar dos colaboradores, o fortalecimento do compromisso organizacional, a criatividade e o desempenho individual que, de acordo com Rego et al., (2012), torna os líderes autênticos, promovendo ambientes psicológicos positivos que potenciam a criatividade dos colaboradores, fomenta a segurança e bem-estar psicológico, o reconhecimento e a liberdade de expressão. Neste sentido, a autenticidade do líder surge como um fator potenciador de motivação e de desenvolvimento do capital humano.

O desenvolvimento de competências associadas à liderança autêntica exige um processo contínuo de autorreflexão, autoconhecimento e *feedback* construtivo pelo que, George (2003) defende que líderes verdadeiramente autênticos emergem da integração entre as suas experiências de vida significativas e a clareza dos seus valores pessoais, assim o percurso de desenvolvimento da liderança autêntica é, em grande medida, individualizado e dinâmico, refletindo-se no comportamento diário do líder. Ao promover relações

interpessoais baseadas na confiança, transparência e coerência, o líder autêntico contribui não só para a eficácia organizacional, mas também para a construção de culturas organizacionais mais saudáveis, humanas e inovadoras.

1.3.6. Liderança de Gestão

A Liderança de Gestão constitui uma abordagem centrada na administração eficiente de processos organizacionais, enfatizando a estabilidade, o controlo e a execução de tarefas com base em procedimentos estabelecidos que, segundo Rowe (2001), é utilizada pela maioria dos líderes, pois as organizações estimulam os seus colaboradores, de forma implícita ou explícita, para atuarem como líderes de gestão, especialmente em contextos empresariais diversificados e em instituições governamentais, onde a prestação de contas e o controlo financeiro são prioritários.

Os líderes tendem a adotar atitudes impessoais e passivas em relação às metas, que surgem da necessidade e estão intimamente ligadas à história e cultura da organização (Zaleznik, 1977). Para este autor, estes líderes consideram o trabalho como um processo que permite a interação de ideias e pessoas de forma a definir estratégias e tomar decisões, utilizando negociações, recompensas e punições como ferramentas de gestão. No entanto, mantêm um baixo comprometimento emocional nos relacionamentos, à procura de ordem e evitando o caos inerente às relações humanas. Em complemento, influenciam principalmente as atitudes e decisões daqueles que trabalham diretamente com eles, estando envolvidos em atividades rotineiras e comprometendo-se mais com áreas funcionais específicas (Hambrick, 1989; Hosmer, 1982). Esta abordagem é semelhante à liderança transacional, que se baseia em trocas entre líder e subordinado para alcançar objetivos organizacionais (Bass, 1985; Yukl, 1981). Contudo, é importante destacar que, embora a liderança de gestão seja essencial para a manutenção da ordem e eficiência organizacional, se houver um predomínio excessivo deste estilo pode limitar a inovação e a criação de valor a longo prazo.

1.3.7. Estilo Visionário

A liderança visionária é entendida como uma solução com potencial para os desafios que afetam as organizações contemporâneas, dada a sua capacidade de mobilizar equipas, alinhar esforços e redefinir estratégias com base em perspetivas de longo prazo (Conger,

1991). Segundo Rowe (2001), a liderança visionária distingue-se pela forma como molda ativamente ideias, em vez de simplesmente reagir a elas, ao contrário da liderança de gestão, que é orientada para a manutenção da ordem e do controlo, os líderes visionários adotam uma postura proativa, definindo o rumo que a organização deve seguir e influenciando o que os colaboradores acreditam ser possível, desejável e necessário. Segundo este autor, estes líderes criam imagens motivadoras do futuro, incitam expectativas elevadas e introduzem abordagens inovadoras para problemas antigos, gerando, por vezes, ambientes organizacionais intensos e emocionalmente exigentes.

Conger (1991) salienta que a eficácia dos líderes visionários reside, em grande parte dos casos, na sua capacidade de comunicação simbólica e retórica e que, a utilização de metáforas, histórias e linguagem inspiradora é essencial para captar a atenção e o compromisso dos seguidores. No entanto, a liderança visionária também implica riscos e limitações, requer autoridade e legitimidade para influenciar atitudes e promover mudanças significativas. A ausência de apoio por parte de líderes de gestão pode comprometer a sua implementação, sendo necessário equilíbrio entre inspiração e capacidade executiva (Rowe, 2001). Além disso, o elevado envolvimento emocional e a busca contínua por inovação podem gerar instabilidade e resistência por parte de estruturas organizacionais mais rígidas (Zaleznik, 1977).

Do ponto de vista psicológico, líderes visionários tendem a estabelecer relações intuitivas e empáticas com os seus colaboradores, focando-se no significado dos acontecimentos e decisões. Contudo, é comum que experienciem sentimentos variáveis e moldáveis ao longo do tempo relativamente ao ambiente organizacional, uma vez que a sua identidade está mais associada à missão que abraçam do que à instituição em si (Zaleznik, 1977). De acordo com o autor, embora exija competências específicas e envolva desafios significativos, o seu impacto pode ser profundamente positivo, desde que integrado num modelo de liderança que combine visão com execução estratégica e sensibilidade organizacional.

1.3.8. Estilo Transformacional

O Estilo de liderança transformacional é amplamente reconhecido como um estilo eficaz para promover motivação, satisfação no trabalho, inovação e desempenho organizacional, que foi inicialmente concetualizado por James MacGregor Burns (1978), que o descreveu

como um processo em que líderes e seguidores se elevam mutuamente a níveis superiores de motivação e moralidade. Posteriormente, Bernard M. Bass (1985) expandiu esta teoria, identificando quatro componentes essenciais: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. A influência idealizada refere-se à capacidade do líder enquanto modelo de comportamento, confiança e respeito. A motivação inspiradora envolve a articulação de uma visão clara e apelativa, que motiva os colaboradores a alcançar os seus objetivos. A estimulação intelectual encoraja a criatividade e a inovação, desafiando os seguidores a pensar criticamente e a resolver problemas de forma inovadora. Por fim, a consideração individualizada implica o reconhecimento das necessidades e motivações individuais dos colaboradores, promovendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional (Bass & Avolio, 1994).

Estudos empíricos têm demonstrado consistentemente a eficácia da liderança transformacional, por exemplo, uma meta-análise conduzida por Judge e Piccolo (2004) revelou que este estilo de liderança está positivamente correlacionado com a satisfação no trabalho, desempenho organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. Além disso, a liderança transformacional tem sido associada à promoção de um ambiente de trabalho inovador, onde os colaboradores se sentem encorajados a propor novas ideias e abordagens (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). No entanto, é importante reconhecer que a liderança transformacional não está isenta de críticas pois este estilo pode ser excessivamente centrado no líder, negligenciando a importância da participação e autonomia dos colaboradores (Tourish & Pinnington, 2002). Huxham e Vangen (2005) destacam que, em contextos de liderança colaborativa, o foco desloca-se do líder individual para processos coletivos de tomada de decisão. Este paradigma reconhece que, em muitas situações, os colaboradores tendem a seguir aqueles com maior conhecimento ou experiência relevante, em vez de simplesmente obedecer à autoridade formal.

As mudanças culturais, ambientais e políticas têm impulsionado a adoção de estilos de liderança mais participativos uma vez que, organizações modernas, influenciadas por valores democráticos e pela crescente complexidade dos ambientes de negócios, estão a reconhecer a importância de envolver os colaboradores nas decisões e de fomentar uma cultura de confiança e responsabilidade partilhada (Fletcher, 2004).

1.3.9. Estilo Transacional

O Estilo de Liderança Transacional é caracterizado por duas componentes fundamentais: o reforço contingente e a gestão por exceção (Bass, 1985). O reforço contingente envolve a utilização de recompensas ou punições como instrumentos de motivação, baseando-se num ciclo composto por objetivo, desempenho e reforço. Este processo permite o desenvolvimento do indivíduo, do grupo e da organização, desde que o ciclo seja eficaz na consecução dos objetivos organizacionais (Soares, 2021). Por outro lado, a gestão por exceção ocorre quando o líder intervém quando identifica desvios no desempenho ou problemas significativos e, neste contexto, os líderes assumem posições superiores e tornam-se responsáveis pela dinâmica relacionada com recompensas, monitorização, identificação de problemas e desenvolvimento de ações corretivas antes que estes provoquem dificuldades mais sérias para a organização (Doyle & Smith, 2001).

Este estilo de liderança é eficaz em contextos onde a estrutura e a ordem são essenciais, como por exemplo, em ambientes industriais ou militares. No entanto, pode ser limitado em situações que exigem inovação e adaptabilidade, pois não incentiva a criatividade ou o desenvolvimento pessoal dos subordinados (Bass & Avolio, 1994). A liderança transacional também se alinha com os níveis inferiores da hierarquia das necessidades de *Maslow*, focando na satisfação de necessidades básicas, como segurança e estabilidade, através de recompensas extrínsecas (Bass, 1985).

Apesar de suas limitações, a liderança transacional pode ser uma base fulcral para o funcionamento organizacional, especialmente quando combinada com elementos de liderança transformacional, que enfatiza a motivação intrínseca e o desenvolvimento pessoal (Bass & Avolio, 1994).

1.3.10. Estilo Situacional/Contingencial

A fundamentação de um estilo de Liderança Situacional e Contingencial está assente na ideia de que as competências e atributos necessários de um líder emergem das exigências específicas do contexto em que este está inserido, sejam estes fatores económicos, sociais ou políticos (Ferreira et al., 2021). O estilo de Liderança Situacional por Hersey e Blanchard (1969) introduz o conceito de maturidade, entendida como a combinação de competência e disposição para assumir responsabilidades, como variável essencial para a

definição do estilo de liderança. Assim, esta liderança para além de se ajustar às capacidades e necessidades dos liderados, constrói, em simultâneo, um ambiente positivo e relações interpessoais propícias ao crescimento e à responsabilização que cada um.

Complementarmente, a Teoria Contingencial de Fiedler (1986) defende que o grau de eficácia de um líder resulta de uma medição de resultados entre o seu estilo predominante e as condições situacionais definidas pela qualidade da relação entre ambas as partes, a estrutura da tarefa e o poder formal (Hunt & Fedynich, 2019). Bass (1990) salienta que, em ambientes altamente favoráveis ou desfavoráveis, os líderes mais focados para a organização e execução da tarefa tendem a obter melhores resultados, enquanto em situações intermédias de balanço, os líderes orientados para as relações destacam-se por ter um desempenho superior.

Pedrosa et al. (2021) defendem que a adaptação comportamental do líder é um fator crítico para o desenvolvimento da motivação e da autonomia dos membros de uma equipa, aspeto esse que também é enfatizado por Vroom e Jago (2007), que propõem que um modelo de decisão participativa é um meio de balancear o envolvimento dos colaboradores, tendo em consideração que há variações no grau de complexidade e responsabilidade exigido. Assim, este estilo de liderança surge como um estilo dinâmico, em permanente ajuste face às condições de cada situação, destacando-se pela sua flexibilidade e adaptação no âmbito da gestão organizacional.

1.3. Novas Tendências de Liderança

A Liderança emergiu como uma resposta de adaptação às crescentes exigências dos ambientes organizacionais, que são complexos e dinâmicos, caracterizando-se pela distribuição das funções e responsabilidades de liderança entre os membros de uma equipa, promovendo uma influência lateral em vez de uma autoridade hierárquica tradicional (Pearce & Conger, 2003). Tal abordagem reconhece que a liderança pode ser uma necessidade emergente do grupo, resultante de interações dinâmicas e recíprocas entre os seus membros (Carson et al., 2007). Os desafios com que as organizações se deparam diariamente deram origem a formas de liderar que desencadearam o desenvolvimento de novas teorias e a novas formas de encarar a liderança,

nomeadamente: a liderança partilhada (Zhu et al., 2018), a e-liderança (Liu et al., 2018) e a liderança servidora (Santos, 2020).

Ao contrário dos modelos convencionais de liderança vertical, onde a autoridade e a tomada de decisão estão concentradas num único líder, a liderança partilhada, segue as novas tendências enfatizando a colaboração e a coesão das equipas, apresentando impactos positivos significativos no seu desempenho, no compromisso dos colaboradores e na produtividade organizacional (Raithel et al., 2021). Estudos empíricos indicam que equipas que adotam a liderança partilhada entre si tendem a apresentar maior eficácia, especialmente em contextos que exigem inovação e adaptabilidade (Drescher et al., 2014). É também fundamental que os membros da equipa possuam competências interpessoais desenvolvidas e estejam dispostos a assumir papéis de liderança conforme as necessidades da situação (Drescher et al., 2014), porém, esta forma de liderar não elimina a necessidade de liderança formal, mas complementa-a, permitindo uma abordagem mais flexível e responsiva aos desafios contemporâneos das organizações.

A *e-liderança* surge como uma resposta à crescente digitalização e à necessidade de liderar equipas dispersas geograficamente e utiliza as tecnologias de informação e comunicação para influenciar socialmente os colaboradores, promovendo mudanças nas atitudes, comportamentos e desempenho, mesmo à distância. A eficácia da *e-liderança* depende da competência tecnológica dos líderes e da sua capacidade de manter relações significativas em ambientes virtuais (Liu et al., 2018).

Por sua vez, a *servant leadership* centra-se nas necessidades das equipas, incentivando o seu desenvolvimento pessoal e profissional (Gandolfi & Stone, 2018). Para os autores, estes líderes atuam como modelos inspiradores, promovendo a confiança, fornecendo *feedback* construtivo e criando um ambiente propício à autonomia e responsabilidade. Esta abordagem tem demonstrado impactos positivos na satisfação no trabalho, no desempenho organizacional e na retenção de talentos (Gandolfi & Stone, 2018).

Segundo Santos (2020), as principais características dos novos estilos de liderança incluem a afirmação e desenvolvimento dos colaboradores, avaliado pela criação de autoconfiança e proatividade que encorajam a tomada de decisão e a partilha de ideias inovadoras, a humildade dos líderes em reconhecer publicamente que o sucesso deriva do desempenho das equipas que gere, sendo este um resultado partilhado. A autenticidade

do líder para expressar pensamentos e emoções, a aceitação interpessoal, empatia, compreensão e aceitação das equipas enquanto indivíduos únicos, a relação coesa que se desenvolve entre o líder e a equipa, e a vontade de assumir responsabilidades em *prol* de um bem comum. Neste contexto, Kim et al. (2021) defendem que a eficácia da liderança está interligada a quatro componentes essenciais: a existência de um ou mais líderes, a presença de membros a serem liderados; a orientação para a ação, e o estabelecimento de objetivos e metas comuns. Adicionalmente, Al Khajeh (2018) ressalta que o estilo de liderança é fortemente influenciado pela situação e pela forma como os líderes interagem, destacando a importância da adaptabilidade e da sensibilidade contextual na prática da liderança. Desta forma, compreende-se que não existe um estilo de liderança universalmente ideal, sendo fundamental que os líderes adotem abordagens que melhor se adequem às especificidades das situações, às características dos subordinados e às tarefas a executar, pois liderar implica inspirar, motivar e criar condições para a obtenção de resultados (Israel, 2021). Para alcançar os objetivos organizacionais, um dos maiores indicadores de resultados que melhor explica o vínculo do colaborador, ao líder e à organização, é o compromisso organizacional como importante fator de desempenho (Zaech & Baldegger, 2017).

Capítulo 2 - Motivação no Contexto da Liderança Organizacional

2.1. Motivação

A motivação é um dos pilares fundamentais do comportamento organizacional e um desafio constante para gestores e líderes (Robbins, 2008). Segundo o autor, compreender o que impulsiona os colaboradores a atingir objetivos organizacionais é essencial para garantir um desempenho sustentável. Esta motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para alcançar uma meta e, por isso, não se trata apenas de motivar, mas de manter a motivação ao longo do tempo, identificando os fatores que a sustentam.

A motivação pode ser de natureza intrínseca ou extrínseca (Cunha et al., 2007). Estes autores defendem que a motivação intrínseca decorre do próprio conteúdo do trabalho, do prazer em realizar tarefas e da identificação dos colaboradores com os valores da organização. Esta motivação melhora em contextos que estimulam a criatividade, autonomia e reconhecimento. Por outro lado, a motivação extrínseca depende de fatores externos, como recompensas financeiras, promoções ou reconhecimento social. Esta motivação diminui ou desaparece quando os incentivos deixam de existir ou quando as tarefas se tornam repetitivas e desafiadoras (Cunha et al., 2007). É por este motivo que a liderança desempenha um papel decisivo na forma como os colaboradores são motivados, uma vez que um líder eficaz é capaz de adaptar o seu estilo às necessidades dos indivíduos e às exigências da organização, promovendo um ambiente favorável ao desenvolvimento e à realização pessoal e profissional (Robbins, 2008).

A clássica teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943) propõe cinco níveis de necessidades, organizados em uma pirâmide: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. A motivação, segundo esta abordagem, ocorre à medida que as necessidades inferiores são satisfeitas e o indivíduo procura satisfazer níveis mais elevados. Mais tarde, Clayton Alderfer (1969) reformulou essa ideia ao propor a Teoria ERG, uma teoria que agrupa as necessidades individuais em três categorias: existência (fisiológicas e segurança), relacionamento (sociais e estima) e crescimento

(autorrealização). De forma distinta à de Maslow, Alderfer defende que essas necessidades podem ser encontradas em simultâneo e de forma não hierárquica.

McClelland (1987), por sua vez, apresenta a Teoria dos Motivos, sugerindo que a motivação é influenciada por três necessidades principais: realização (desejo de atingir excelência), afiliação (manter relações interpessoais positivas) e poder (influenciar os outros). Segundo o autor, cada indivíduo manifesta essas necessidades em diversos graus, dependendo do momento da sua vida e do seu contexto profissional. Herzberg (1968), com a Teoria Bifatorial, distingue os fatores que causam satisfação (motivadores, como realização e reconhecimento) dos que evitam a insatisfação (fatores como salário e condições de trabalho). Para o autor, a ausência dos mesmos pode gerar insatisfação, mas a sua presença não garante motivação, a qual depende dos fatores motivadores. Em 1976, Hackman e Oldham propuseram a Teoria das Características da Função, que identifica cinco características do trabalho que aumentam a motivação: variedade, identidade da tarefa, significado, autonomia e *feedback*.

Noutra vertente identificam-se teorias de processo que se focam nos mecanismos que explicam como a motivação ocorre (Adams, 1963). A Teoria da Equidade, de Adams (1963), defende que os colaboradores comparam os seus esforços e as recompensas com os de outros, e que as perceções de injustiça geram desmotivação. A Teoria da Expetativa, Vroom (1964), considera que a motivação depende da expetativa de que o esforço leve ao bom desempenho e à atribuição de recompensas. Locke e Latham (1990), por sua vez, com a Teoria da Definição de Objetivos, argumentam que metas específicas e desafiadoras aumentam o desempenho, especialmente quando acompanhadas de *feedback* adequado.

A Teoria da Avaliação Cognitiva, Deci (1975), explora como é que as recompensas extrínsecas podem afetar a motivação intrínseca, sugerindo que o controlo externo excessivo pode reduzir a autonomia percebida e, portanto, a motivação interna. Outro contributo importante é a Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional, baseada em Skinner (1969), que propõe o uso de reforços (positivos e negativos), extinção e punições como estratégias para moldar comportamentos desejados no ambiente de trabalho.

Posto isto, a relação entre liderança e motivação tem sido confirmada empiricamente. Estudos como o de Apaka e Gümüş (2015) revelaram que líderes democráticos e carismáticos têm um impacto positivo na motivação e desempenho dos funcionários públicos. Já Rahbi, Khalid e Khan (2017) constataram, no setor de saúde de Abu Dhabi, que estilos de liderança transformacional e autêntica estão positivamente associados à motivação das equipas, enquanto a liderança transacional possui uma correlação negativa.

2.1.1. Liderança e o seu Impacto na Motivação dos Colaboradores

A motivação, segundo Maxwell (2008), emerge através do desejo em alcançar resultados significativos, da valorização, da contribuição individual e da clareza de metas e responsabilidades. Segundo o autor, participar ativamente nos objetivos da organização fortalece o compromisso dos colaboradores, enquanto o reconhecimento é uma poderosa fonte de motivação pessoal e, até mesmo indivíduos insatisfeitos podem ser agentes de melhoria, ao apontar falhas e sugerir mudanças construtivas. Neste contexto, o papel do gestor moderno já não se limita à imposição hierárquica de tarefas, como defende Adizes (1995), o modelo tradicional de liderança baseado na autoridade formal cedeu espaço à liderança baseada na influência e nos resultados em equipa, exigindo novas competências para lidar com ambientes organizacionais complexos e em constante mudança.

Posto isto, liderar consiste em influenciar, inspirar e motivar pessoas a trabalhar com entusiasmo em prol de metas comuns, sendo que Hunter (2004) define liderança como a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” (p. 12). Assim, a liderança está intimamente ligada à motivação humana e exige do líder sensibilidade para compreender as diferentes necessidades individuais, transformando-as em ações eficazes (Vergara, 2012). O desafio do líder é, portanto, reconhecer a diversidade de perfis e necessidades dos colaboradores, bem como o impacto que os grupos de trabalho exercem sobre a produtividade individual e coletiva. Posner e Kouzes (2011) sublinham que a capacidade de inspirar a equipa é um dos atributos mais relevantes para um líder eficaz.

Além disso, o líder deve adaptar-se ao contexto onde está inserido. A emergência das teorias situacionais e contingenciais mostra que o sucesso da liderança depende da adequação entre o estilo do líder e as variáveis do ambiente (Ferreira et al., 2021). A liderança eficaz envolve a construção de estratégias motivacionais ajustadas e revistas

constantemente, o que é verificado ao analisar que se o líder for fraco, é provável que os resultados organizacionais também sejam comprometidos (Posner & Kouzes, 2011).

Assim, verifica-se que o estilo de liderança impacta diretamente a motivação, a cultura organizacional e os resultados como observam Limongi-França (2006). Para o autor, o líder atua como catalisador de talentos e desenvolvimento de competências, sendo peça-chave para a competitividade num mercado globalizado. O líder deve inspirar confiança, tomar decisões assertivas e fomentar o envolvimento da equipa (Robbins, 2008). Esta capacidade de influência envolve o uso intencional de poder e autoridade, moldando o comportamento dos liderados (Mota, 1997).

Embora se verifiquem múltiplas definições de liderança, muitas convergem na valorização de traços pessoais, habilidades interpessoais e adaptação situacional. Cruz (2012) destacam a dificuldade de estabelecer um conceito único, dada a diversidade de necessidades e teorias. Ainda assim, para os autores, liderar exige visão de longo prazo, conhecimento do negócio e competências específicas para conduzir pessoas e processos de forma sustentável.

Segundo Maxwell (2008), a liderança pode ser desenvolvida por qualquer pessoa. O líder formal ocupa uma posição hierárquica, mas a autoridade, conforme Hunter (2008), está ligada ao caráter e à influência do mesmo, não podendo ser atribuída como o poder. Além do líder formal, também existem líderes informais, colaboradores que, mesmo sem cargo de chefia, influenciam os demais pela sua experiência, carisma ou iniciativa (Montana & Charnov, 2003). Robbins (2008) enumera sete traços associados à liderança eficaz, nomeadamente a ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, autocontrolo e conhecimento relevante. Embora esses atributos possam ser desenvolvidos, algumas pessoas apresentam predisposições naturais. Ainda assim, a eficácia do líder depende da sua adequação ao contexto (Cunha et al., 2007). Para os autores Kirkpatrick e Locke (1991), identificam-se traços importantes para a liderança: força (energia e iniciativa), motivação para liderar, integridade, autoconfiança, capacidade cognitiva e conhecimento do setor. Traços como carisma, criatividade e flexibilidade também são considerados relevantes, mas o seu impacto varia conforme a estrutura organizacional, o tipo de atividade e o grau de centralização da autoridade.

Posto isto, compreender os estilos de liderança e a sua influência e contexto dentro de uma organização é essencial para fortalecer a motivação e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. O líder eficaz é aquele que combina competências pessoais, inteligência emocional, conhecimento técnico e sensibilidade social para influenciar positivamente o seu grupo em direção aos objetivos comuns (Maxwell, 2008).

2.1.2. Influência da Liderança no Impacto do Desempenho dos Colaboradores

O desempenho Individual é, segundo Ajzen (1991), uma variável que tem um peso significativo no contexto das organizações. A teoria do comportamento planejado, proposta por Ajzen (1991), destaca a intenção comportamental como um dos principais indicadores do comportamento, sendo influenciada por atitudes e normas. Rotundo e Sackett (2002) explica que, esse comportamento influencia o desempenho no trabalho e pode ser definido como um conjunto de ações e comportamentos de um colaborador que contribuem para os propósitos da organização. Posto isto, Devonish e Greenidge (2010) explicaram que o conceito de desempenho se desenvolve em três categorias: o desempenho ao realizar uma tarefa, comportamentos contraprodutivos de cidadania ou desempenho contextual.

A primeira dimensão, denominada desempenho na tarefa, refere-se à eficácia com que os indivíduos executam as suas atividades e contribuem diretamente para os objetivos da organização, o que interliga este desempenho à competência e produtividade no cumprimento das responsabilidades formais do cargo (Motowidlo et al., 1997). Os comportamentos contraproducentes no trabalho, englobam as ações deliberadas dos colaboradores que podem prejudicar a organização ou seus membros, como por exemplo, sabotagem, agressão ou absenteísmo injustificado, caracterizando-se por serem de natureza intencionalmente negativa (Spector & Fox, 2002). Por fim, o desempenho contextual ou comportamentos contraprodutivos de cidadania organizacional, envolvem condutas voluntárias e positivas que vão além das exigências formais do cargo. Esses comportamentos contribuem para o ambiente organizacional como um todo, promovendo um clima cooperativo e auxiliando no bom funcionamento da organização (Spector & Fox, 2002).

O desempenho dos colaboradores é influenciado por diferentes tipos de comportamentos e estilos de liderança. Segundo Organ (1997), os comportamentos que ultrapassam as exigências formais do cargo são denominados comportamentos *out-role*. Por sua vez, Katz e Kahn (1978) classificaram como comportamentos *in-role* aqueles diretamente relacionados às responsabilidades da função, refletindo o desempenho na tarefa. De acordo com Motowidlo et al. (1997), o desempenho na tarefa contribui de forma mais direta para os objetivos organizacionais do que os comportamentos *out-role*. Complementando esta visão, Burney et al. (2009) destacam que alcançar elevados níveis de desempenho na tarefa é essencial para a sustentabilidade e o crescimento da organização.

Num cenário de globalização e elevada competitividade para as organizações, os comportamentos dos colaboradores ganham importância, pois as empresas exigem, cada vez mais colaboradores proativos que vão além das tarefas formais, oferecendo competências adicionais e promovendo um clima organizacional positivo (Organ, 1997). Nesse contexto, a inovação desempenha um papel central. Luecke e Katz (2003) associam o desempenho inovador aos comportamentos criativos dos colaboradores, que impulsionam a eficácia organizacional, a rentabilidade e a competitividade no mercado. Avolio et al. (2004) complementam esta ideologia e defendem que colaboradores comprometidos com os seus líderes tendem a ser mais otimistas e criativos, revelando maior desempenho inovador, com resultados e impacto na organização. A liderança, portanto, surge como um fator-chave para a performance individual e coletiva. De acordo com Nascimento e Bryto (2019), a liderança é uma ferramenta de gestão essencial para guiar os colaboradores rumo às metas organizacionais. Al-Ghusin e Ajlouni (2020) apontam para uma relação significativa entre o estilo de liderança adotado e o desempenho, com impactos diretos no compromisso organizacional. Costa et al. (2020) reforçam que a liderança é determinante para a sustentabilidade, o desenvolvimento e a competitividade organizacional.

Estudos como o de Han et al. (2020) demonstram que a liderança transformacional está positivamente associada ao desempenho dos colaboradores, pois estimula o compromisso e o desenvolvimento de competências. Assim, os líderes transformacionais fortalecem os vínculos com a equipa, gerando ambientes motivadores e colaborativos (Paes et al., 2021; Top et al., 2020). Estes líderes inspiram as suas equipas de trabalho a superar padrões de

desempenho, colocando os objetivos coletivos acima dos individuais (Rusmawati & Indriati, 2020). Em simultâneo, a liderança transacional também contribui para o desempenho, embora de forma mais baseada em recompensas e resultados esperados. Através desta liderança, os colaboradores são incentivados através de compensações diretas, como reconhecimento ou promoções (Costa et al., 2020). No entanto, segundo Son et al. (2020), a liderança transformacional demonstra um impacto mais significativo sobre o desempenho quando comparada à transacional. Em contraste, o estilo *laissez-faire* caracteriza-se pela ausência de liderança ativa uma vez que o líder evita decisões e transfere toda a responsabilidade para os colaboradores, o que compromete o desempenho, especialmente quando estes necessitam de orientação (Al-Malki & Juan, 2018). Donkor e Zhou (2020) argumentam que este estilo afeta negativamente o desempenho observando impactos adversos na satisfação e no compromisso dos colaboradores, concluindo que, os estilos de liderança transformacional e transacional promovem melhores níveis de desempenho organizacional, ao passo que o estilo *laissez-faire* tende a prejudicá-lo.

2.1.3. Influência da Liderança no Compromisso Organizacional, na Motivação e Satisfação dos Colaboradores

O compromisso organizacional é amplamente reconhecido como um fator determinante para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo explicativo do vínculo entre o colaborador e a organização, além de contribuir significativamente para a melhoria do desempenho individual e coletivo (Zaech & Baldegger, 2017). Neste sentido, Silva et al. (2019) investigaram o impacto do estilo de liderança no compromisso dos colaboradores, constatando que a liderança transformacional promove maior satisfação no trabalho e reduz as intenções de rotatividade. De maneira semelhante, Rua e Pires (2019) observaram que o compromisso organizacional influencia positivamente a atitude dos colaboradores em relação ao trabalho e é significativamente afetado pelo estilo de liderança adotado. Quando os colaboradores percebem que o líder trabalha com e para o grupo, tendem a demonstrar sentimentos de admiração, respeito, lealdade e confiança, resultando em um desempenho superior ao esperado (Al-Ghusin & Ajlouni, 2020).

Também Rusmawati e Indriati (2020) identificaram que a liderança transformacional é o estilo que mais contribui para alcançar desempenhos superiores e aumentar o

compromisso dos colaboradores. Haque et al. (2021) sugerem que o estilo de liderança antecede o compromisso organizacional, pois líderes transformacionais tendem a ter equipas mais leais e com níveis elevados de compromisso afetivo. Os estudos destes autores indicam que o compromisso organizacional pode mediar a relação entre o estilo de liderança e o desempenho dos colaboradores.

Parte II - Investigação Empírica

Capítulo 3 - Metodologia

A metodologia constitui um elemento essencial para garantir o rigor científico de qualquer investigação, representando o alicerce sobre o qual se estrutura todo o processo. De acordo com Fortin (2009), a metodologia compreende o conjunto articulado de métodos e técnicas aplicados no contexto da investigação. De forma convergente, Saunders et al. (2016) definem-na como o conjunto de estratégias e procedimentos sistemáticos que orientam a condução do estudo, assegurando que este se desenvolve de forma coerente com os objetivos delineados e com a natureza do fenómeno em análise.

A investigação recorre ao estudo de caso como estratégia metodológica central. Segundo Yin (2018), o estudo de caso permite investigar um fenómeno contemporâneo em profundidade, preservando as características holísticas e significativas dos eventos reais. Esta abordagem é particularmente indicada quando se pretende compreender relações complexas entre variáveis sociais, como é o caso da interação entre liderança, motivação e desempenho no contexto organizacional.

Posto isto, o presente estudo tem como objetivo compreender, em profundidade, a influência da liderança na motivação e desempenho dos colaboradores na empresa Palópina, aplicando-se os conceitos revistos na revisão de literatura.

3.1. Opções Metodológicas

Após a concretização da revisão de literatura, a metodologia delineada pretende operacionalizar os métodos e técnicas mais adequados para assegurar a fiabilidade e a coerência científica da investigação, tendo em vista compreender, de forma aprofundada, a influência da liderança na motivação e desempenho dos colaboradores da empresa Palópina. Para Fortin (2009), estes objetivos devem explicitar claramente aquilo que se pretende investigar, permitindo uma articulação lógica entre os objetivos da investigação e as opções metodológicas adotadas.

Neste sentido, o presente estudo tem os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender de que modo os estilos e práticas de liderança se manifestam na Palópina;

- b) Analisar a percepção dos colaboradores relativamente ao impacto da liderança na sua motivação;
- c) Avaliar em que medida o estilo de liderança praticado contribui para o desempenho individual e coletivo dos colaboradores.

Tendo por base a revisão de literatura desenvolvida, optou-se por um estudo descritivo, sustentado numa abordagem qualitativa, com o intuito de compreender, de forma aprofundada, o tipo de liderança praticada na Palópina, e de que modo influencia os níveis de motivação e o desempenho dos seus colaboradores. Esta investigação visa, assim, responder à seguinte questão de partida: "De que forma a liderança influencia a motivação e o desempenho dos colaboradores na empresa Palópina?"

A liderança assume um papel determinante na criação de ambientes organizacionais saudáveis com obtenção de resultados favoráveis. Segundo Northouse (2021) e Yukl (2020), os estilos de liderança e as práticas adotadas pelos líderes podem potenciar, ou limitar, a motivação dos colaboradores, bem como afetar os seus níveis de desempenho. Neste sentido, esta investigação procura explorar como os líderes da Palópina se posicionam relativamente ao seu estilo de liderança e qual o impacto real das suas ações na percepção e comportamento dos colaboradores.

A opção pelo estudo de caso como estratégia metodológica justifica-se pela necessidade de compreender realidades organizacionais complexas em contextos específicos, permitindo um contacto direto quer com os líderes quer com os colaboradores para obter informações concretas do fenómeno estudado (Yin, 2018). Assim, o estudo de caso oferece um enquadramento metodológico adequado para analisar em profundidade as práticas de liderança e os seus efeitos na percepção dos colaboradores, através da recolha e análise de informação por eles prestada. Segundo Yin (2018), o estudo de caso é particularmente indicado quando se pretende investigar um fenómeno atual no seu contexto real.

Neste contexto, o presente estudo de caso procurou articular os conceitos estudados na revisão de literatura com os objetivos específicos da investigação, recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas com os líderes e com os colaboradores da Palópina. Esta abordagem permitiu recolher dados significativos sobre as práticas de liderança, as percepções dos trabalhadores e os fatores motivacionais predominantes, contribuindo para

uma resposta fundamentada à questão de investigação. Desta forma, também as perguntas abertas facilitam um diálogo genuíno e uma compreensão de perspetivas que, segundo Kvale e Brinkmann (2015), é essencial.

3.2. Contextualização: A Palópina – Transportes e Logística, Lda.

A Palópina – Transportes e Logística, Lda., fundada em 2006 e sediada em Viseu, é uma empresa especializada no transporte rodoviário de mercadorias, operando maioritariamente no mercado Ibérico. Com um universo de aproximadamente 94 colaboradores, a maioria (80) motoristas internacionais, a empresa apresenta uma estrutura organizacional hierarquizada, com práticas de comunicação interna que refletem a complexidade e as exigências do setor logístico. A visão da empresa assenta na consolidação do seu posicionamento como uma referência no setor do transporte rodoviário de mercadorias. No que diz respeito aos seus valores, a organização privilegia a orientação para as necessidades dos clientes, a procura contínua pela máxima qualidade nos serviços prestados, o investimento na formação contínua com vista ao desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, a promoção da segurança no local de trabalho e o respeito pelas boas práticas ambientais. Estes valores constituem pilares fundamentais que garantem a sustentabilidade da empresa e a sua competitividade no mercado.

A escolha da Palópina enquanto caso empírico resulta, portanto, da sua relevância setorial, da acessibilidade ao terreno e da pertinência organizacional para os objetivos definidos.

3.3. Estratégia de Amostragem e sua Caracterização

Segundo Patton (2015), um estudo de caráter qualitativo é uma abordagem que permite análise de diferentes perspectivas, através da recolha de informações de diferentes fontes de dados e respetiva interpretação. Inicialmente foi realizada uma entrevista presencial aos líderes da empresa e, de seguida realizadas entrevistas aos colaboradores do setor de Transporte e Logística, setor este que é representativo da atividade da empresa, sendo assim considerada amostragem não probabilística intencional. Para além de conter a maioria do capital humano da empresa, é um setor que envolve uma comunicação mais ativa e um sistema de motivações mais detalhado, uma vez que as suas funções influenciam não só as vidas profissionais, mas também tem impacto na vida pessoal. O uso de entrevistas tem assim, o intuito de identificar eventuais divergências ou convergências nas perceções sobre as práticas de liderança e analisar os seus efeitos no que diz respeito à motivação, desempenho e sentido de valorização dos colaboradores no contexto organizacional.

O teor da investigação foi apresentado à empresa e os colaboradores, mediante as características estabelecidas, podiam voluntariamente participar no estudo. A amostra deste estudo foi escolhida, além dos sócio-gerente, com base no setor de Transporte e Logística da empresa, pois, apesar da empresa ter outros setores, este é o mais representativo, seja em termos de quantidade de colaboradores (86 pessoas), seja da atividade que a mesma desenvolve. Relativamente à amostra das pessoas que desempenham funções de Liderança, a empresa apresenta dois sócios-gerentes que são responsáveis pelo funcionamento da organização, e desempenham funções na empresa desde 2006.

Tabela 1 - Caracterização da Amostra- Liderança

Caracterização da amostra - Liderança	
Género	Masculino (2)
Tempo na empresa	Mais de 19 anos
Função/Cargo	Sócio-Gerente
Idade	>18 anos

Fonte - Elaboração Própria

No que concerne à amostra dos colaboradores, é caracterizada apenas por existirem pessoas do género masculino a desenvolver funções no setor de Transporte e Logística. De modo que os colaboradores tenham uma perceção correta acerca do tipo da liderança, apenas foram considerados aqueles que tivessem há mais de 2 anos na empresa a exercer funções. Como tal, a seguinte tabela pretende descrever os critérios para a seleção da amostra e a sua caracterização.

Tabela 2 - Caracterização da Amostra - Colaboradores

Caracterização da Amostra- Colaboradores	
Género	Masculino (80)
Tempo na empresa	Mais de 2 anos
Função/Cargo	Colaborador do Setor de Transporte e Logística
Idade	>18 anos

Fonte - Elaboração Própria

3.4. Instrumentos de Recolha de Dados

As questões realizadas aos líderes desta empresa e aos colaboradores (conforme o anexo I e anexo II) foram estruturadas de igual forma, de modo a conseguir obter o *feedback* de quem está no papel líder e de quem recebe e é liderado pelos mesmos, fazendo assim uma ponte entre a expectativa e estratégica da liderança e a perceção dos colaboradores a esta mesma liderança.

Tabela 3 - Questões realizadas aos líderes da Palópina

Categorias Temática /Objetivos	Questões principais	Sub questões/Questões
Percurso e experiência profissional / Compreender o percurso do líder e a sua experiência prévia	Poderia descrever a sua função atual e a sua trajetória até assumir o cargo de liderança na Palópina?	Exerceu funções semelhantes noutras organizações? Que aprendizagens destaca dessas experiências?
Estilo de Liderança / Identificar o estilo de liderança e competências associadas	Como caracteriza o seu estilo de liderança? Quais são, para si, os traços e competências mais importantes num bom líder?	Consegue equilibrar autoridade e proximidade? Como lida com diferentes perfis de colaboradores?

Tomada de decisão e adaptação / Avaliar a capacidade de decisão e flexibilidade do líder	Como gere decisões em situações de pressão ou incerteza? Consegue adaptar o seu estilo consoante o perfil dos colaboradores?	Pode dar um exemplo concreto de uma decisão difícil? Que fatores considera na adaptação da liderança?
Comunicação e participação / Analisar práticas de comunicação e envolvimento da equipa	Quais são os canais e práticas de comunicação mais utilizados com a sua equipa? Como promove a participação ativa e a expressão de opiniões?	Com que frequência realiza reuniões? As opiniões da equipa são ouvidas e consideradas?
Confiança e relação com a equipa / Compreender o nível de confiança entre líder e equipa	Acredita que existe um clima de confiança entre si e os seus colaboradores? Como constrói e mantém essa confiança?	Como responde a sugestões e críticas? Que atitudes cultiva para gerar confiança?
Motivação / Identificar fatores motivacionais e estratégias de intervenção	Que fatores observa como mais motivadores para os seus colaboradores? Como atua em situações de desmotivação?	Que estratégias utiliza para motivar a equipa em momentos desafiantes? Já lidou com casos de desmotivação?
Reconhecimento e incentivos / Avaliar práticas de reconhecimento e eficácia dos incentivos	Como promove o reconhecimento do trabalho da equipa? Considera que os incentivos institucionais têm impacto real na motivação?	O reconhecimento é formal ou informal? Existem prémios, benefícios ou incentivos salariais? Funcionam?
Gestão do desempenho / Compreender como os líderes definem, acompanham e avaliam o desempenho	Qual é o seu papel na definição de objetivos e metas? Como monitoriza o desempenho da equipa, e que indicadores utiliza?	Utiliza metas mensuráveis? Há diferenciação entre desempenho individual e coletivo?
Feedback / Avaliar a prática de feedback e os critérios de avaliação utilizados	Com que frequência fornece feedback? Como conduz as avaliações de desempenho e que aspetos valoriza mais?	Valoriza mais resultados, comportamentos ou competências? O feedback é contínuo ou apenas em avaliações formais?
Clima e cultura organizacional / Analisar a perceção do líder sobre o impacto da liderança no ambiente e cultura organizacional	Na sua visão, de que forma a liderança impacta o clima e a cultura organizacional da Palópina? Que valores considera essenciais para uma cultura positiva?	Quais os principais valores que procura promover? A liderança contribui para um ambiente saudável?

Fonte - Elaboração própria

Tabela 4 - Questões elaboradas aos colaboradores da empresa

Categorias Temática /Objetivos	Questões principais	Sub questões/Questões
Percurso e experiência profissional / Conhecer o percurso e contexto do entrevistado	Poderia descrever a sua função atual na Palópina e partilhar, caso aplicável, experiências anteriores com diferentes estilos de liderança?	Há quanto tempo está na empresa? Já trabalhou noutros contextos? Como compara a liderança?
Estilo de Liderança / Identificar o estilo de liderança predominante	Como caracteriza o estilo de liderança praticado na Palópina, em termos de postura, comportamento e comunicação com a equipa?	Os líderes comunicam com clareza? Procuram ouvir e valorizar as sugestões? Como agem sob pressão?
Participação e autonomia / Avaliar o grau de participação e autonomia dos colaboradores	Sente que os líderes valorizam as suas opiniões e o envolvem nas decisões relacionadas com o seu trabalho?	Pode dar um exemplo concreto de participação? Há espaço para sugestões de melhoria?

Confiança e iniciativa / Analisar a confiança dos líderes nos colaboradores	O seu líder demonstra confiança nas suas capacidades e incentiva a iniciativa individual?	Como é que essa confiança é demonstrada no dia a dia? Tem liberdade para inovar?
Motivação / Compreender os fatores de motivação no trabalho	Quais são os principais fatores que influenciam a sua motivação no trabalho e qual o papel da liderança neste processo?	O que mais o motiva? A liderança contribui diretamente? De que forma?
Reconhecimento e incentivos / Avaliar práticas de reconhecimento e incentivos	Sente-se reconhecido pelo seu trabalho? Os incentivos (monetários ou não) oferecidos pela empresa são eficazes para manter a motivação?	Que tipo de incentivos existem? São justos e motivadores? Há reconhecimento verbal ou formal?
Desempenho individual e coletivo / Perceber a influência da liderança no desempenho	Na sua opinião, de que forma o estilo de liderança adotado influencia o seu desempenho e o da equipa como um todo?	Tem um exemplo de como a liderança afeta a sua produtividade? E o trabalho em equipa?
<i>Feedback</i> e desenvolvimento / Analisar o impacto do feedback no desenvolvimento	Com que frequência recebe feedback dos seus líderes e de que forma isso contribui para o seu crescimento profissional?	O <i>feedback</i> é frequente? É construtivo? Já o ajudou a evoluir profissionalmente?
Apoio em situações difíceis / Verificar o apoio da liderança em momentos de pressão	Já vivenciou situações de pressão ou conflito na empresa? Como avaliaria o papel da liderança nesses momentos?	Como reagiram os líderes? Sentiu-se apoiado ou desvalorizado?
Melhorias e expectativas / Recolher sugestões de melhoria para a liderança	Que sugestões daria à liderança da Palópina para promover uma maior motivação e desempenho dos colaboradores?	O que poderia ser feito para melhorar a motivação? E para melhorar o desempenho geral da equipa?

Fonte - Elaboração própria

3.5. Procedimento de Análise de Dados

As entrevistas semiestruturadas permitiram uma abordagem flexível e adaptada ao discurso dos entrevistados, possibilitando uma análise aprofundada das perceções de cada colaborador, conforme sugerido por Kvale e Brinkmann (2015).

As entrevistas, realizadas durante o mês de junho de 2025, foram gravadas, transcritas na íntegra e posteriormente analisadas por meio de análise temática, conforme a abordagem de Woods et al. (2022). Esta técnica, defendida por estes autores, permite identificar padrões e significados recorrentes no *corpus* com recurso a um *software* especializado em análise qualitativa que permite uma sistematização, codificação e triangulação eficiente dos dados (Woods et al., 2022), ao identificar padrões e relações entre os diferentes temas emergentes, garantindo o rigor metodológico da análise e reforçar a fiabilidade das conclusões obtidas. A ferramenta utilizada, intitulada MAXQDA é um *software* de análise qualitativa de dados que permite codificar, organizar e interpretar

diferentes tipos de fontes, como entrevistas, documentos e dados interativos como imagens, áudio e vídeos. Inclui ferramentas para análise quantitativa e qualitativa de frequências de códigos e para a construção de relatórios exportáveis, garantindo o rigor metodológico e a transparência no tratamento dos dados. Desta forma, efetuou-se a análise de conteúdo das entrevistas de acordo com o autor Bardin (2016), que refere que os estudos qualitativos contêm características exclusivas, em especial quando ocorre a qualificação das vivências dos participantes e das suas percepções sobre o tema em estudo.

3.6. Considerações Éticas

As informações foram obtidas com consentimento de ambas as partes, dando a garantia de anonimato e a confidencialidade dos dados. Todos os participantes foram esclarecidos quanto à natureza voluntária da participação e ao direito de desistência em qualquer fase do processo, sem qualquer prejuízo. Qualquer investigação científica constitui uma atividade humana que impõe “grande responsabilidade ética pelas características que lhe são inerentes” (Nunes, 2013, p. 5). Nesse sentido, adotaram-se diretrizes com respeito aos princípios de respeito e autonomia (Emanuel, et al., 2000) bem como as recomendações práticas para garantia de anonimato, confidencialidade e proteção dos direitos dos participantes (Orb, et al., 2001). Assim, como os autores Creswell e Poth (2018) defendem, a informação recolhida deve ser tratada de forma a preservar o sigilo dos entrevistados, respeitar a sua privacidade e manter a equidade na recolha e análise dos dados obtidos.

Deste modo, o esclarecimento de que a participação é livre, bem como o consentimento informado e apresentação dos objetivos do estudo procuraram cumprir os princípios éticos das investigações. As respostas e os dados fornecidos foram codificados de forma a garantir o anonimato, recorrendo-se à denominação de Colaborador (X) e Sócio (X) para cada participante e fazendo-lhe corresponder um número ou uma letra mediante a sua respetiva entrevista. As entrevistas foram desenvolvidas e exploradas para fins de tratamento qualitativo, assegurando-se assim a sua confidencialidade das respostas. Assumiu-se a igual responsabilidade de destruir as mesmas após a conclusão, discussão e apresentação do presente estudo.

Capítulo 4 – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

4.1. Apresentação dos Resultados

Após a realização das 14 entrevistas e transcrição das mesmas, com o auxílio do software MAXQDA importaram-se os documentos para a respetiva análise. Criaram-se desta forma os códigos, subcódigos e categorias conforme os capítulos e objetos em estudo na revisão de literatura, aplicando os mesmos ao conteúdo das entrevistas através das ferramentas de cruzamento de dados ou *Code Matrix*. Em função disto identificaram-se os seguintes resultados:

Tabela 5 - Resultado do estudo “A influência da liderança na motivação e desempenho dos colaboradores- Um estudo de caso da Palópina”

	Frequência Relativa	Frequência Absoluta
Estilo de Liderança		
Participativo	69	69
Transformacional	96	165
Situacional	94	259
Autêntico	202	461
Motivação		
Reconhecimento	61	522
Respeito e apoio	107	629
Condições de trabalho	57	686
Estabilidade e conciliação familiar	84	770
Ambiente organizacional	144	914
Desempenho		
Iniciativa individual	91	1005
Relações humanas e Respeito	45	1050
Desempenho em situações de pressão	96	1146
Compromisso com a empresa	92	1238
Liderança justa e presente	75	1313
Exemplo	80	1393
Apoio e reconhecimento	84	1477
Feedback	70	1547
Sugestões e Melhorias	5	1552

SOMA	1552
N = Documentos	14

Fonte- Realizada a partir do software MAXQDA

Através do conteúdo gerado pelas entrevistas realizadas, foram criados subcódigos referentes aos assuntos em análise. Esses subcódigos, por sua vez criados com base nas características principais dos códigos. No caso, relativamente ao código “Estilo de Liderança” foram criados subcódigos tais como “Participativo”, “Transformacional”, “Situacional” e “Autêntico”. A partir da criação destes parâmetros de análise foi possível analisar através da frequência relativa (mencionada na tabela por FR) e da frequência absoluta (mencionada na tabela por FA) a quantidade de vezes que, a partir do conteúdo das entrevistas, foram mencionados os assuntos em estudo, nomeadamente o estilo de liderança, a motivação e o desempenho dos colaboradores na empresa. Ao serem analisados os dados presentes na tabela 5, verifica-se que o estilo de liderança mais identificado pelos entrevistados foi de liderança “Autêntica”. Em termos de motivação as principais características identificadas pelos colaboradores foram o “Ambiente Organizacional” e “Respeito e apoio”. Relativamente ao desempenho destacam-se “Desempenho em situações de pressão”, “Compromisso com a empresa” e “Iniciativa Individual”.

Tabela 6 - Identificação do Estilo Participativo

Identificação do Estilo Participativo	Resposta Entrevista
Colaborador 2 – Pergunta 3	<i>“Já aconteceu darem-me liberdade para sugerir alterações numa rota, porque eu sabia que podia ser feita de forma mais eficiente. Aceitaram a sugestão e isso mostrou que confiam na nossa experiência no terreno.”</i>
Colaborador 12 – Pergunta 3	<i>"Sim, sinto que a nossa opinião conta. Já aconteceu darmos sugestões em convívios ou no dia a dia e vemos essas ideias levadas em consideração, mesmo que pequenas."</i>
Sócio A – Pergunta 4	<i>"Sempre que dá, fazemos reuniões para alinhar pontos e ouvir sugestões. Mas muitas das melhores ideias surgem de</i>

forma espontânea, numa pausa para o café, num almoço."

Fonte - Elaboração própria

Relativamente ao estilo de liderança participativo, representado na tabela 6, é o estilo menos identificado ao longo das entrevistas. Na tabela anterior destacam-se algumas evidências relativas a este estilo de liderança, nomeadamente a liberdade para os colaboradores darem sugestões para contribuírem para o dia-a-dia da empresa.

Tabela 7 - Identificação do estilo Transformacional

Identificação do Estilo Transformacional	Resposta Entrevista
Colaborador 3 – Pergunta 3	<i>"Sim, sinto isso. Quando passei para motorista, falaram comigo, ouviram as minhas dúvidas e apoiaram-me em todo o processo. Houve abertura para conversar e decidir em conjunto, o que me fez sentir incluído nas decisões."</i>
Colaborador 6 – Pergunta 3	<i>"Sim, sinto-me valorizado. Já aconteceu, por exemplo, ser questionado sobre rotas ou horários de entrega, e a minha opinião foi mesmo tida em conta. Isso dá motivação, porque percebemos que não somos só mais um no sistema, mas alguém que contribui."</i>
Sócio B – Pergunta 2	<i>"Tento adaptar a minha forma de liderar conforme o perfil de cada colaborador ou a situação em causa."</i>

Fonte - Elaboração própria

Ao serem analisadas as evidências de uma Liderança Transformacional, verifica-se na tabela 7, que a Palópina apresenta as características que salientam a promoção de um ambiente de trabalho inovador em que os colaboradores se sentem motivados para propor novas ideias e, em simultâneo, valorizados por estas ideias serem implementadas na empresa.

Tabela 8 - Identificação do Estilo Situacional/Contingencial

Identificação do Estilo de Situacional/Contingencial	Resposta Entrevista
Colaborador 5 – Pergunta 2	<i>"É uma liderança que se adapta às situações. Temos uma equipa de retaguarda excelente, desde os gestores de frotas ao pessoal dos recursos humanos. A comunicação é próxima e os nossos chefes mantêm uma postura respeitosa, sempre disponíveis para ajudar. Sabemos bem que se surgir um problema, seja a que horas for, temos com quem contar."</i>
Colaborador 6 – Pergunta 4	<i>"Sem dúvida. Os líderes confiam que vamos saber agir com responsabilidade e dão-nos formação para tal. Isso faz com que me sinta mais seguro e motivado para dar sempre o meu melhor."</i>
Sócio A – Pergunta 1	<i>"Comecei como motorista, ainda jovem... Essas fases mais duras ensinaram-me a importância do esforço, da humildade e, acima de tudo, das pessoas."</i>

Fonte- Elaboração própria

Na tabela 8, o estilo de liderança Situacional/Contingencial foi identificado, uma vez que, tanto os colaboradores como os líderes, consideram que há uma facilidade e um cuidado em adaptarem-se a diferentes situações e necessidades. Este Estilo proporciona não só uma sensação de cuidado e atenção como desenvolve uma relação de proximidade entre os colaboradores e os sócios da Palópina.

Tabela 9 - Identificação do Estilo Autêntico

Identificação do Estilo Autêntico	Resposta Entrevista
Colaborador 5 – Pergunta 2	<i>"É uma liderança que se adapta às situações. Temos uma equipa de retaguarda excelente, desde os gestores de frotas ao pessoal dos recursos humanos. A comunicação é próxima e os nossos chefes mantêm uma postura"</i>

Colaborador 10 – Pergunta 2	<i>respeitosa, sempre disponíveis para ajudar."</i>
Sócio B – Pergunta 4	<i>"É um estilo bastante acessível. Eles falam connosco com naturalidade, sem criar uma distância que muitas vezes vemos noutras empresas. Sabem ser firmes quando é preciso, mas têm um lado muito humano. A comunicação é direta e sem rodeios (...)"</i>
	<i>"Usamos sobretudo a comunicação informal, por chamada telefónica, mensagens e o grupo de WhatsApp (...). O importante é criar um ambiente onde todos se sintam à vontade para contribuir."</i>

Fonte - Elaboração própria

De acordo com a tabela 9, através das entrevistas destaca-se o Estilo de Liderança Autêntico, pela grande proximidade e constante comunicação identificadas ao longo das entrevistas aos colaboradores da Palópina. Este estilo garante à empresa uma confiança mútua e uma proximidade notória entre ambas as partes.

Assim, em resposta ao segundo objetivo específico em estudo “Analisar a perceção dos colaboradores relativamente ao impacto da liderança na sua motivação” identificaram-se diversos fatores que têm em consideração a motivação dos colaboradores. Como tal o Reconhecimento, Respeito e Apoio, Condições de trabalho, Estabilidade e Conciliação Familiar e Ambiente Organizacional.

Tabela 10 - Identificação de Reconhecimento

Identificação de Reconhecimento	Resposta Entrevista
Colaborador 4 – Pergunta 6	<i>"Sim, os elogios e feedbacks são frequentes. Eles reconhecem o nosso esforço e isso é muito motivador acredita."</i>
Colaborador 12 – Pergunta 6	<i>"Sim, sinto-me reconhecido. Às vezes é num elogio, outras vezes num gesto. E os convívios que organizam como os lanches em dias de festa com todos os</i>

Sócio A – Pergunta 7	<i>colaboradores são momentos importantes."</i> <i>"Às vezes, um simples 'obrigado', um telefonema a elogiar, ou um convívio de equipa têm mais impacto do que qualquer incentivo financeiro."</i>
-----------------------------	---

Fonte - Elaboração própria

Neste sentido, na tabela 10, foi identificado o Reconhecimento como um fator de motivação para os colaboradores da Palópina. O Reconhecimento do esforço e da performance dos colaboradores demarca-se como um elemento-chave para a criação de um bom ambiente organizacional.

Tabela 11 - Identificação de Respeito e Apoio

Identificação de Respeito e Apoio	Resposta Entrevista
Colaborador 8 – Pergunta 5	<i>"A motivação vem de sentir que somos respeitados e apoiados, não apenas como trabalhadores, mas como pessoas. Tanto o Tó como o Vitor têm um papel fundamental nisso. Mostram compreensão, especialmente em momentos difíceis, como foi o meu caso."</i>
Colaborador 1 – Pergunta 5	<i>"A minha motivação vem muito do respeito que recebo, da estabilidade e do equilíbrio entre trabalho e vida familiar. Tanto o Vitor como o Tó têm um papel importante nisso ao reconhecer o nosso esforço e ao mostrar disponibilidade para ajustar horários ou apoiar em situações pessoais (...)"</i>
Sócio A – Pergunta 5	<i>"Sempre tentei estar presente, principalmente nos momentos mais complicados da vida de cada um (...). A confiança constrói-se com tempo, com justiça e com coerência (...)."</i>

Fonte-Elaboração própria

No que concerne às práticas de motivação, o Respeito e Apoio foram o segundo maior elemento-chave evidenciado na tabela 11. Estes dois elementos demonstram que a liderança é cuidadosa, revela preocupação e apoio aos colaboradores enquanto pessoas, considerando que cada um tem as suas motivações pessoais e profissionais.

Tabela 12 - Identificação de Condições de Trabalho

Identificação de Condições de trabalho	Resposta Entrevista
Colaborador 1 – Pergunta 6	<i>“O salário é justo e as viaturas estão bem equipadas, o que também ajuda. Mas o que mais me motiva são os pequenos gestos de reconhecimento no dia a dia.”</i>
Sócio A – Pergunta 6	<i>"Tentamos oferecer boas condições: horários razoáveis, viaturas em bom estado, salários justos."</i>

Fonte - Elaboração própria

No que respeita a Motivação dos colaboradores, tal como destacado na tabela 12, as Condições de Trabalho foram identificadas como tendo impacto na Palópina. Estas condições, para além serem influenciadas pelo carácter e sensibilidade pessoal, também são profissionalmente detetáveis uma vez que, o capital humano da empresa evidencia que o salário, as viaturas bem equipadas, o ambiente, os horários e as rotas bem definidas ou planeadas em conjunto são fatores que garantem que o seu quotidiano na empresa se torna mais motivador.

Tabela 13- Identificação de Estabilidade e Conciliação Familiar

Identificação de Estabilidade e Conciliação Familiar	Resposta Entrevista
Colaborador 8 – Pergunta 1	<i>"Nunca me vou esquecer que me deram a mão quando mais precisei, tanto a mim como à minha família."</i>
Colaborador 1 – Pergunta 5	<i>"A minha motivação vem muito do respeito que recebo, da estabilidade e do equilíbrio entre trabalho e vida familiar. Tanto o Vitor como o Tó têm um papel</i>

Sócio B – Pergunta 6

importante nisso ao reconhecer o nosso esforço e ao mostrar disponibilidade para ajustar horários ou apoiar em situações pessoais (...)"

"Procuramos criar um ambiente positivo, promover a conciliação com a vida pessoal e damos valor ao seu esforço."

Fonte - Elaboração própria

A Estabilidade e Conciliação Familiar são fatores identificados como motivacionais, como revisto na tabela 13, reforçando que os líderes da Palópina têm preocupação por cada um dos seus colaboradores e pelas suas respectivas famílias. Apesar de ser um trabalho onde, tendencialmente, os colaboradores estão mais afastados de casa e das suas famílias, reconhece-se que a liderança tende a ter um especial cuidado com a conciliação destes fatores.

Tabela 14 - Identificação do Ambiente organizacional

Identificação do Ambiente Organizacional	Resposta Entrevista
Colaborador 7 – Pergunta 2	<i>"Eles são cinco estrelas. Sempre disponíveis, ajudam em tudo o que podem. A comunicação é simples e sempre com boa disposição. Aqui ninguém precisa de gritar para as coisas acontecerem. Há respeito mútuo e isso cria um ótimo ambiente de trabalho."</i>
Colaborador 6 – Pergunta 5	<i>"O ambiente de trabalho é o que mais me motiva, e nisso os nossos chefes têm um papel fundamental. Existe um clima de respeito e companheirismo (...). Isso cria uma ligação emocional com a empresa (...)"</i>
Sócio B – Pergunta 10	<i>"Aqui na Palópina, criámos um ambiente de respeito, entreaajuda e familiaridade."</i>

Fonte - Elaboração própria

Como exemplificado na tabela 14, salienta-se que o Ambiente Organizacional é positivo e propício para a comunicação, partilha, respeito e companheirismo. Assim sendo, estes fatores contribuem para o ambiente organizacional como um todo, que promove o trabalho cooperativo e garante o bom funcionamento da empresa.

Posto isto, o último objetivo específico do estudo “Avaliar em que medida o estilo de liderança praticado contribui para o desempenho individual e coletivo dos colaboradores” procurou compreender de que forma o desempenho individual e coletivo está interligado ao Estilo de Liderança praticado na Palópina.

No que diz respeito ao Desempenho, o estudo à Palópina realça nove conceitos com influência neste fator: Iniciativa individual, Relações Humanas e Respeito, Desempenho em situações de Pressão, Compromisso com a empresa, Liderança justa e presente, Exemplo, Apoio e Reconhecimento, *Feedback* e, por fim, Sugestões e Melhorias.

Tabela 15 - Identificação da Iniciativa Individual

Identificação da Iniciativa Individual	Resposta Entrevista
Colaborador 2 – Pergunta 3	<i>"Já aconteceu darem-me liberdade para sugerir alterações numa rota, porque eu sabia que podia ser feita de forma mais eficiente. Aceitaram a sugestão e isso mostrou que confiam na nossa experiência no terreno."</i>
Colaborador 11 – Pergunta 4	<i>"Tenho liberdade para resolver situações no momento, sem estar sempre à espera de autorização. A confiança que me dão faz com que também eu passe isso à minha equipa."</i>
Sócio B – Pergunta 3	<i>"Há motoristas mais experientes que precisam apenas de apoio técnico, e outros mais novos que precisam de maior acompanhamento emocional."</i>

Fonte - Elaboração própria

Através dos excertos presentes na tabela 15, é possível verificar-se que a Palópina, perante o seu estilo de liderança oferece não só a liberdade dos colaboradores terem novas ideias

e resolverem determinadas situações, como tem na sua equipa um conjunto de pessoas com iniciativa individual para desenvolver e melhorar o dia-a-dia profissional.

Tabela 16 - Identificação das Relações Humanas e Respeito

Identificação das Relações Humanas e Respeito	Resposta Entrevista
Colaborador 12 – Pergunta 2	<i>"A liderança aqui é calma, justa e sabe adaptar-se. É um estilo que dá para sentir que se preocupam connosco. Não há gritos nem imposições. Quando acontece um imprevisto na estrada, temos quem nos ajude em vez de stressar ou discutir connosco e isso vale muito."</i>
Colaborador 9 – Pergunta 5	<i>"Para mim, o principal é a estabilidade e o bom ambiente. Já vivi situações muito diferentes, e hoje valorizo o respeito e a confiança. A liderança aqui tem um papel direto nisso. Sabem manter a equipa unida e motivada."</i>
Sócio A – Pergunta 10	<i>"Cultivamos proximidade, respeito e entreajuda. Gosto de acreditar que lideramos com o exemplo."</i>

Fonte -Elaboração própria

Na tabela 16, evidência-se que as Relações Humanas e o Respeito são um fator que tem influência no dia-a-dia e no desempenho profissional dos colaboradores porque os mesmos valorizam a estabilidade, respeito e confiança gerado.

Tabela 17 - Identificação do Desempenho em situações de pressão

Identificação do Desempenho em situações de Pressão	Resposta Entrevista
Colaborador 4 – Pergunta 9	<i>"Sim, já aconteceram imprevistos, como acidentes ou problemas com os camiões. E os nossos chefes souberam sempre manter a calma e apoiar. Nunca nos</i>

Colaborador 6 – Pergunta 9

deixam sozinhos nessas horas e ajudaram-nos a ultrapassar a pressão."
"Sim, como em qualquer empresa, já houve momentos de tensão. Mas nestes momentos, eles souberam manter a calma e orientar-nos com serenidade. Nunca senti que fosse deixado sozinho ou culpado. Pelo contrário, ajudam-nos a encontrar soluções."

Sócio A – Pergunta 3

"Já passei por tudo: por avarias, acidentes, cargas perdidas, atrasos... Nessas alturas, tento manter a calma e responder com bom senso."

Fonte - Elaboração própria

O comportamento dos líderes em situações de pressão foi positivamente referido como um fator com influência do desempenho, tal como evidenciado na tabela 17. Destaca-se que há um bom relacionamento interpessoal e de comunicação, que garante acompanhamento nas situações de alta pressão assegurando uma grande eficácia por parte dos líderes. Caso contrário, os resultados evidenciariam um baixo envolvimento e relação entre o líder e os membros da equipa, bem como um ambiente tenso com elevados níveis de pressão, frustração e comportamentos agressivos.

Tabela 18 - Identificação de Compromisso Com a Empresa

Identificação de Compromisso Com a Empresa	Resposta Entrevista
Colaborador 5 – Pergunta 7	<i>"Influência completamente. Com uma liderança como a nossa, sentimo-nos envolvidos e comprometidos. Quando eles precisam de algo, nem dá para dizer que não. Essa relação de respeito e confiança reflete-se no nosso desempenho."</i>
Colaborador 11 – Pergunta 5	<i>"Hoje em dia, o que mais me motiva é sentir que faço parte da empresa. Não é só um emprego. Eles sabem do meu esforço e reconhecem a minha</i>

	<i>importância, tratando-me com respeito e consideração."</i>
Sócio B – Pergunta 10	<i>"Foi com esses valores que conseguimos crescer e é com eles que queremos continuar. Quando os líderes cuidam das pessoas, elas retribuem com dedicação (...)."</i>

Fonte - Elaboração própria

O Compromisso com a empresa foi identificado, através dos excertos das entrevistas presentes na tabela 18, como um fator que reflete um maior desempenho visto que os colaboradores se sentem envolvidos e comprometidos, por reconhecerem que a liderança os considera parte integrante e importante da sua atividade. Este compromisso organizacional é um fator de grande impacto no compromisso dos colaboradores, podendo-se verificar que o estilo de liderança da Palópina trabalha para que o compromisso organizacional seja desenvolvido e sentido.

Tabela 19 - Identificação de Liderança Justa e Presente

Identificação de Liderança Justa e Presente	Resposta Entrevista
Colaborador 11 – Pergunta 7	<i>"A influência é direta. Uma liderança justa e próxima gera uma equipa comprometida. Se os nossos líderes estão presentes, todos se sentem mais responsáveis e envolvidos no resultado."</i>
Colaborador 12 – Pergunta 2	<i>"A liderança aqui é calma, justa e sabe adaptar-se. É um estilo que dá para sentir que se preocupam connosco. Não há gritos nem imposições."</i>
Sócio A – Pergunta 5	<i>"A confiança constrói-se com tempo, com justiça e com coerência entre o que se diz e o que se faz. Tento ser esse tipo de líder: próximo e transparente."</i>

Fonte -Elaboração própria

Verificaram-se referências de uma liderança justa e presente, conforme verificado na tabela 19. É possível constatar que os líderes da Palópina veem os colaboradores como

parte integrante do sucesso da empresa e garantem uma presença justa e continua no seu dia-a-dia, decisões e necessidades.

Tabela 20 - Identificação de Exemplo

Identificação de Exemplo	Resposta Entrevista
Colaborador 6 – Pergunta 2	<i>"Na Palópina, noto que o estilo de liderança é muito participativo, eles fazem trabalhos como nós, estão aqui ao nosso lado. Se for preciso pegar num camião aí vão eles."</i>
Colaborador 11 – Pergunta 2	<i>"O Vítor e o Tó, estão connosco nas tarefas do dia a dia, sabem bem o que isto custa."</i>
Sócio A – Pergunta 10	<i>"Gosto de acreditar que lideramos com o exemplo."</i>

Fonte -Elaboração própria

Destaca-se ainda o Exemplo do líder, tanto nas ações em que se envolve como nas intervenções que faz. Tal como evidenciado na entrevista ao Sócio A, presente na tabela 20, em o próprio líder se posiciona num estilo de liderança onde procura ser um exemplo para com os seus colaboradores.

Tabela 21 - Identificação de Apoio e Reconhecimento

Identificação de Apoio e Reconhecimento	Resposta Entrevista
Colaborador 3 – Pergunta 5	<i>"O apoio que recebi num momento difícil da minha vida, quando tive um problema familiar de saúde. Na altura a empresa foi compreensiva, permitiram-me faltar sem problemas e sem penalizações financeiras. Isso, para mim, é motivação: saber que não somos apenas números."</i>
Colaborador 6 – Pergunta 6	<i>"Sinto-me reconhecido, sim. Recebo frequentemente um feedback. Os incentivos monetários ajudam muito, mas, muitas vezes, faz-se um melhor trabalho pela motivação do que dinheiro."</i>

Sócio B – Pergunta 7	<i>"Promovemos o reconhecimento de forma constante (...). Mostrar que conhecemos o nome e a história de cada colaborador é o que realmente conta."</i>
-----------------------------	--

Fonte -Elaboração própria

O Apoio e o Reconhecimento são igualmente perceptíveis tanto no Desempenho como fator de motivação, sendo, uma característica muito evidente de um ambiente de partilha, comunicação, apoio e auxílio no processo de tomada de decisões, como os excertos das entrevistas presentes na tabela 21.

Tabela 22 - Identificação de Feedback

Identificação de Feedback	Resposta Entrevista
Colaborador 10 – Pergunta 8	<i>"Recebo feedback de forma regular. Tanto em conversas informais como em momentos mais formais. Isso ajuda-me a perceber o que estou a fazer bem e onde posso melhorar."</i>
Colaborador 2 – Pergunta 8	<i>"Recebo feedback com frequência. Não é só quando há problemas, também ouvimos elogios quando fazemos um bom serviço."</i>
Sócio B – Pergunta 9	<i>"O feedback é frequente, direto e individual. Sempre que algo corre bem ou precisa de algum tipo de correção, falamos no momento."</i>

Fonte- Elaboração própria

Na tabela 22, destaca-se o *Feedback* como um fator importante para a melhoria do desempenho profissional, através do diálogo ativo com os líderes. Esta troca de informações garante uma melhoria dos processos organizacionais bem como o reconhecimento pelas tarefas desempenhadas.

Tabela 23 - Identificação de Sugestões e Melhorias

Identificação de Sugestões e Melhorias	Resposta Entrevista
Colaborador 2 – Pergunta 3	<i>"Já aconteceu darem-me liberdade para sugerir alterações numa rota, porque eu sabia que podia ser feita de forma mais eficiente. Aceitaram a sugestão e isso mostrou que confiam na nossa experiência no terreno."</i>
Colaborador 5 – Pergunta 3	<i>"Sim, sinto-me valorizado. Por exemplo, já dei várias vezes sugestões para melhorar certos processos e foi tido em conta."</i>
Sócio A – Pergunta 4	<i>"Já tentámos implementar uma caixa de sugestões, mas a verdade é que o pessoal sente-se mais à vontade em conversas informais, e isso também funciona."</i>

Fonte 1-Elaboração própria

Verifica-se que a Palópina dá abertura a sugestões através de conversas informais, reuniões, nos espaços de lazer, em eventos da empresa e até mesmo quando implementaram uma caixa de sugestões nas suas instalações, tal como destacado na tabela 23.

4.2. Discussão dos Resultados

O presente estudo, com recurso a uma abordagem qualitativa e exploratória, que segundo Fortin (2009), garante a articulação de objetivos claros com opções metodológicas de forma fiável e coerente procurou dar resposta à questão de partida: "De que forma a liderança influencia a motivação e o desempenho dos colaboradores na empresa Palópina?"

Em resposta ao primeiro objetivo específico do estudo, em que se pretende compreender de que modo os estilos e práticas de liderança se manifestam na Palópina, a presente investigação conclui que existem quatro estilos de liderança evidenciados, bem como um conjunto de práticas que tornam a sua liderança única e fundamental aos colaboradores.

A Palópina apresenta um estilo de Liderança Participativo, onde envolve os seus colaboradores nas decisões da empresa, no planeamento de rotas, na execução de tarefas

e avaliação das rotas e processos, promovendo ainda um clima de colaboração e partilha de responsabilidades e ideias que, segundo os autores Northouse (2021) e Lewin et al. (1939), são características que tendem a beneficiar a empresa, o clima da mesma e auxiliam a desenvolver equipas maduras. Verifica-se ainda uma Liderança Transformacional, que se destaca por garantir que o processo de tomada de decisão não é realizado pelo líder de forma autoritária, mas sim em conjunto, com a sua equipa, como Huxham e Vangen (2005) sugerem. Assim, esta liderança gera satisfação no trabalho e compromisso para com a empresa e ideias apresentadas por parte dos colaboradores, promovendo não só um desenvolvimento profissional, mas também pessoal (Bass & Avolio, 1994).

Destaca-se em simultâneo a adaptação e a flexibilidade da Liderança a diferentes contextos, que demonstra positivamente uma Liderança Situacional/Contingencial, que contraria os modelos convencionais e envolve os líderes e os colaboradores num sistema de partilha gerando um impacto positivo no desempenho e na sua produtividade organizacional (Raithel et al., 2021). Verifica-se que os colaboradores da Palópina se sentem parte integrante do processo de tomada de decisões quando ocorrem ou não situações invulgares, sentem que no dia a dia profissional têm apoio e conseguem realizar as suas tarefas com a certeza de que os seus líderes os vão ajudar perante diversos imprevistos, situações familiares ou pessoais.

Por último, enfatiza-se com grande destaque o Estilo de Liderança Autêntico que é fortemente justificado pela comunicação constante e uma proximidade com os colaboradores. Este estilo comprova a teoria de Avolio e Gardner (2005), que sugere que, perante este estilo de liderança, se constroem relações baseadas na confiança mútua e pressupõe que antes de se tomar decisões se deve ter em consideração diversos pontos de vista, sendo este um fator potenciador de motivação e de desenvolvimento do capital humano. Como tal, o primeiro objetivo revela que o Estilo de Liderança Autêntico é um fator crítico de sucesso e que os colaboradores sentem exatamente isso, bem como se verifica um estilo de Liderança Participativo, Situacional/Contingencial e Transformacional.

No que respeita ao segundo objetivo, “Analisar a perceção dos colaboradores relativamente ao impacto da liderança na sua motivação”, emergiram cinco fatores

decisivos: reconhecimento, respeito e apoio, condições de trabalho, estabilidade/conciliação familiar e ambiente organizacional.

Considerando a motivação pela definição de Cunha et al. (2007), defendida pela estimulação da criatividade, autonomia e reconhecimento, fatores extrínsecos (como recompensas financeiras, promoções ou reconhecimento) ou fatores intrínsecos (como, por exemplo, motivações familiares e pessoais). O Reconhecimento surge em resultado da valorização das conquistas individuais e das novas ideias que emergem dos colaboradores da Palópina. Este reconhecimento profissional, reforçado por *feedback* contínuo, valoriza as conquistas individuais e estimula a motivação intrínseca (Rego et al., 2012). O Respeito e o Apoio, também identificados ao longo das entrevistas, manifestam-se tanto no estilo transformacional, como no participativo ou no situacional/contingencial, uma vez que os líderes conseguem inspirar a confiança dos colaboradores e servem igualmente de modelo de inspiração, bem como conseguem garantir que há uma constante preocupação com todas as decisões que sejam necessárias tomar e dar auxílio a qualquer situação que aconteça. A motivação, envolvendo assim o reconhecimento, a identificação das necessidades e o apoio constante, é igualmente característico de um estilo de liderança que potencia ambientes de partilha, orientação, apoio e auxílio no processo de tomada de decisões (Northouse, 2021).

As Condições de Trabalho são relevantes para os resultados da Palópina, refletindo a perspetiva de Herzberg (1968), que garante que este fator tem resultados e influencia a satisfação dos colaboradores, demonstrando que a Palópina está num bom caminho face à motivação dos seus colaboradores e ao cuidado que apresentam face aos mesmos no dia a dia do trabalho. Verifica-se que o seu Estilo de Liderança vai ao encontro das definições de motivação, tendo em conta Cunha et al. (2007), que defende que se deve ter em consideração fatores intrínsecos como, por exemplo, motivações familiares e pessoais e a estabilidade gerada tanto profissional como pessoal. Essa estabilidade contribui para evitar insatisfações profissionais (Herzberg, 1968), uma vez que um ambiente organizacional caracterizado por uma comunicação aberta e espírito de equipa e estabilidade reforça o sentido de pertença dos colaboradores à empresa e garante a cooperação entre equipas (Debiasi & Franzoni, 2023). Assim, pode-se verificar que os colaboradores sentem o impacto de uma liderança próxima, cuja comunicação, envolvimento, respeito, apoio, condições e cuidado para com as suas necessidades pessoais, familiares e profissionais têm um grande impacto na forma como se sentem

motivados e parte integrante da empresa, potenciando um ambiente organizacional positivo.

Por fim, no que concerne ao último objetivo “Avaliar em que medida o estilo de liderança praticado contribui para o desempenho individual e coletivo”, verificaram-se nove palavras-chave influentes: iniciativa individual; relações humanas e respeito; desempenho sob pressão; compromisso organizacional; liderança justa e presente, exemplo, apoio e reconhecimento, *feedback*; e sugestões de melhoria. Considerando o estudo do desempenho enquanto um conjunto de ações e comportamentos de um colaborador que contribui de forma positiva para os propósitos da organização (Rotundo & Sackett, 2002) e que, segundo Ajzen (1991), é uma variável fulcral no contexto das organizações pois tem influência no comportamento e nas estratégias de melhoria aplicadas de forma a contribuir para os propósitos da organização. Verifica-se, através da Iniciativa Individual que a Palópina apresenta uma liberdade para os colaboradores apresentarem novas ideias e resolverem determinadas situações no dia a dia, contribuindo assim para desenvolver e melhorar o dia a dia profissional. Esta liberdade é defendida por alguns autores por propor soluções que estimulam a proatividade e a inovação (Ajzen, 1991) e, por esse motivo, a Palópina é uma empresa que contribui para o desempenho dos colaboradores no seu sentido mais interventivo e livre. Também em função disso, as Relações de Confiança e Respeito Mútuo são consideráveis, vistas como fatores que favorecem o trabalho em equipa e tornam mais eficaz a comunicação. O mesmo se verifica pelo apoio estratégico em situações de pressão onde a liderança assegura estabilidade emocional, soluções compreensivas e apoio, gerando, segundo Fiedler (1986), resultados superiores. O compromisso organizacional surge no estudo pelo facto dos colaboradores perceberem que a liderança valoriza a sua contribuição, refletindo-se num maior envolvimento e produtividade (Silva et al., 2019). A presença constante e justa dos líderes reforça a perceção de equidade, e o exemplo prático inspira comportamento alinhado com os valores da empresa. Por fim, a troca constante de *feedbacks* e sugestões incentiva a aprendizagem contínua e a melhoria de processos, indicando bons resultados no que respeita ao desempenho e motivação dos colaboradores na Palópina. Conforme os autores Debiasi e Franzoni (2023) defendem, a partilha de *feedbacks* e sugestões de melhoria fomenta a inovação empresarial e uma adaptação aos desafios atuais da organização, criando um maior envolvimento e consequentemente um maior desempenho e motivação das pessoas que são lideradas. Neste sentido, em resposta ao último objetivo

do presente estudo, o estilo de liderança adotado pela Palópina tem um forte impacto no desempenho dos colaboradores, verificando-se que estão mais motivados, interventivos e sugestivos de novas metodologias de trabalho ou alterações das existentes.

4.3. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

A presente investigação, embora tenha permitido aprofundar os conceitos em estudo e potenciado a compreensão da influência dos estilos de liderança na motivação e no desempenho dos colaboradores da Palópina, apresenta várias limitações que devem ter tidas em consideração em futuros estudos. Em primeiro lugar, a amostra qualitativa baseou-se em apenas 12 entrevistas de um universo de 80 colaboradores do departamento de Transporte e Logística, o que, apesar da consistência das respostas obtidas e dos resultados bastante equitativos, reduz o grau de representatividade dos dados face à totalidade da organização. Com uma amostra significativamente maior, abrangendo, se possível, diferentes setores e níveis hierárquicos, seria possível estudar uma maior diversidade de experiências e salvaguardar maior representatividade dos resultados. Em segundo lugar, o facto de estarmos perante um estudo de caso impede a generalização das conclusões para outras empresas ou contextos setoriais distintos: as dinâmicas de liderança e cultura organizacional específicas da Palópina podem não refletir realidades de empresas que atuam em setores diferentes.

Outras sugestões incluem a incorporação de métricas objetivas de desempenho, tais como indicadores de produtividade ou índices de satisfação do colaborador de forma a obter resultados concretos. O recurso a grupos focais e a métodos de observação pode revelar-se imprescindível a este tipo de estudo por ser mais próximo da realidade empresarial e das dinâmicas e práticas de liderança que não podem ser apuradas através das entrevistas. Com estas considerações futuras, tendo em conta as limitações do presente estudo, prevê-se um estudo maior e mais rigoroso aplicável às diversas dinâmicas de liderança em ambientes organizacionais.

No que diz respeito às sugestões para investigações futuras, com a constante e rápida transformação digital, torna-se pertinente analisar os efeitos da liderança praticada nas equipas de trabalho remoto, e o impacto da mesma liderança na motivação e desempenho das equipas. Outra sugestão seria, com a presente globalização e a facilidade com que as pessoas mudam de país, aprofundar a análise da liderança com base nas diferenças culturais e se estas influenciam a perceção da liderança, os níveis de motivação e desempenho dos colaboradores.

Conclusão

A presente dissertação intitulada “A influência da liderança na motivação e desempenho dos colaboradores – um estudo de caso da Palópina” teve como objetivos específicos compreender de que modo os estilos e práticas de liderança se manifestam na Palópina, analisar a percepção dos colaboradores relativamente ao impacto dessas práticas na sua motivação e avaliar em que medida o estilo de liderança adotado contribui para o seu desempenho individual e coletivo. Assim, através de um estudo qualitativo exploratório foi permitido aprofundar a compreensão sobre a forma como a liderança influencia a motivação e o desempenho dos colaboradores na empresa Palópina, respondendo à questão de partida: “De que forma a liderança influencia a motivação e o desempenho dos colaboradores na Palópina?”.

A análise de 14 entrevistas semiestruturadas, duas aos sócios da empresa e doze aos colaboradores do setor de Transporte e Logística, revelou a coexistência de quatro estilos de Liderança: Participativo, Transformacional, Situacional/Contingencial e Autêntico, cujas características se alinham com as categorias identificadas na revisão de literatura.

O Estilo Participativo, identificado no estudo, evidencia que os colaboradores da empresa são envolvidos no processo de tomada de decisão, planeamento e alterações necessárias que, segundo Northouse (2021), promove maior facilidade na tomada de decisões e de intervenção dos colaboradores. O Estilo Transformacional, que se destacou por garantir que as tomadas de decisão são realizadas em conjunto, e não de forma autoritária, é, segundo Bass e Avolio (1994), um estímulo à inovação e valorização do desenvolvimento individual dos colaboradores. A flexibilidade e adaptabilidade perante diferentes situações permitiu compreender que a Palópina realiza ajustes comportamentais conforme as exigências e necessidades dos colaboradores, garantindo um Estilo de Liderança Situacional/Contingencial (Ferreira et al., 2021). O Estilo Autêntico, reforça a ideia de que, esta liderança mais contemporânea, focada na comunicação constante e proximidade, é essencial para o desenvolvimento da confiança e proximidade interpessoal (Avolio & Gardner, 2005).

No que diz respeito à motivação, emergiram cinco fatores diretamente influenciados pela liderança na Palópina: reconhecimento, respeito e apoio, condições de trabalho, estabilidade e conciliação familiar, e ambiente organizacional. O reconhecimento,

também implementado através de *feedback* contínuo e comunicação constante de conquistas, reforçou a motivação intrínseca e o sentimento de valorização profissional (Rego et al., 2012). O respeito e o apoio, características muito evidentes nos estilos participativo e transformacional, manifestam-se em práticas de escuta ativa e comportamento exemplar por parte da liderança, sendo modelos para os colaboradores (Bass & Avolio, 1994). Ao mesmo tempo, a preocupação com condições de trabalho adequadas e com a estabilidade e conciliação familiar alinhou-se com as teorias de Herzberg (1968), contribuindo para a satisfação e motivação dos colaboradores, a fim de desenvolver um clima organizacional pautado pela cooperação e compromisso (Debiasi & Franzoni, 2023).

Por fim, o impacto da liderança no desempenho refere nove palavras-chave ao estudo: iniciativa individual, relações humanas e respeito, desempenho sob pressão, compromisso organizacional, liderança justa e presente, exemplo prático, apoio e reconhecimento, *feedback* contínuo e sugestões de melhoria. A autonomia concedida pela Palópina é vista como um estímulo à proatividade e a procura constante por soluções inovadoras (Ajzen, 1991), em que as relações de confiança existentes facilitam o trabalho em equipa e a comunicação, diminuindo as situações de pressão e conflito. Nestes mesmos contextos de elevada pressão, o suporte emocional e técnico constante assegura a continuidade da produtividade e motivação (Fiedler, 1986), e o compromisso com a empresa é reforçado, uma vez que os colaboradores compreendem equidade e um envolvimento ativo da liderança (Silva et al., 2019). Estes líderes atuam como exemplo, utilizando sistemas transparentes de *feedback* e disponibilidade para sugestões, promovendo não só a aprendizagem contínua como a melhoria de processos (Debiasi & Franzoni, 2023). Em síntese, a liderança na Palópina pode ser considerada um fenómeno dinâmico, cuja capacidade de conjugar diferentes estilos e de atender às necessidades individuais gera um efeito positivo, que potencia simultaneamente a motivação e o desempenho, contribuindo para o crescimento organizacional.

Contudo, importa reconhecer que foram identificadas limitações do estudo realizado pelo facto da amostra ser restrita perante o número de colaboradores, embora tenha sido permitido identificar padrões consistentes. De realçar que, o presente estudo limita a possibilidade de generalização das suas conclusões a outras organizações ou setores de atividade. Futuras investigações poderão expandir a amostra qualitativa e combinar este

método com questionários, associando técnicas estatísticas para medir correlações entre os dados.

Conclui-se que a investigação confirma que, na Palópina, a liderança constitui um dos principais motores de motivação e desempenho. A combinação de estilos participativo, transformacional, situacional/contingencial e autêntico cria um ambiente de trabalho onde o reconhecimento, a autonomia, o apoio e a confiança trabalham em conjunto, impulsionando tanto o bem-estar individual quanto os resultados coletivos. A capacidade dos líderes em adaptar-se ao contexto e às pessoas são consideradas elementos-chave para assegurar a competitividade e o crescimento sustentável da organização. Face ao exposto, o desenvolvimento contínuo de práticas de liderança flexível e relacional, suportado pela comunicação, *feedback* contínuo e envolvimento dos colaboradores, revela-se uma recomendação estratégica para a Palópina e para empresas que ambicionem alavancar o capital humano como vantagem competitiva.

Referências Bibliográficas

- Abbade, E. B., & Brenner, F. (2009). Perfil de liderança e tomada de decisão. *Revista de Administração FACES Journal*, 8(1), 107–120
- Abelha, D. M., Machado, C., & Dias, A. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adizes, I. (1995). *Gestão de mudanças: Como fazer transformações bem-sucedidas nas empresas*. Pioneira.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–21. [https://doi.org/10.1016/07495978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/07495978(91)90020-T)
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Al-Ghusin, N., & Ajlouni, M. I. (2020). Transformational leadership as an antecedent for organisational commitment and job performance in the banking sector of Jordan. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 30(2), 186–213. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2020.107814>
- Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Leadership styles and job performance: A literature review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 40–49. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.33.3005>
- Alatawi, M. S. (2017). The effect of transformational leadership on followers' creativity: The role of psychological empowerment. *International Business Research*, 10(11), 61–72.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Allport, G. W. (1936). *Personality: A psychological interpretation*.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (2017). *The nature of leadership* (3rd ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781506395029>
- Apaka, S., & Gümüş, S. (2015). A research about the effect of the leadership qualities of public administrators on the motivation of the employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 368–377. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.384>

- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The full range of leadership development: Basic and advanced manuals. Bass, Avolio & Associates. <https://doi.org/10.4135/9781483349107>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Aydin, B. (2018). The role of organizational culture on leadership styles. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 267-280.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1991). The implications of transactional and transformational Leadership on Organizational Commitment Research in Organizational Change and Development, 4, 231–272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The leadership quarterly*, 28(1), 229-244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Besen, F., Mamed, D. Z., & Lemos, A. H. C. (2017). Teorias da liderança: Uma revisão sistemática da literatura. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 2(5), 84–106. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4151>
- Boerma, A. M., Coyle, D. H., & Swanson, A. (2017). Point/Counterpoint: Are Outstanding Leaders Born or Made? *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(3), 58. <https://doi.org/10.5688/ajpe81358>

- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2005). A primer on organizational behavior (6th ed.). Wiley.
- Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. London: Sage.
<https://doi.org/10.1177/017084069301400309>
- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3–4), 305–321.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.002>
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- Carlyle, T. (1910). *On heroes, hero-worship and the heroic in history*. D. Appleton and Company.
- Chiavenato, I. (2003). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Elsevier.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5(1), 31–45. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274713>
- Costa, E., Paes, T. L., & Silva, R. H. (2020). O impacto do estilo de liderança no desempenho organizacional. *Revista de Administração da UFSM*, 13(4), 930–949.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). Sage Publications.
- Cruz, C. A. B. (2012). A importância da motivação e da liderança nas organizações. *Interfaces Científicas - Humanas E Sociais*, 1(1), 73–79.
<https://doi.org/10.17564/2316-3801.2012v1n1p73-79>
- Cunha, M. P. (2007). Comportamento organizacional e gestão (5.^a ed.). RH Editora.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão (6.^a ed.). Editora RH.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). L.I.D.E.R.A.R. – Os sete trabalhos do executivo. Lisboa: Publicações D.Quixote.
- Debiasi, V. O., & Franzoni, A. M. B. (2023). Liderança e seus impactos na inovação e nas melhorias contínuas dentro das organizações. *Anais do Congresso ADM*, 3, 1–7.

- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Press.
- <https://doi.org/10.1007/978-1-4613-4446-9>
- Deloitte. (2017). *2017 Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte University Press.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75–86. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00490.x>
- Donkor, F., & Zhou, D. (2020). The impact of laissez-faire leadership on employee performance. *Open Journal of Business and Management*, 8, 1913–1927.
- Downton, J. V. (1975). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press. <https://doi.org/10.2307/2129344>
- Doyle, M. E., & Smith, M. K. (2001). Classical models of managerial leadership: Trait, behavioural, contingency and transformational theory. *The Encyclopedia of Informal Education*.
- Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpe, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771–783. <https://doi.org/10.1037/a0036474>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader–member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Emanuel, E. J., Wendler, D., & Grady, C. (2000). What makes clinical research ethical? *Journal of the American Medical Association*, 284(20), 2703–2711.
- Ferreira, M. C., & Sampaio, J. R. (2018). *Comportamento organizacional: Conceitos, teorias e casos*. Editora Atlas.
- Ferreira, M. C., Neves, J. G., & Caetano, A. (2021). *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (2.^a ed.). Escolar Editora.
- Ferreira, M., Silva, A., & Costa, R. (2021). Influências contextuais na eficácia da liderança organizacional. *Revista Portuguesa de Gestão*, 12(2), 45–62.

- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill.
<https://doi.org/10.1177/000276428102400503>
- Fiedler, F. E. (1986). The contribution of cognitive resources and leader behavior to organizational performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 16(6), 532-548. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1986.tb01157.x>
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley & Sons.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647–661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.004>
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de Investigação*. Lusodidata.
- French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Gabriel, M., Coelho, A., & Silva, J. (2007). *Gestão de pessoas: Liderança e motivação*. Lisboa: Plátano Editora.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261–269.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953–975. <https://doi.org/10.1177/00187267940470080>
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence* (10th ed.). Harvard Business Review Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hambrick, D. C. (1989). Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 5–15. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100703>
- Han, J., Kim, T., & Jeong, S. (2020). Transformational leadership and team performance: The mediating roles of team learning and team efficacy. *Sustainability*, 12(22), 9081. <https://doi.org/10.1177/215824401349702>
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2021). Responsible leadership and employee outcomes: a systematic literature review, integration and propositions. *Asia-pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2019-0243>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson Education.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Hilsdorf, M. A. (1999). *Liderança empresarial: O desafio da construção de novos líderes*. Makron Books.
- Hooper, A., & Potter, J. (2011). *Intelligent leadership*. Random House.
- Hosmer, L. T. (1982). The importance of strategic leadership. *Journal of Business Strategy*, 3(2), 47–57. <https://doi.org/10.1108/eb038966>
- House, R. J., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., & Koopman, P. L. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In M. J. Gesner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership*. (pp. 175-233). JAI Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139878289>
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 20–26.
- Hunter, J. C. (2004). *O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança*. Sextante.
- Hunter, J. C. (2008). *Como se tornar um líder servidor*. Sextante.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203010167>

- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43–57. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567311>
- Israel, G. D. (2021). Leadership behavior and organizational performance. *International Journal of Management and Applied Research*, 8(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.1231805>
- Jesuino, J. C. (1996). *Liderança: Teoria e pesquisa*. Editorial Presença.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, S. S. (2018). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8, 23-30.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Kim, S., Lee, H., & Park, J. (2021). Effective leadership components in organizational settings. *Journal of Leadership Studies*, 15(2), 45–60. <https://doi.org/10.4324/9781003415565>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 15, pp. 47–119). Elsevier Science/JAI Press.
- Limongi-França, A. C. (2006). *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. Atlas. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0297>
- Liu, C., Liu, Y., & Zeng, X. (2018). E-leadership: An empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Information Technology & People*, 31(1), 1–20.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting & task performance. Prentice-Hall, Inc. <https://doi.org/10.2307/258875>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Luecke, R. & Katz, R. (2003) *Managing Creativity and Innovation*. Harvard Business School Press, Boston.
- Lussier, R. N. (2010). *Leadership: Theory, application, and skill development* (4th ed.). Cengage Learning.
- Manyuchi, A. E., & Sukdeo, N. (2021). Situational leadership: A review of theory and application. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(2), 139–148. <https://doi.org/10.46254/SA02.20210217>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maxwell, J. C. (2008). *As 21 irrefutáveis leis da liderança*. Thomas Nelson Brasil.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2003). *Management*. Barron's Educational Series.
- Mota, F. C. P. (1997). *Teoria geral da administração pública*. Atlas.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Muniz, R. M., & Rocha, R. S. (2019). Estilos de liderança e desempenho organizacional: Uma análise empírica. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(3), 345–360.
- Nascimento, A. R., & Bryto, S. L. (2019). Estilos de liderança e desempenho organizacional: uma revisão integrativa. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(3), 99–122.
- Nientied, P., & Toska, M. (2022). Leadership substitute theory in present-day organisations. *Open Journal of Leadership*, 11(4), 445–461. <https://doi.org/10.4236/ojl.2022.114023>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Nunes, A. P. (2013). Ética na investigação científica (pp. 5–7). Almedina.
- Okafor, C. U., & Afolabi, A. O. (2021). Leadership functions and organizational effectiveness: A study of selected firms. *Journal of Business and Management*, 23(2), 45–58.

- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93–96. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Paes, T. L., Costa, E., & Silva, R. H. (2021). Influência da liderança transformacional no desempenho: O papel do compromisso organizacional. *Revista Psicologia: Teoria e Prática*, 23(1), 1–21.
- Parreira, A. (2000). *Gestão e liderança*. Texto Editores.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. SAGE Publications.
- Pedrosa, R., Oliveira, E., Ruwer, L., Luz, C., & Andrade, D. (2021) A influência da liderança no desempenho do trabalhador portuário, *Revista Multidisciplinar de Humanidades e Tecnologias (FINOM)*, 29, 343-355.
- Petrie, N. (2011). *Future trends in leadership development*. Center for Creative Leadership.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380–399. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.380>
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (2011). *The leadership challenge*. Jossey-Bass.
- Rahbi, D. A., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1–14.
- Raithel, K., van Knippenberg, D., & Stam, D. (2021). Team leadership and team cultural diversity: The moderating effects of leader cultural background and leader team tenure. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(1), 3–17. <https://doi.org/10.1177/15480518211010763>
- Raven, B. H. (1965). Social influence and power. In I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp. 371–382). New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações: teoria e prática*. (Editorial da Universidade de Aveiro). Universidade Aveiro Editora.

- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Robbins, S. P. (2008). *Comportamento organizacional* (13ª ed.). Pearson Education.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81–94. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4251393>
- Rua, O. L., & Pires, C. P. (2019). The influence of leadership on organizational commitment: A study in the portuguese context. *Journal of Management Development*, 38(3), 196–210.
- Rusmawati, P. H., & Indriati, F. (2020). The effect of transformational leadership on organizational commitment and work performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(1), 1–10. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Samanta, I., & Lamprakis, A. (2018). Extra-role behavior and transformational leadership: Empirical evidence from Greece. *Journal of Business Administration Research*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.5430/jbar.v7n1p1>
- Santos, A. (2020). *Liderança servidora: Uma abordagem centrada nas pessoas*. Editora Exemplo.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson.
- Schuh, S. C., Zhang, X., & Tian, P. (2013). For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 629–640.
- Silva, M. R., Oliveira, L. M., & Gomes, C. F. (2019). Leadership styles and organizational commitment: A study with employees of a public university. *Revista de Administração Pública*, 53(1), 1–20. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180034>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan.
- Skinner, B. F. (1969). *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis*. Appleton-Century-Crofts.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>

- Soares, S. N. (2021) Influência da liderança na motivação dos colaboradores: comparação entre pequenas e grandes empresas (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/15228>
- Son, S., Kim, D., & Kim, M. (2020). How do leaders affect organizational performance? A systematic review and research agenda. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0124>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1953). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95–101.
- Teixeira, A. A. (2005). Liderança e motivação: Teorias e práticas. Escolar Editora.
- Tichy, N. M., & Cohen, E. (1997). The leadership engine: How winning companies build leaders at every level. HarperBusiness.
- Top, C., Akdere, M., & Tarcan, M. (2020). Transformational leadership and organizational performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 1–20.
- Tourish, D., & Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace? *Human Relations*, 55(2), 147–172. <https://doi.org/10.1177/0018726702055002181>
- Vergara, S. C. (2012). Gestão de pessoas. Atlas.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of leadership in decision-making: Vroom's revisited. *Leadership Quarterly*, 18(4), 543–549.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press.
- Woods, M., Paulus, T., Atkins, D., & Macklin, R. (2022). Advancing qualitative research using qualitative data analysis software? Reviewing potential versus practice. *Social Science Computer Review*.

- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8.^a ed.). Pearson Education.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6–16. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(2), 157–177. <https://doi.org/10.1177/0266242616676883>
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67–78.
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834–852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>

Anexos

Anexo 1 – Guião Entrevista Colaboradores

A entrevista que se segue enquadra-se numa investigação desenvolvida no âmbito de uma dissertação de mestrado com vista à obtenção do grau de mestre em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional de Viseu. A presente investigação apresenta como objetivo analisar “De que forma a liderança influencia a motivação e o desempenho dos colaboradores na empresa Palópina”.

As informações recolhidas através das entrevistas devem ser respondidas forma autónoma e com a máxima sinceridade. Informamos ainda que as respostas são anónimas, sendo que nenhum dado de identificação pessoal será recolhido, tendo o estudo um cariz científico académico.

☐

Foi devidamente informado acerca da natureza e objetivos do estudo, tendo tido a possibilidade de esclarecer todos os aspetos que considere relevantes. Estou ciente que posso, se assim o desejar, interromper a minha entrevista a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Não serão recolhidos dados que permitam a minha identificação, permanecendo confidenciais, sendo eliminados permanentemente após terminado o estudo. Autorizo que as informações fornecidas sejam analisadas pelos investigadores responsáveis pelo estudo. Declaro ainda que sou maior de idade e que li o formulário de consentimento, pretendo prosseguir e participar no presente estudo.

Guião entrevistas - Colaboradores

1. Poderia descrever a sua função atual na Palópina e partilhar, caso aplicável, experiências anteriores com diferentes estilos de liderança noutras empresas?
2. Como caracteriza o estilo de liderança praticado na Palópina, em termos de postura, comportamento e comunicação com a equipa?
3. Sente que os líderes valorizam as suas opiniões e o envolvem nas decisões relacionadas com o seu trabalho? Pode partilhar um exemplo?
4. O seu líder demonstra confiança nas suas capacidades e incentiva a iniciativa individual? Como isso se reflete no seu dia a dia?
5. Quais são os principais fatores que influenciam a sua motivação no trabalho e qual o papel da liderança nesse processo?
6. Sente-se reconhecido pelo seu trabalho? Os incentivos (monetários ou não) oferecidos pela empresa são eficazes para manter a motivação?
7. Na sua opinião, de que forma o estilo de liderança adotado influencia o seu desempenho e o da equipa como um todo?
8. Com que frequência recebe feedback dos seus líderes e de que forma isso contribui para o seu crescimento profissional?
9. Já vivenciou situações de pressão ou conflito na empresa? Como avaliaria o papel da liderança nesses momentos?
10. Que sugestões daria à liderança da Palópina para promover uma maior motivação e desempenho dos colaboradores

Anexo 2 – Guião Entrevista Sócios/Líderes

A entrevista que se segue enquadra-se numa investigação desenvolvida no âmbito de uma dissertação de mestrado com vista à obtenção do grau de mestre em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional de Viseu. A presente investigação apresenta como objetivo analisar “De que forma a liderança influencia a motivação e o desempenho dos colaboradores na empresa Palópina”.

As informações recolhidas através das entrevistas devem ser respondidas forma autónoma e com a máxima sinceridade. Informamos ainda que as respostas são anónimas, sendo que nenhum dado de identificação pessoal será recolhido, tendo o estudo um cariz científico académico.

☐

Foi devidamente informado acerca da natureza e objetivos do estudo, tendo tido a possibilidade de esclarecer todos os aspetos que considere relevantes. Estou ciente que posso, se assim o desejar, interromper a minha entrevista a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Não serão recolhidos dados que permitam a minha identificação, permanecendo confidenciais, sendo eliminados permanentemente após terminado o estudo. Autorizo que as informações fornecidas sejam analisadas pelos investigadores responsáveis pelo estudo. Declaro ainda que sou maior de idade e que li o formulário de consentimento, pretendo prosseguir e participar no presente estudo.

Guião entrevistas- Sócios

1. Poderia descrever a sua função atual e a sua trajetória até assumir o cargo de liderança na Palópina? Que aprendizagens traz de experiências anteriores?
2. Como caracteriza o seu estilo de liderança? Quais são, para si, os traços e competências mais importantes num bom líder no contexto atual da empresa?
3. Como gere decisões em situações de pressão ou incerteza? Consegue adaptar o seu estilo consoante o perfil dos colaboradores?
4. Quais são os canais e práticas de comunicação mais utilizados com a sua equipa? Como promove a participação ativa e a expressão de opiniões?
5. Acredita que existe um clima de confiança entre si e os seus colaboradores? Como constrói e mantém essa confiança?
6. Que fatores observa como mais motivadores para os seus colaboradores? Como atua em situações de desmotivação?
7. Como promove o reconhecimento do trabalho da equipa? Considera que os incentivos institucionais têm impacto real na motivação?
8. Qual é o seu papel na definição de objetivos e metas? Como monitoriza o desempenho da equipa, e que indicadores utiliza?
9. Com que frequência fornece feedback? Como conduz as avaliações de desempenho e que aspetos valoriza mais?
10. Na sua visão, de que forma a liderança impacta o clima e a cultura organizacional da Palópina? Que valores considera essenciais para uma cultura positiva?