

**Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa**



**A INFLUENCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO: UM  
ESTUDO SOBRE O PROGRAMA DE *TRAINEES* 2008  
DA GALP ENERGIA**

Ana Filipa dos Santos Ramos

**Relatório de Projecto  
Mestrado de Gestão**

Orientador:

Prof. Doutor Albino Lopes, Prof. Associado com Agregação, ISCTE Business  
School

Maio 2009

## AGRADECIMENTOS

Ao ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa que me formou no Mestrado de Gestão.

À Galp Energia, pela permissão da aplicação do questionário e disponibilização da informação.

Aos *trainees* da Galp Energia – Programa de 2008 que participaram neste estudo, sem os quais não seria possível realizar este trabalho.

Ao meu orientador, Professor Doutor Albino Lopes, pela colaboração e supervisão.

À Filipa Santos, pela sua extrema paciência e incentivo, por todos os esclarecimentos e ajuda que me deu durante este longo processo.

## ÍNDICE

Agradecimentos .....	II
Índice.....	III
Índice de figuras .....	V
Índice de Tabelas .....	VI
índice de Gráficos.....	VIII
Sumário.....	IX
Abstract.....	X
Sumário Executivo .....	XI
1 Introdução.....	1
2 Problema.....	2
3 Revisão Literária.....	3
3.1 Liderança .....	3
3.1.1 Conceito de Liderança.....	3
3.1.2 Estilos de Liderança.....	3
3.1.3 Dados empíricos.....	6
3.2 Motivação .....	11
3.2.1 Conceito de Motivação.....	11
3.2.2 Teorias de Motivação.....	12
3.2.3 Comparação entre as teorias das necessidades.....	19
3.2.4 Motivar com <i>empowerment</i> .....	20
4 Caracterização do Programa de <i>Trainees</i> .....	21
5 Metodologia.....	23
5.1 Procedimentos .....	23
5.2 Caracterização da amostra .....	24
5.3 Variáveis em estudo.....	24

5.4	Design do Estudo.....	25
5.5	Hipóteses de estudo .....	26
5.6	Operacionalização .....	26
5.6.1	Caracterização da motivação dos <i>trainees</i> .....	26
5.6.2	Caracterização do Líder Actual e Líder Eficaz.....	29
5.6.3	Resultados.....	33
6	Conclusões.....	40
7	Referências Bibliográficas.....	45
8	Anexos.....	47
8.1	Anexo 1 .....	47
8.2	Anexo 2 .....	48
8.3	Anexo 3 .....	49
8.4	Anexo 4 .....	53
8.5	Anexo 5 .....	54
8.6	Anexo 6 .....	56
8.7	Anexo 7 .....	58
8.9	Anexo 9 .....	60
8.10	Anexo 10 .....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide das necessidades – Maslow. Fonte: Teixeira (2005) .....	13
Figura 2 – Scree Plot .....	29
Figura 3 – Scree Plot .....	31
Figura 5 – Efeitos das variáveis indepentes sobre a dependente .....	39
Figura 6 – Organograma da Galp Energia.....	48
Figura 7 – Carta de pedido de autorização .....	53
Figura 8 – Autorização do Director de Recursos Humanos da Galp Energia.....	53

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Aplicação da teoria das necessidades de Maslow.....	15
Tabela 2 – Aplicação da teoria das necessidades de Aldefer .....	17
Tabela 3 – Teorias das necessidades .....	19
Tabela 4 – Resultados da motivação dos trainees .....	27
Tabela 5 – Total de variância explicada .....	28
Tabela 6 – Componentes principais da motivação.....	28
Tabela 7 – Componentes Principais do Líder Actual .....	30
Tabela 8 – Componentes Principais do Líder Eficaz .....	31
Tabela 9 – Percepção do estilo de liderança consoante o género ( resultado da ANOVA monofactorial) .....	32
Tabela 10 – Percepção do estilo de liderança consoante o género.....	32
Tabela 11 – Percepção da diferença de médias entre as características do líder actual e do líder eficaz .....	33
Tabela 12 – Percepção da influencia dos diferentes estilos de liderança na motivação dos trainees (análise univariada) .....	35
Tabela 13 – Associação entre a percepção de semelhança entre as características do líder eficaz e do líder actual e a motivação dos <i>trainees</i> .....	36
Tabela 14 – A motivação dos <i>trainees</i> (em média) segundo a sua alocação.....	37
Tabela 15 – Perfil de médias dos factores motivacionais.....	38
Tabela 16 – Organização do Programa de <i>Trainees</i> .....	47
Tabela 17 – Variáveis da análise da motivação dos <i>trainees</i> .....	54
Tabela 18 – Variáveis da análise da caracterização do líder actual e eficaz .....	55
Tabela 19 – KMO and Bartlett's Test.....	56
Tabela 20 – Rotated Component Matrix(a).....	57
Tabela 21 – Rotated Component Matrix(a).....	58
Tabela 22 – Rotated Component Matrix(a).....	59
Tabela 23 – Test of Homogeneity of Variances .....	59

Tabela 24 – Resultado da regressão linear (estilos de liderança e motivação) a) .....	60
Tabela 25 – Resultado da regressão linear (estilos de liderança e motivação) b) .....	60
Tabela 26 – Resultado da regressão linear (diferença entre líder eficaz e actual e a motivação) a) .....	60
Tabela 27 – Resultado da regressão linear (diferença entre líder eficaz e actual e a motivação) b) .....	60
Tabela 28 – Test of Homogeneity of Variances .....	61

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I – Resultados da motivação dos <i>trainees</i> .....	38
---	----



## SUMÁRIO

A liderança e a motivação são aspectos essenciais para o sucesso das organizações. Uma liderança forte e adequada leva a uma maior motivação, o que por sua vez conduz a melhores desempenhos.

O presente estudo procura aferir a existência de uma relação entre os estilos de liderança e a motivação, tendo sido conduzido numa população real – Programa de *trainees* 2008 da Galp Energia (36 participantes), pela aplicação de um questionário.

Os resultados sugerem: uma diferença de percepção entre o líder eficaz e o líder actual; que o estilo de liderança autoritária contribui positivamente para uma maior motivação; e, por fim, que o factor motivacional que maior relevância tem para os *trainees* é a progressão na carreira (necessidade de realização pessoal).

Este estudo procura contribuir, por um lado, para a compreensão das dinâmicas de liderança e motivação do programa de *trainees* da Galp e, por outro lado, para uma melhor articulação dos conceitos envolvidos neste estudo.

**Palavras-chaves:** liderança, motivação, organização, *trainees*.

## **ABSTRACT**

Leadership and motivation are key elements for the success of organizations. A strong and adequate leadership increases the motivation which in turn leads to better performances.

The present study aims at studying the association between leadership styles and motivation. It was conducted in a real population – Galp Energia 2008 trainees' program – through the application of a questionnaire.

The results suggest: the characteristics of the effective leader and the actual leader are perceived as being very different; the authoritarian leadership style leads to a higher motivation; the most relevant motivational factor for the trainees is the career progression (need for self-achievement).

This study aims at contributing for the understanding of the leadership and motivation dynamics within the Galp trainees program and also for a better articulation of the concepts used.

**Key-words:** leadership, motivation, organization, trainees.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

A liderança e a motivação são aspectos essenciais no alcance do sucesso das organizações. Os líderes alcançaram um papel de destaque nas organizações, quer através na tomada de decisões estratégicas, quer na motivação dos colaboradores. Motivar aumenta a capacidade de adaptação dos colaboradores à mudança, orientando-os para comportamentos de adaptação e contribuindo para criar um clima e uma cultura que valorizam a aprendizagem.

A Galp Energia procura ser a empresa de referência do sector energético nos mercados onde opera. Confiante na criação de vantagem competitiva através da captação de recursos humanos qualificados e motivados, a empresa sugere um cuidado com o recrutamento, nomeadamente, a partir do Programa de *trainees* concebido com o intuito de cativar novos colaboradores com potencial e ambição no desenvolvimento e futuro da empresa.

Nesta perspectiva realizou-se o estudo do Programa de *trainees* da Galp Energia de 2008, com a finalidade de aferir a existência de uma relação entre os estilos de liderança e a motivação, perceber a influência dos estilos de liderança na motivação, e também compreender quais os factores que influenciam a motivação, nomeadamente as características sócio-demográficas dos colaboradores.

O presente estudo foi conduzido numa população real – Programa de *trainees* 2008 da Galp Energia (36 participantes), pela aplicação de um questionário, após autorização da empresa. De acordo com as variáveis em estudo e o objecto de estudo colocaram-se como hipóteses de estudo: H<sub>1</sub>- As características do líder actual e do líder eficaz são diferentes; H<sub>2</sub> - O líder actual influencia a motivação dos *trainees*. Dependendo do tipo de liderança (características do líder) esta influencia de diferente forma a motivação dos *trainee*; H<sub>3</sub> - *Trainees* mais motivados são aqueles que consideram que o seu líder actual tem características mais próximas do líder eficaz; H<sub>4</sub> - Existem diferenças na motivação dos *trainees* consoante a sua alocação às unidades de negócio vs unidades de gestão; H<sub>5</sub> - Os factores motivacionais que os *trainees* dão maior importância são: o sentimento de envolvimento no trabalho, o sentimento de maior responsabilidade no trabalho, e oportunidade para progredir; H<sub>6</sub> - Existem diferenças na motivação dos

*trainees* consoante o género, as habilitações literárias e a situação profissional (1º emprego) destes.

Após aplicação individual do questionário, os dados foram tratados com recurso ao *software* SPSS, o que possibilitou a realização de várias análises, aferição das hipóteses e identificação de importantes resultados.

Um dos resultados a destacar relaciona-se com a percepção dos *trainees* relativamente ao seu líder. Os resultados revelaram que os *trainees* não percebem os seus líderes actuais como muito eficazes, dado que, quando comparadas as características do líder actual com as do líder eficaz, a maioria das características diferem entre estes. Os *trainees* mostram que se sentem pouco envolvidos no trabalho, pouco integrados na realização de tarefas diárias da organização, bem como pouco acompanhados por parte do seu líder.

Não se verificou a existência de relação, estatisticamente significativa, entre a motivação e a percepção por parte do *trainee* da semelhança entre as características do líder eficaz e do líder actual. Quanto ao peso do líder actual na motivação dos *trainees* verificou-se que existe uma associação, ainda que marginal, entre os estilos de liderança e a motivação. Todos os estilos influenciam positivamente a motivação, no entanto, somente o estilo autoritário influencia, de forma significativa, a motivação dos *trainees*.

No que diz respeito à motivação, os factores motivacionais que os *trainees* dão preferência são: a progressão na carreira, o ambiente de confiança e respeito no local de trabalho, e por último o bom relacionamento com os colegas. Os *trainees* primizam o factor de auto-realização preterindo os factores básicos e sociais. Dos factores motivacionais a que os *trainees* atribuem menos importância são o trabalho de prestígio e *status*, seguido da resolução de problemas pessoais.

Por último, não se encontraram diferenças na motivação dos *trainees* consoante o género, as habilitações literárias e a situação profissional, e também, quanto à sua alocação (unidades de negócio vs serviços corporativos).

Duas das contribuições positivas a destacar deste estudo foi a percepção da diferença entre o líder actual e o líder eficaz, e também a comparação entre as várias teorias da liderança e da motivação aplicadas a este contexto real.

Para que a Galp Energia continue a ser competitiva num mercado altamente concorrencial é necessário continuar a apostar na qualidade, implementando uma gestão de recursos humanos mais eficaz e adoptando estilos de liderança que estejam enquadrados com as especificidades do sector e com as melhores práticas de gestão.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações distinguem-se pela competência dos seus recursos humanos, o conhecimento tácito que estes possuem e pela capacidade de coordenar/liderar a organização levando a uma melhoria progressiva dos seus desempenhos.

Para enfrentar a constante concorrência/competitividade do mercado, a organização necessita de pessoas competentes e criativas. Os colaboradores podem tornar-se “mais valias” dentro da organização, representando o “algo mais” que esta pode oferecer ao mercado e forma como se mostra competitiva entre a concorrência. É necessário, para isto, que as pessoas sejam integradas, formadas, lideradas, motivadas, avaliadas, e sintam que participam nas decisões que as afectam directa ou indirectamente.

A liderança e a motivação são aspectos essenciais no alcance do sucesso das organizações. Motivar aumenta a capacidade de adaptação dos colaboradores à mudança e reduz a resistência à mesma, orientando-os para comportamentos e para a direcção desejada; contribui para criar um clima e uma cultura que valoriza a aprendizagem, o reconhecimento e a equidade; e suscita nos colaboradores um sentimento de auto-eficiência e auto-estima, reduzindo o sentimento de rotina e de desmoralização.

A motivação das equipas de colaboradores pressupõe uma liderança eficaz e eficiente no sentido de as conduzir para o alcançar dos objectivos previamente definidos. Liderança, motivação e visão são conceitos que se cruzam e se tornam condição essencial para mobilizar as pessoas nos processos de mudança e criar nestas confiança e determinação na conquista de objectivos e metas específicas.

É preciso estabelecer desafios, metas e colocar a fasquia alta, de forma a estimular e motivar as equipas.

## 2 PROBLEMA

Dado que o grau de motivação dos colaboradores influencia directamente o seu desempenho, é importante para as organizações conhecer quais os estilos de liderança e as características sócio-demográficas dos colaboradores, que influenciam a motivação destes.

Nesta perspectiva, o estudo de caso que tem como objecto de análise o Programa de *trainees* 2008 da Galp Energia revela-se de uma elevada importância para um melhor conhecimento científico das temáticas da liderança e da motivação, contribuindo de igual forma para um melhor conhecimento do próprio programa da empresa.

A Galp Energia foca-se em ser a empresa de referência do sector energético nos mercados onde opera, e assume a missão de criar valor para os Clientes, Colaboradores e Accionistas, actuando nos mercados energéticos com ambição, inovação e competitividade, e promovendo o respeito pelos princípios da ética e da sustentabilidade. A ambição sugere o cuidado com o recrutamento praticado na empresa pela aposta em recursos qualificados, nomeadamente, a partir do Programa de *trainees* concebido com o intuito de “cativar e desafiar os melhores entre os melhores”. A motivação e o empenho destes novos colaboradores são factores determinantes do sucesso do programa, e consequentemente do futuro da empresa. Por isso, torna-se pertinente o estudo dos estilos de liderança como factores determinantes da motivação dos *trainees*.

Os resultados do estudo serão divulgados à Galp Energia.

## 3 REVISÃO LITERÁRIA

### 3.1 LIDERANÇA

#### 3.1.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

No contexto empresarial que se vive actualmente, considera-se que o sucesso das organizações depende da qualidade dos seus recursos humanos e da sua correcta gestão. É consensual a importância da liderança na gestão de uma organização, pela eficácia que os líderes representam no grupo e no desenvolvimento da própria organização. A liderança é, assim, um dos temas que mais atenção tem merecido ao longo dos anos por parte dos investigadores. O conceito de liderança não é, no entanto, consensual, tendo sido várias as definições estabelecidas, tais como:

- Liderança é “capacidade de um indivíduo influenciar outros, motivar e mobilizar a equipa para o sucesso e eficácia da organização” (House et al., 1999)
- Liderança é “o comportamento de um indivíduo ... na gestão de actividades de um grupo direccionado à concretização de um objectivo” (Hemphill & Coons, 1957)
- Liderança é “o processo de influenciar as actividades de um grupo organizado de forma a alcançar um determinado objectivo.” (Richards & Engle, 1986)

Todas as definições, umas mais complexas que outras, têm em comum a ideia que a liderança é um processo de influência do líder sobre os seus colaboradores, contribuindo para o sucesso das organizações. Em conclusão, “*there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept*” (Stogdill, 1974, p. 259).

#### 3.1.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

White & Lippitt (1939) são considerados os fundadores da abordagem dos estilos de liderança. Segundo estes autores, o estilo de liderança, na vertente do processo de tomada de decisão e controlo, tem impacte directo no comportamento dos seguidores. Os autores identificaram três estilos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire*.

O líder autoritário determina as linhas orientadoras para o grupo, define as técnicas e os resultados a obter pelos seus subordinados. É um líder dominador e controlador, assume



uma postura directiva e retira espaço à criatividade dos subordinados. O líder autoritário acredita que as pessoas, de modo geral, não são ambiciosas e tendem a evitar o trabalho, razões que obrigam à coacção no trabalho. Este líder assume uma posição pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz aos seus subordinados.

Este tipo de liderança pode levar à ausência de iniciativa e espontaneidade por parte dos subordinados, e conseqüente focus nos objectivos traçados pelo líder, lucro e produção. A liderança autoritária observa-se, geralmente, na execução de tarefas simples e rotineiras, onde a relação líder – subordinado é estabelecida num curto espaço temporal (exemplo: O sector da construção civil). O desenvolvimento do trabalho fica restrito à presença física do líder e das suas directivas, a sua ausência leva à expansão de sentimentos de indignação por parte dos subordinados, e à conseqüente redução dos níveis de produtividade.

O líder democrático tenta fazer o que a maioria dos subordinados pretende - estimula o debate entre todos os elementos, fazendo com que seja o grupo a determinar as técnicas e os resultados a atingir. O líder democrático é objectivo, quando crítica ou elogia, limitando-se aos factos. Este líder assume assim um papel essencialmente de orientação e de apoio ao grupo, tentando ser igual aos restantes elementos. Este tipo de liderança apresenta conseqüências positivas ao nível do relacionamento interpessoal do grupo, bom relacionamento e amizade entre os elementos, bem como do ritmo do trabalho, progressivo e seguro, estando na origem de elevados níveis de produtividade nas empresas que o adoptam.

O líder *laissez-faire* não se envolve no trabalho do grupo, permite que os subordinados assumam o processo de tomada de decisão, não impondo qualquer regra aos restantes elementos, que tendem a agir livremente, decidindo sobre as técnicas e divisão de trabalho. A liderança *laissez-faire*, na perspectiva dos autores proporciona a desorganização, a confusão, o desrespeito e a ausência de uma voz forte na determinação de funções e resolução de conflitos, e conseqüente, redução do grau de produtividade. A ausência de afirmação dos níveis hierárquicos pode levar à desmotivação e ao sentimento de abandono por parte dos subordinados.

É importante salientar que na prática, os líderes não assumem estilos puros, ou seja, nenhum líder assume um único estilo de liderança, antes os líderes aproximam-se mais ou menos de um determinado estilo de liderança.

A escolha do estilo de liderança a adoptar pelo líder, tem em atenção aquele que lhe trará mais resultados positivos, para si, e para os seus subordinados. Mediante as diferentes situações, os líderes adoptam o estilo de liderança mais eficaz e adequado às características tanto dos elementos do grupo, como do projecto, contexto e objectivos a atingir. A escolha do estilo de liderança depende do contexto e da situação corrente, existindo dois factores importantes a considerar no processo de análise do estilo de liderança a adoptar:

- Características pessoais do líder: os seus valores, convicções, confiança nos subordinados, modo de liderar. Por exemplo, facilmente uma pessoa insegura irá adoptar um estilo que o proteja, ou seja, um estilo mais autoritário.

- Características da equipa: Gosto pelo trabalho, receptividade do líder, expectativa de participação nas decisões, experiência na resolução de problema. O estilo de liderança a adoptar poderá estar directamente implicado com o tamanho do grupo a liderar, assim, um grupo pequeno é comum ser liderado de uma forma democrática ou *laissez-faire*; um grupo médio deve seguir um estilo democrático; enquanto, que um grupo grande seguirá geralmente linhas mais autoritárias do que democráticas. As idades dos elementos do grupo a liderar podem também influenciar directamente o estilo de liderança a adoptar, sendo que um grupo mais jovem, com pouca experiência, é geralmente liderado de uma forma mais directiva e assertiva. Outro factor de influência é o tipo de competências dos elementos do grupo, assim, em grupos de baixa competência, é aplicada uma liderança mais autoritária, já que os colaboradores necessitam de instruções precisas para realizar o trabalho de uma forma mais eficaz; enquanto que, com pessoas com elevados níveis de competência, o estilo de liderança mais eficaz é o democrático, atribuindo responsabilidades às pessoas e apoiando-as.

- Características do contexto: tipo de empresa, valores, directrizes, objectivos, complexidade, organigrama.

Os tipos de liderança são passíveis de transição e não apresentam uma delimitação específica, podendo ser representados numa linha contínua, vejamos: um líder que adopta o estilo de liderança *laissez-faire* ao sentir que perde o controlo da sua equipa, pode adoptar um estilo de liderança mais autoritário, de modo, a tomar a si os comandos

do grupo. Já, no caso de um líder democrático sentindo-se pressionado pelo cumprimento de prazos para a entrega de algum projecto, pode tomar uma atitude mais autoritária. Em conclusão, os estilos de liderança não são estanques, pelo contrário, variam conforme a equipa, os objectivos e as circunstâncias.

### 3.1.3 DADOS EMPÍRICOS

***“Leadership that gets results”*, Daniel Goleman 2000, Harvard Business Review.**

*“Leadership that gets results”*, estudo desenvolvido por Daniel Goleman com o objectivo de analisar os diferentes estilos de liderança. O estudo baseou-se numa amostra aleatória de 3.871 executivos seleccionados a partir de uma base de dados mundial de mais de 20.000 executivos.

O autor sugere que a maioria dos gestores executivos usam diferentes estilos de liderança – cada um na medida certa e no momento correcto. *“Such flexibility is tough to put into action, but it pays off in performance.”* (pág. 1).

Quando se coloca a questão *“O que é que os líderes eficientes fazem?”*, a um grupo de empresários, obtêm-se uma variedade de respostas, entre as quais, os líderes determinam a estratégia; motivam; criam uma missão; constroem uma cultura. Já, quando se coloca a questão, *“O que devem os líderes fazer?”*, a resposta mais provável seria *“O único trabalho de um líder é obter resultados”*. No entanto, a questão mais pertinente que se deve colocar é *“Como?”*. De facto, o mistério sobre o que os líderes podem e o que devem fazer para otimizar o trabalho de cada um já vem de há muito tempo. Em anos mais recentes, milhares de *“peritos em liderança”* desenvolveram estudos com o objectivo de testar e treinar executivos, com o objectivo de criar executivos que consigam liderar objectivos desafiantes – estratégicos, financeiros, e de organização. No entanto, não existiam praticamente nenhuns estudos quantitativos que demonstrassem quais os métodos de liderança específicos que proporcionam resultados positivos. Autores especializados em liderança aconselham inferência, experiência e instinto, no entanto, nem sempre esta ideia funciona na perfeição.

O estudo de Daniel Goleman pretendia colmatar esta deficiência, propondo-se a estudar os diferentes estilos de liderança. As conclusões do estudo permitiram a definição de

seis diferentes estilos de liderança, onde cada um realça diferentes componentes da inteligência emocional.

A inteligência emocional define-se como a habilidade de gerir os outros e as relações eficientemente, consistindo fundamentalmente em quatro capacidades: *self-awareness*, *self-management*, *social awareness*, and *social skill*. Cada uma destas capacidades é composta por uma série de competências específicas, vejamos:

- **Consciência do “Eu”** (*self-awareness*)
  - Consciência emocional (*emotional awareness*): habilidade em compreender as emoções bem como reconhecer o seu impacto na *performance* e relações laborais.
  - Auto-avaliação realista (*Accurate self-assessment*): avaliação realista de pontos fortes e fracos do “eu”.
  - Auto-confiança (*Self-confidence*): forte sentido do valor próprio.
  
- **Auto-gestão** (*Self-management*)
  - Auto- controlo (*Self-control*): capacidade de controlar emoções e impulsos.
  - Confiável (*Trustworthiness*): postura coerente de honestidade e integridade.
  - Conscencioso (*Conscientiousness*): capacidade de se gerir a si próprio e às suas responsabilidades.
  - Adaptável (*Adaptability*): habilidade em ajustar situações de mudança e ultrapassar obstáculos.
  - Orientação para os resultados (*Achivement Orientation*): motivação pessoal para atingir um nível de excelência pessoal.
  - Pró-activo (*Initiative*): predisposição para agarrar oportunidades
  
- **Consciência social** (*Social Awareness*)
  - Empatia (*Empathy*): habilidade em compreender as emoções de outras pessoas, a sua perspectiva e demonstrar interesse pelas suas opiniões.
  - Consciência Organizacional (*Organizational awareness*): habilidade em compreender as correntes organizacionais, em construir redes de decisão, e ser um político na organização.
  - Orientação para o trabalho (*Service orientation*): habilidade em reconhecer e encontrar as necessidades dos consumidores.

- **Competências sociais** (*Social Skill*)
  - Liderança visionária (*Visionary leadership*): a capacidade de liderar e inspirar com uma visão persuasiva.
  - Influência (*Influence*): capacidade de gerir um conjunto de técnicas persuasivas.
  - Desenvolvimento dos outros (*Developing others*): disposição para o desenvolvimento das capacidades dos outros através do seu *feedback* e orientações.
  - Comunicação (*Communication*): habilidade em escutar, ser claro, convincente, e transmitir mensagens sintonizadas.
  - Catalizador da mudança (*Change catalyst*): capacidade em promover novas ideias e liderar pessoas para novas direcções.
  - Gestor de conflitos (*Conflict management*): capacidade de resolver conflitos e encontrar soluções para os mesmos.
  - Estabelecer laços (*Building bonds*): excelência no cultivo e manutenção da rede de relações.
  - Trabalho de equipa e colaboração (*Teamwork and collaboration*): competência em promover a cooperação e construção de grupos de trabalho.

Cada um dos seis estilos de liderança definidos pelo autor usa uma chave de componentes da inteligência emocional. Importa então analisar a definição de cada estilo.

### **1. O estilo coercivo**

Competências de inteligência emocional: Auto-gestão (auto- controlo, pró-actividade, orientação para os resultados).

Um líder coercivo adopta a abordagem “Fazes o que eu digo”. O estilo coercivo deve ser usado com extrema precaução e apenas nas situações em que é absolutamente indispensável como numa recuperação financeira ou numa mudança que já é previsível. Nestes casos, o estilo coercivo pode quebrar hábitos de trabalho falhados e ensinar novas maneiras de trabalhar. É sempre apropriado num situação de emergência como, por exemplo as consequências de um tremor de terra ou de um incêndio, e pode funcionar com trabalhadores problemáticos como último recurso. Apesar do impacto positivo deste estilo de liderança na organização, se o líder continuar a usar estes métodos após a emergência estar resolvida, o impacte a longo prazo da sua falta de sensibilidade para com os sentimentos e a moral dos outros pode ser devastadora.

## **2. O estilo autoritário**

Competências de inteligência emocional: Consciência do “Eu” (auto-confiança); Consciência social (empatia); Competências sociais (catalizador da mudança).

Um líder autoritativo toma uma abordagem "Vem comigo": Define o objectivo geral, mas dá às pessoas a liberdade de escolher os seus próprios meios de o atingir. Este estilo funciona especialmente bem quando um negócio está à deriva. É menos efectivo quando o líder está a trabalhar com uma equipa de peritos que têm mais experiência que ele. O líder autoritário é o mais eficaz, um visionário que motiva as pessoas mostrando-lhes como o trabalho delas se encaixa no grande plano. Os colaboradores que trabalham com estes líderes compreendem que o seu trabalho é importante e para que serve. Líderes autoritários dão aos colaboradores a liberdade de inovar, experimentar e tomar riscos calculados. Dado o impacto positivo este estilo de liderança funciona bem em praticamente qualquer situação empresarial. Contudo, por mais poderoso que possa parecer, o estilo autoritário não funciona em algumas situações. Não resulta, por exemplo, quando o líder é menos experiente que a sua equipa. Nesse caso as pessoas podem considerá-lo um pouco deslocado.

## **3. O estilo afiliativo**

Competências de inteligência emocional: Consciência social (empatia); Competências sociais (estabelecer laços; comunicação).

A imagem de marca de um líder afiliativo é a atitude "As pessoas primeiro". Este estilo é particularmente útil para construir harmonia numa equipe ou aumentar a moral. Mas o seu focus exclusivo no elogio/incentivo pode permitir que fracas *performances* não sejam corrigidas. Além disso, um líder afiliativo raramente dá conselhos, o que muitas vezes deixa os empregados num dilema. O impacto deste estilo de liderança na organização é positivo.

## **4. O estilo democrático**

Competências de inteligência emocional: Competências sociais (trabalho de equipa e colaboração; comunicação).

Um líder democrático toma uma abordagem "O que é tu pensas?". O impacto deste estilo de liderança no clima da organização não é tão grande como se imagina. Dando voz aos colaboradores nas decisões, os líderes democráticos constroem uma organização flexível, responsável e ajudam na criação de novas ideias. Mas algumas

vezes, esta liderança resulta em longas reuniões e uma confusão para os colaboradores sobre quem exerce a liderança. Na sua globalidade, o líder democrático tem um impacto positivo na organização.

#### **5. O estilo “marca o ritmo” (*pacesetting*)**

Competências de inteligência emocional: Auto-gestão (conscencioso, orientação para resultados, pró-activo).

Um líder “marca o ritmo” assume como postura “Faça como eu faço, agora”. Um líder que define elevados padrões de desempenho e os exemplifica ele próprio, tem um impacto positivo nos colaboradores que estão auto-motivados e são muito competentes. No entanto, outros empregados tendem a sentir-se “sobrelotados” pela exigência por um elevado padrão de excelência do líder – e ressentem-se da sua tendência para tomar conta a situação.

#### **6. O estilo *coaching***

Competências de inteligência emocional: Competências sociais (desenvolvimento dos outros); Consciência social (empatia); Consciência do “Eu”.

Um líder coaching segue a postura “Tente isto”. Este estilo de liderança foca-se mais no desenvolvimento pessoal do colaborados que nos resultados imediatos do trabalho. Este estilo de liderança funciona bem quando os colaboradores estão previamente conscientes das suas fraquezas e querem melhorar, mas não quando estes estão resistentes à mudança de comportamento. O impacto deste estilo de liderança na organização é positivo.

Em conclusão, quanto mais estilos um líder tiver praticado melhor. Nomeadamente, mudar entre os estilos autoritátio, afiliativo, democrático, e *coaching* como condição permite/cria o melhor clima organizacional e optimiza o desempenho da organização.

## 3.2 MOTIVAÇÃO

Um dos maiores desafios que se coloca às organizações num contexto competitivo e altamente mutável, consiste em motivar os seus colaboradores a atingir elevados padrões de desempenho organizacional. A competitividade das empresas depende em grande parte dos recursos humanos da organização, da cooperação e da colaboração internas. Neste sentido, torna-se uma questão de sobrevivência para qualquer organização, motivar as pessoas, fazê-las sentirem-se confiantes e implicadas para alcançar os objectivos propostos e o sucesso organizacional.

### 3.2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

O estudo da motivação tem sido, ao longo dos anos, uma das áreas em que mais pesquisas têm sido desenvolvidas, já que, a noção de motivação é um conceito fulcral para a compreensão do comportamento humano. No entanto, apesar dos inúmeros estudos realizados, não existe uma definição consensual e absoluta.

Muitos autores têm concentrado os seus estudos na definição do conceito de motivação, nomeadamente:

- “Vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objectivos da organização.” (Mondy, Sharplin e Premeaux)
- “Um estado interno que canaliza o comportamento no sentido de metas e objectivos.” (Steiner)
- “Toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes; e dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as acções que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a actuar da forma desejada.” (Koontz)

A palavra motivação, deriva do expressão latina *movere*, que significa mover. A separação da palavra, em Motiv Ação, significa Motivo para a Acção, ou seja, uma inclinação para a acção, que tem origem em um motivo/necessidade.

A motivação não é uma variável directamente observável, os motivos não são susceptíveis de serem vistos, apenas se podem observar os múltiplos comportamentos dos indivíduos e os seus resultados.



Concluindo, a motivação assume um papel determinante na forma e intensidade que o indivíduo emprega na realização de uma determinada tarefa.

### 3.2.2 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

A literatura considera quatro tipos de teoria sobre a motivação: teorias das necessidades, teorias da equidade, teoria do reforço e a teoria das expectativas. Neste capítulo incluem-se as diversas teorias sobre as necessidades, baseadas no pressuposto de que a melhor forma de explicar a motivação é através da satisfação das necessidades dos indivíduos. Estas teorias procuram responder à questão *o que* motiva o comportamento – que tipo de eventos ou recompensas são a causa de as pessoas agirem de determinada forma. Ajudam a explicar de que forma a ocorrência de mau desempenho, baixo nível de esforço, mau comportamento, são causados por necessidades bloqueadas ou não atendidas no trabalho. Dentro deste conjunto de teorias é relevante salientar a teoria das necessidades de Abraham Maslow (1954), as teorias de Herzberg (1966), a teoria ERG (*Existence, Relatedness e Growth*) e de Alderfer (1972).

#### 3.2.2.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Maslow nasceu a 1 de Abril de 1908, em Nova Iorque, ao longo da sua vida foi psicólogo, consultor de empresas e professor universitário em Massachussets. Maslow deu o contributo mais importante na linha de pensamento das teorias das necessidades, desenvolvendo o conceito da *pirâmide das necessidades*, 1954.

A hierarquia das necessidades proposta por Maslow sugere que nem todas as necessidades humanas apresentam a mesma força e que a sua emergência obedece a prioridades.

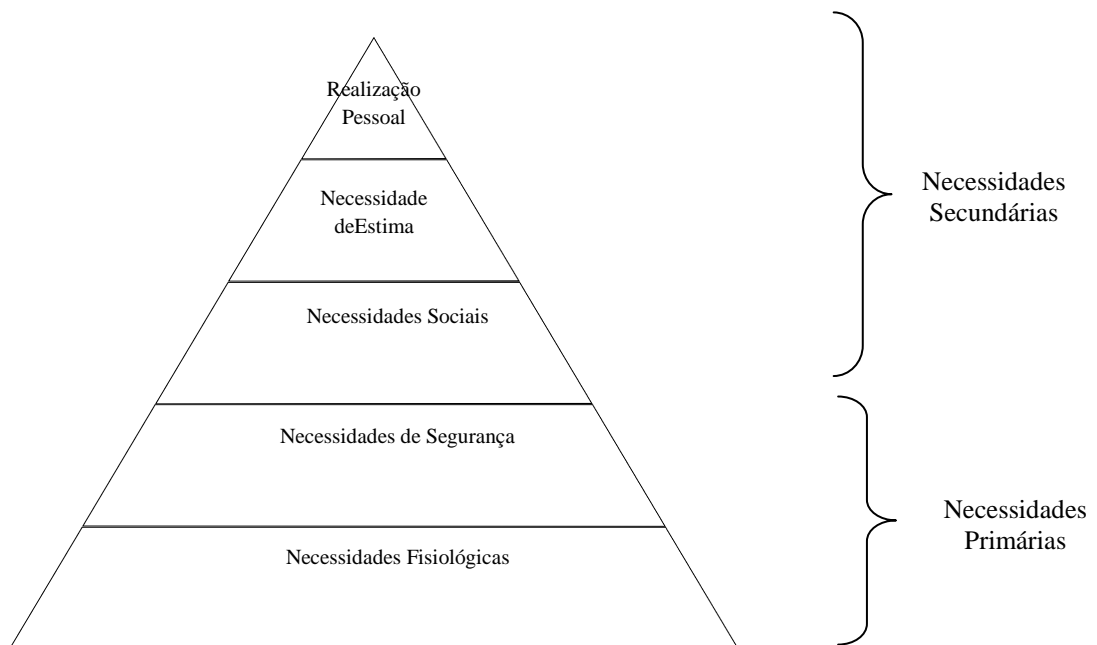
Pressupostos da teoria das necessidades de Maslow:

- As necessidades não satisfeitas são os catalizadores do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Assim, enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as restantes não exercem influência no comportamento humano – *princípio da dominância*.
- As necessidades agrupam-se de acordo com uma hierarquia – *princípio da hierarquia*.

- As necessidades de um nível de hierarquia emergem como motivadores, quando as necessidades de níveis anteriores estiverem satisfeitas – *princípio da emergência*.

Este modelo sugere que os motivos ou necessidades combinam-se com factores biológicos, culturais e situacionais que determinam o comportamento e caracterizam o ser humano. Maslow caracterizou as necessidades humanas em cinco níveis, que priorizou da seguinte forma: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de realização pessoal. Esta teoria é, representada numa pirâmide – **a pirâmide das necessidades de Maslow**. Na figura seguinte observa-se que as necessidades dos indivíduos estão hierarquizadas desde a base até ao topo da pirâmide, e que a importância das mesmas evolui nesse sentido.

**Figura 1** – Pirâmide das necessidades – Maslow. Fonte: Teixeira (2005)



- **Necessidades Pessoais ou Fisiológicas:** Estas são necessidades que nascem com o próprio indivíduo (*a priori*), que estão relacionadas com a sua sobrevivência e com a preservação da espécie. Incluem a necessidade de alimentação, de água, de repouso, de abrigo, de oxigénio, e de satisfação do desejo sexual. Enquanto estas necessidades não estão satisfeitas, o indivíduo sente-se desconfortável, irritado, e com medo; sentimentos que conduzem à acção e tentativa de diminuir as necessidades recuperando o equilíbrio interno.

- **Necessidades de Segurança:** Este tipo de necessidade inclui o desejo de segurança, de estabilidade, de protecção, de ausência de medo, de lei e de ordem. Estas assumem uma grande importância no comportamento do indivíduo.
- **Necessidades Sociais ou de Associação:** Estas necessidades reportam às necessidades de pertença e amor, de amizade, de afeição, de aceitação por parte dos companheiros, e de participação. A má resolução destas necessidades pode levar à inadaptação social e à solidão.
- **Necessidades de Estima:** Estas necessidades incluem o desejo de respeito próprio, sentimentos de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros. A satisfação destas necessidades leva à procura de oportunidades de realização, de promoções, de prestígio e de *status*. No entanto, a frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, de fraqueza, de dependência e de desamparo, que podem conduzir à desmotivação por parte do indivíduo.
- **Necessidades de Auto-realização:** Estas são necessidades de crescimento pessoal e de realização de objectivos pessoais. Correspondem às necessidades humanas mais elevadas, que são sentidas por pessoas que se aceitam tanto a si como aos outros.

Os níveis de necessidades identificadas anteriormente estão divididos em dois grupos, os dois primeiros níveis da base da pirâmide são chamados de necessidades de baixa ordem ou necessidades primárias, e os três seguintes níveis são designados de necessidades de elevada ordem ou necessidades secundárias. Maslow refere que os níveis de necessidades no topo da pirâmide não são prioritárias para o indivíduo, enquanto as necessidades primárias não estiverem resolvidas. Deste modo a motivação dos indivíduos é estimulada pelo nível que ainda não está satisfeito. Quando o nível das necessidades é satisfeito, o outro nível de necessidades torna-se mais importante, fazendo com que os indivíduos despendam um conjunto de esforços para satisfazê-las. Esta evolução de um nível para outro nível é estabelecida desde a base até ao topo da pirâmide das necessidades.

“At once other (and higher) needs emerge and these, rather than physiological hungers, dominate the organism. And when these in turn are satisfied, again new (and still higher) needs emerge, and so on. This is what we mean by saying that the basic human needs are organized into hierarchy.” (Maslow, 1970: 38)

O gestor que pretenda motivar os seus colaboradores deve ter em atenção o grau de satisfação das suas necessidades. Maslow indica que a maior parte das pessoas apresenta maior atenção às necessidades sociais e de estima, dado que, em geral as primárias se encontram satisfeitas. Defende também, que o gestor que dá mais importância às necessidades de auto-realização e rejeita um tipo de liderança autocrática é mais eficaz, uma vez que este estilo de liderança frustra as necessidades do ego e de estima dos subordinados.

**Tabela 1** – Aplicação da teoria das necessidades de Maslow

<i>Nível de Necessidade</i>	<i>Factores Organizacionais</i>
Fisiológicas	- Vencimento - Condições trabalho agradáveis - Refeitório
Segurança	- Condições de trabalho seguras - Benefícios da empresa - Segurança do emprego
Social	- Coesão do grupo de trabalho - Supervisão amigável - Associação profissional
Estima	- Reconhecimento social - Titular de uma função - Alto estatuto da função - Feedback do trabalho
Auto-realização	- Função estimulante - Oportunidade para a criatividade - Realização através do trabalho - Progresso na organização

Apesar do reconhecimento por parte de vários gestores, algumas críticas foram apontadas ao longo dos anos. Para Lashey & Lee-Ross a Teoria das Necessidades de Maslow está fundamentada numa lógica intuitiva, no entanto testes empíricos aplicados a esta teoria foram limitados e estudos recentes mostram que o seu poder de previsão pode ser ambíguo. No entanto, a Teoria das Necessidades de Maslow continua a ser a teoria de motivação mais conhecida em todo o mundo, devido à sua abordagem, de apela ao senso-comum e de fácil aplicação.

### 3.2.2.2 TEORIA DAS NECESSIDADES DE HERZBERG

Frederick Herzber psicólogo clínico norte-americano e professor de Gestão na Universidade de Utah, contribuiu para o avanço do conhecimento das teorias da motivação, na década de 50, com uma pesquisa sobre os factores de motivação no trabalho através de um questionário aplicada a 200 engenheiros e contabilistas. Os entrevistados eram solicitados a descrever um acontecimento que lhes fosse relevante. Este método de investigação ficou conhecido por “incidente crítico”.

Herzberg identificou duas classes distintas de factores considerados importantes para o comportamento das pessoas no trabalho: **factores higiénicos** e **factores motivacionais**. Os factores higiénicos englobam o salário, o *status*, a segurança, as condições de trabalho, *fringe benefits*, as políticas e práticas de gestão da empresa, as relações interpessoais. Os factores motivacionais incluem a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento da responsabilidade, o próprio trabalho.

De certo modo, os factores higiénicos de Herzberg equiparam-se às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, enquanto que os factores motivacionais se equiparam às necessidades de auto-estima e de auto-realização de Maslow. Apesar da semelhante divisão de factores, ao contrário de Maslow, Herzberg considera que os factores higiénicos são capazes de reduzir ou anular a insatisfação mas não conduzem à motivação das pessoas; pelo contrário, os factores motivacionais podem contribuir para elevados níveis de satisfação e assim resultar em motivação das pessoas. Os factores motivacionais de Herzberg estão relacionados com o conteúdo do trabalho, enquanto os factores higiénicos estão relacionados com o contexto do trabalho. Assim, o melhor dos ambientes/contextos de trabalho apenas pode remover a insatisfação, enquanto que para promover a satisfação no trabalho e a motivação é necessário oferecer um bom conteúdo do trabalho.

Para a questão “How do motivate employees?” Herzberg responde: “The only way to motivate the capable employee is to give him (or her) challenging work for which he (or she) can assume responsibility”. (Wilkinson, 1993: 49).

As críticas apresentadas a esta teoria prendem-se essencialmente à subjectividade do processo de investigação, “incidente crítico”, e à limitação da aplicabilidade. Outra das

críticas apresentadas refere-se ao facto de o estudo focar essencialmente o nível satisfação e não o desempenho, argumentado que a satisfação e desempenho não são sinónimos.

### 3.2.2.3 TEORIA DAS NECESSIDADES ALDERFER

A teoria das necessidades de Clayton Alderfer (1972) defende que a motivação dos trabalhadores pode ser explicada em função da satisfação das suas necessidades hierarquicamente agrupadas em pirâmide.

Apesar da concordância de Alderfer com Maslow, na definição da teoria, Aldefer apresenta três aspectos discordantes da teoria de Maslow:

Em primeiro lugar, Alderfer defende apenas três níveis hierárquicos de necessidades, obtidos por via de agrupamento das necessidades instituídas por Maslow. Os três níveis de necessidades são, da base para o topo, **existências** (que engloba as necessidades fisiológicas e de segurança); **relacionamento** (necessidades sociais de Maslow); e **crecimento** (engloba as necessidades de estima e de auto-realização de Maslow).

**Tabela 2** – Aplicação da teoria das necessidades de Aldefer

<i>Maslow</i>	<i>Alderfer</i>
Necessidades Fisiológicas Necessidades de Segurança	Necessidades de Existência
Necessidades Sociais Necessidades de Estima	Necessidades de Relacionamento
Necessidades de Auto-realização	Necessidades de Crescimento

- **Necessidades de Existência:** Compreendem todo o tipo de necessidades relacionadas com os factores fisiológicos e materiais indispensáveis à vida do ser humano, ou seja, o desejo de bem-estar material e físico que são satisfeitos através de comida, de água, de condições de trabalho e de salário.
- **Necessidades de Relacionamento:** Contemplam todas as necessidades de natureza social como o desejo de estabelecer relações interpessoais com outras pessoas.

- **Necessidades de Crescimento:** Incluem as necessidades de desenvolvimento e actualização do potencial humano o desejo de ser criativo, de prestar contribuições produtivas.

Os três níveis de hierarquização das necessidades, - *Existence, Relatedness e Growth* - atribuiu o nome como geralmente é conhecida a teoria - ERG.

Em segundo lugar, Alderfer refere que, apesar de um modo geral, a emergência de uma necessidade se verifique depois de satisfeitas as necessidades de níveis inferiores podem acontecer casos em que os trabalhadores activem necessidades de níveis mais elevados, sem terem satisfeito as necessidades de níveis inferiores.

Por último, Alderfer defende que a satisfação de um nível inferior não faz inevitavelmente emergir uma necessidade de nível superior, podendo mesmo verificar-se que todas as necessidades podem ser activadas em simultâneo. Defende também que quando as necessidades de um nível elevado são frustradas, as necessidades de um nível inferior retomam, mesmo que já tenham sido satisfeitas.

A comparação da teoria de Maslow com a de Alderfer permite-nos concluir que a teoria ERG é mais flexível que a teoria das necessidades de Maslow.

Uma das críticas ao modelo surgiu em 1972, por Maddi, S., que defendia que os trabalhos empíricos que visavam dar ao conceito de hierarquia das necessidades não confirmam que a gratificação de uma necessidade active outra de nível superior. Este facto depende bastante do nível cultural e socio-económico das sociedades e da circunstância das necessidades de baixo nível estarem ou não satisfeitas, podendo assim neste caso o comportamento ser influenciado.

### 3.2.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS TEORIAS DAS NECESSIDADES

Tabela 3 – Teorias das necessidades

<i>Necessidades</i>	<i>Maslow</i>	<i>Herzberg</i>	<i>Alderfer</i>
Alimento, repouso e abrigo	Necessidades fisiológicas	Factores higiénicos	Necessidades de existência
Segurança e protecção	Necessidades de segurança	Factores higiénicos	Necessidades de existência
Relacionamento, aceitação, amizade e consideração	Necessidades sociais	Factores higiénicos	Necessidades de relacionamento
Progresso, reconhecimento e admiração pelos outros	Necessidades de estima	Factores motivacionais	Necessidades de crescimento
Realização e desenvolvimento pessoal	Necessidades de auto-realização	Factores motivacionais	Necessidades de crescimento



### 3.2.4 MOTIVAR COM *EMPOWERMENT*

Na busca por melhores resultados as organizações têm testado algumas técnicas de gestão para a melhoria da qualidade, da competitividade, da motivação dos seus funcionários, e do alcance de bons resultados financeiros. Esta tentativa ajudou o desenvolvimento de novos conceitos de gestão, entres eles o *Empowerment*.

*Empowerment* define-se como o estado psicológico, onde os quatro estados do acto individual (significado, competência, escolha e impacto) promovem uma acção pró-activa, positiva, auto-confiante e orientação para o trabalho.

Para o indivíduo, o *empowerment* a nível pessoal é vivido com satisfação no trabalho, eficácia no trabalho desenvolvido, e um comportamento inovador (Spreitzer, 1995; Spreitzer, Kizilos, and Nason 1994). Em relação ao impacto do *empowerment* na performance motivacional, este afecta tanto a iniciativa como a persistência da realização de uma tarefa individual (Bandura, 1997). Como tal, este processo permite aos gestores definir objectivos de desempenho mais elevados para os seus colaboradores, com confiança que serão aceites. O processo de *empowerment* também permite aos gestores atenuar o impacto desmoralizante associado a mudanças organizacionais e mobilizar os colaboradores da organização a contrair as dificuldades associadas à mudança. Por último, a experiência de *team-building* nas organizações sugere que as técnicas de *empowerment* podem desempenhar um papel crucial no desenvolvimento do grupo e desempenho da tarefa.

O *empowerment* está geralmente associado a um conjunto de técnicas de gestão ou actos de partilha de poder com os outros. Por exemplo, a ideia de delegação e de descentralização do processo de decisão há muito que é equiparada com a noção de *empowerment*.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA DE *TRAINEES*

O programa de *trainees* da Galp Energia foi concebido com o intuito de cativar e desafiar os melhores entre os melhores, motivá-los para enfrentar os desafios de um mercado dinâmico e prepará-los para uma vida profissional de sucesso. Os candidatos são seleccionados para o programa com base na classificação académica obtida em faculdades de reconhecido mérito técnico e académico.

Os principais objectivos pré-estabelecidos para o programa são, o enquadramento dos *trainees* na cultura da organização Galp Energia; a criação de uma equipa, com ligações sustentadas e duradouras, assegurando o *network* futuro; a orientação das expectativas dos *trainees* quanto ao grupo Galp e futuro enquadramento; a avaliação da capacidade de adaptação dos *trainees* ao grupo Galp e dos perfis mais adequados a cada unidade organizacional; desafio à organização, pelo rejuvenescimento e promoção da inovação no pensamento/actuação.

O programa tem a duração de um ano, a sua organização é apresentada no anexo 1.

### **Acompanhamento aos *trainees***

O *trainee* é inserido numa unidade organizacional (ver anexo 2 - Organograma da empresa). Cada *trainee* é acompanhado por tutor, um administrador executivo, e um orientador. O tutor deve reunir com o *trainee*, semestralmente, debater a integração na empresa, principais dificuldades e partilha de experiências; bem como validar a avaliação final dos *trainees* (a avaliação é efectuada pelo orientador). O orientador deve acompanhar o *trainee* durante o período do estágio, prestando suporte e funcionando como facilitador da sua integração na equipa; orientar os planos de trabalho do estágio quanto a tarefas e resultados esperados; e avaliar o período de estágio e o relatório final elaborado pelo *trainee*.

Quanto à direcção de recursos humanos, a esta compete, gerir o programa de *trainees*; organizar as reuniões com os tutores; acompanhar a integração dos *trainees*; acompanhar o desenvolvimento dos planos de estágio; participar na avaliação do estágio e no relatório final.

Durante o decurso do Programa, os *trainees* deverão passar pelo menos por duas áreas da organização, não devendo por isso, durante este período, preencher lugares de estrutura.

### **Processo de avaliação**

A avaliação de desempenho dos *trainees* em cada área e o respectivo relatório serão avaliados pelo orientador, sendo a apreciação final validada pelo Tutor.

O relatório a ser realizado pelos *trainees* deverá sintetizar os conhecimentos apreendidos, o relacionamento desenvolvido com a equipa e as oportunidades de melhoria, das áreas onde esteve inserido.

Outras metodologias de avaliação podem vir a ser utilizadas de acordo com cada um dos planos de trabalho específicos de cada unidade organizacional.

O resultado final do programa é comunicado a cada *trainee* pela direcção de recursos humanos, existindo três possibilidades: regressa à primeira área de estágio, permanência na segunda área, ou, não renovação de contrato.

## 5 METODOLOGIA

O presente estudo de caso tem como finalidade a análise da motivação e da liderança dos indivíduos participantes no Programa de *Trainees* 2008 da Galp Energia. Este estudo contribui para o melhor conhecimento do programa e o avanço da temática de motivação e liderança num contexto específico. A análise tem como objecto de estudo a primeira área de estágio, onde os de *trainees* 2008 estiveram alocados, nos primeiros 6 meses de estágio, entre Setembro e Fevereiro.

Com o intuito de dar resposta aos objectivos do estudo foi realizado um questionário, apresentado no anexo 3, constituído por 136 perguntas, estruturado em três partes. A primeira parte é constituída por 17 questões de escolha múltipla relacionadas com a motivação. A segunda parte é constituída por 63 questões de escolha múltipla relacionadas com os comportamentos dos líderes. Na terceira parte pretendendo obter a caracterização social dos participantes, inquiriu-se o género, idade, estado civil, habilitações literárias, o agregado familiar, e a situação profissional (primeiro emprego e departamento no qual trabalha). O questionário foi adaptado da tese de mestrado “Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM”, de Carmen Fernandes de Freitas em 2006 (elaborado com base na análise das diferentes teorias existentes e da consulta de dois artigos: Siu *et al.* (1997: 44-49) e Simon Enz (1995: 20-27)).

### 5.1 PROCEDIMENTOS

A aplicação do questionário foi realizada individualmente no local de trabalho dos *trainees* em horário de expediente e o e-mail foi utilizado como recurso para envio de alguns questionários. O inquérito foi aplicado entre os dias 2, 5 e 6 de Março de 2008, após envio de pedido de autorização e respectiva resposta por parte do Dr. Vasco Ferreira, director de Recursos Humanos da Galp Energia (ver anexo 4). Foram recolhidos 36 inquéritos, válidos 35 (o inquérito eliminado estava incompleto).

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

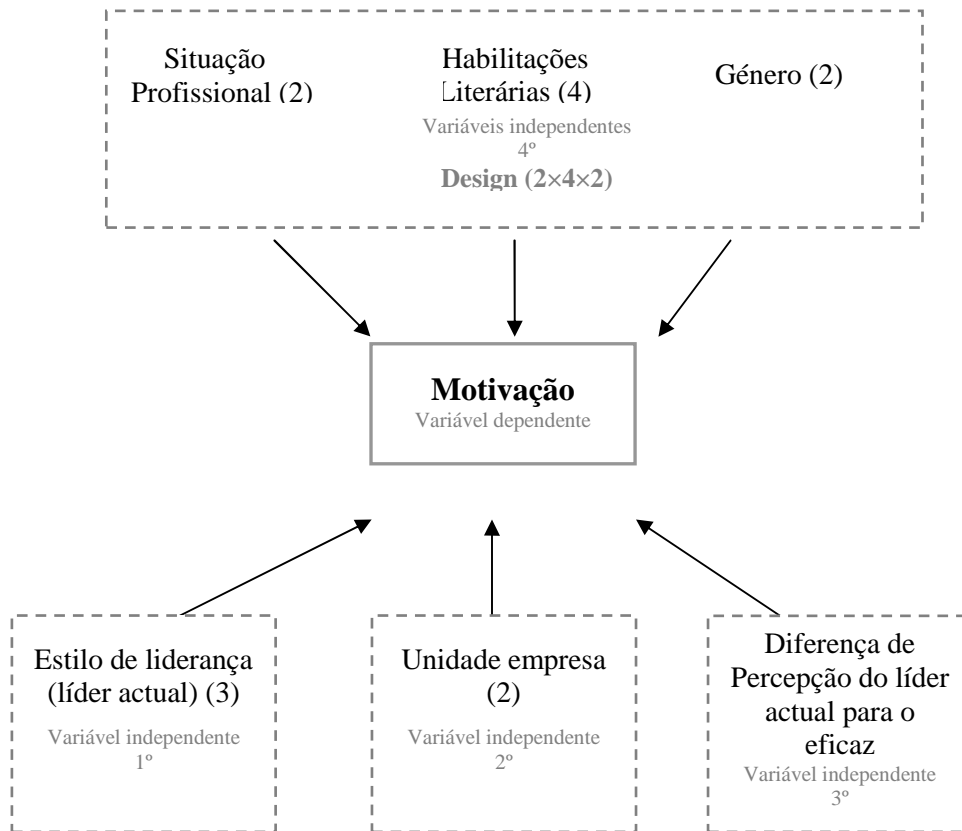
A população alvo foi o conjunto de *trainees* que iniciou funções na empresa em Setembro de 2008, no âmbito do programa de *trainees* de 2008. A amostra inquirida foi a totalidade dos *trainees* (36). Relativamente à caracterização social dos inquiridos importa aferir os resultados do grupo III – Caracterização dos inquiridos relativa ao género, idade, estado civil, habilitações literárias, situação profissional e agregado familiar. Dos 36 inquiridos, 38,9% são do género feminino e os restantes 58,1% são do género masculino (1 *missing*). Destes, 69,4% têm entre 22 e 24 anos e 29,4% têm entre os 25 e 27 anos (1 *missing*). Da totalidade dos inquiridos apenas 1 é casado, sendo os restantes solteiros. Quanto às habilitações literárias a totalidade dos inquiridos tem formação superior, 25% possui licenciatura, 25% pós-graduação e 44,4% mestrado (2 *missing*). Ao nível da situação profissional, para 41,7% dos inquiridos este é o seu primeiro emprego, enquanto que 55,6% dos inquiridos já trabalhou em outras empresas (1 *missing*). Quanto ao departamento onde o *trainee* está alocado, 44,4% estão nas unidades de negócio e 52,8% estão nos serviços corporativos (1 *missing*).

## 5.3 VARIÁVEIS EM ESTUDO

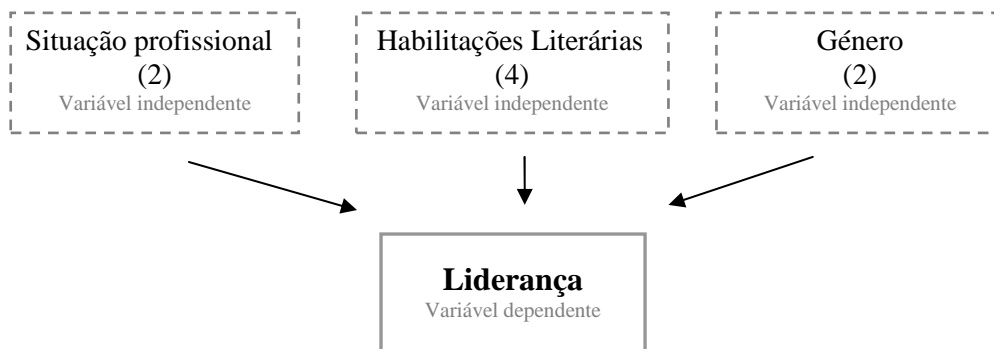
As variáveis em estudo são a motivação, a liderança e as variáveis de caracterização sócio-económica. A motivação foi estudada no grupo I – Motivação dos *trainees*, segundo 17 questões de escolha múltipla, das quais 15 estão relacionadas com os factores de motivação do inquirido, 1 sobre o seu nível de motivação e a última sobre a importância do líder na motivação. As 17 questões relacionadas com a motivação foram medidas numa escala de Likert – de 1 (não concordo ou raras vezes concordo) a 7 (concordo totalmente), exemplo: “É importante para si ter oportunidade de progredir na carreira.”; “Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados.”. A liderança foi abordada no grupo II – Comportamentos e características dos líderes, constituído por 68 questões de escolha múltipla, em que são apresentadas 34 características e comportamentos possíveis num líder. Exemplo: “Possuir autoconfiança.”; “Ter uma visão.”; “Ser um agente de mudança.”. Numa primeira fase o inquirido deve classificar as características e comportamentos que o seu líder actual apresenta, e numa segunda fase classificar os comportamentos que no seu entender são importantes para um líder eficaz. Foi também utilizada a escala de Likert – de 1 (não concordo ou raras vezes concordo) a 7 (concordo totalmente).

## 5.4 DESIGN DO ESTUDO

### 1º Modelo – Testar factores motivacionais



### 2º Modelo – Testar factores liderança



Design: 2(1º emprego, não 1º emprego) × 4 (bacharelato, licenciatura, pós-graduação, mestrado) × 2 (masculino, feminino)

## 5.5 HIPÓTESES DE ESTUDO

Ao longo da análise estatística que se segue procura-se testar as seguintes hipóteses de trabalho:

- **Hipótese 1:** As características do líder actual e do líder eficaz são diferentes.
- **Hipótese 2:** O líder actual influencia a motivação dos *trainees*.
  - a) Dependendo do tipo de liderança (características do líder), esta influencia de diferente forma a motivação dos *trainees*.
- **Hipótese 3:** *Trainees* mais motivados são aqueles que consideram que o seu líder actual tem características mais próximas do líder eficaz.
- **Hipótese 4:** Existem diferenças na motivação dos *trainees* consoante a sua alocação às unidades de negócio vs serviços corporativos.
- **Hipótese 5:** Os factores motivacionais que os *trainees* dão maior importância são: o sentimento de envolvimento no trabalho, o sentimento de maior responsabilidade no trabalho, e oportunidade para progredir.
- **Hipótese 6:** Existem diferenças na motivação e percepção de diferença dos *trainees* consoante o género, as habilitações literárias, a situação profissional (1º emprego) destes.

## 5.6 OPERACIONALIZAÇÃO

Neste estudo foi utilizado o software Statistical Package for Social Science (SPSS 15.0) com fim a proceder ao tratamento estatístico. Com base nos resultados obtidos nos inquéritos realizados, os dados foram cruzados e realizadas diferentes análises. (ver anexo 5 – lista das definições das variáveis de motivação e liderança)

### 5.6.1 CARACTERIZAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS TRAINEES

A tabela 4 corresponde aos valores médios e desvios padrão das respostas obtidas junto dos inquiridos relativa à Motivação dos *trainees* da Galp Energia. O valor médio das respostas foi de 5,96, numa escala de 1 (não concordo ou raras vezes) a 7 (concordo totalmente).

Tabela 4 – Resultados da motivação dos trainees

	Média	Desvio Padrão
MOT-OPPR – Oportunidade para progredir	6,81	0,467
MOT-LEEM – Lealdade dos responsáveis para com os empregados	6,64	0,639
MOT-SAAD – Salário adequado	6,25	0,732
MOT-TRSE – Trabalho seguro	5,89	1,116
MOT-COTR – Boas condições de trabalho	6,25	0,806
MOT-RETR – Reconhecimento do trabalho realizado	6,44	0,652
MOT-TRIN – Trabalho interessante	6,36	0,639
MOT-SEEN – Sentimento de estar envolvido	6,31	0,786
MOT-DIAD – Disciplina adequada	5,33	1,014
MOT-REPP – Resolução de problemas pessoais	4,97	1,158
MOT-TRPS – Trabalho de prestígio e status	4,50	1,363
MOT-MATR – Responsabilidade no trabalho	5,56	0,909
MOT-AMCR – Ambiente de confiança e respeito	6,64	0,487
MOT-RECO – Bom relacionamento com os colegas	6,50	0,697
MOT-RESU – Bom relacionamento com os superiores	6,11	0,887
MOT-TRAB – Motivado no trabalho	5,53	0,941
MOT-LÍDER – Importância do líder para a motivação	5,67	0,926
Valor médio	5,96	0,836

Com o objectivo de determinar os factores estratégicos/componentes principais da motivação nos *trainees* realizou-se uma **análise de componentes principais** (ACP), que permite substituir  $p$  variáveis métricas, correlacionadas entre si, por um número inferior de variáveis não correlacionadas entre si (as componentes principais - CPs). As componentes contêm a maior parte da informação das variáveis iniciais (em termos de variabilidade entre os indivíduos). As CPs são derivadas por ordem de importância em termos de proporção de variância explicada (variabilidade entre indivíduos).<sup>1</sup>

No anexo 6 pode-se observar que se reuniram as condições necessárias para assegurar a realização da análise de componentes principais.

Após a aplicação da análise de componentes verificou-se que, de acordo com o critério de Kaiser (extrair as CPs com  $\lambda_s \geq 1$ ), se deveriam extrair 5 Componentes Principais, o que corresponde a uma variação explicada de 68,784%.

<sup>1</sup> Análise dos componentes principais, “a partir de um conjunto inicial de variáveis, tenta identificar um conjunto menor de variáveis hipotéticas (factores). O objectivo final é a redução da dimensão dos dados, sem perda de informação.” (Pereira, 2006: 97)



**Tabela 5 – Total de variância explicada**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,324	31,319	31,319	5,324	31,319	31,319
2	1,988	11,694	43,013	1,988	11,694	43,013
3	1,851	10,885	53,899	1,851	10,885	53,899
4	1,453	8,547	62,446	1,453	8,547	62,446
5	1,077	6,338	68,784	1,077	6,338	68,784
6	,978	5,752	74,536			
7	,836	4,919	79,455			
8	,731	4,300	83,755			
9	,573	3,370	87,125			
10	,491	2,886	90,012			
11	,424	2,493	92,505			
12	,335	1,971	94,476			
13	,285	1,679	96,155			
14	,255	1,500	97,655			
15	,177	1,038	98,693			
16	,115	,678	99,371			
17	,107	,629	100,000			

Para mais informações relativas à Matriz das componentes após a Rotação ver anexo 6.

**Tabela 6 – Componentes principais da motivação**

Componentes Principais	Variáveis Estratégicas	Peso	Designação das CPs
<b>C1</b>	Trabalho de prestígio e status	0,860	<b>Motivações auto-estima</b>
	Maior responsabilidade no trabalho	0,818	
	Disciplina adequada	0,700	
	Resolução de problemas pessoais	0,635	
<b>C2</b>	Bom relacionamento com os colegas de trabalho	0,770	<b>Motivações sociais</b>
	Bom relacionamento com os seus superiores	0,768	
	Motivado para o trabalho	0,728	
	Lealdade dos responsáveis	0,567	
<b>C3</b>	Trabalho interessante	0,860	<b>Motivações segurança</b>
	Reconhecimento do trabalho realizado	0,690	
	Sentimento de estar envolvido	0,685	
<b>C4</b>	Trabalho seguro	0,698	<b>Motivações básicas</b>
	Salário adequado	0,685	
	Boas condições de trabalho	0,566	
	Ambiente de confiança e respeito	0,492	
<b>C5</b>	Importância do líder na motivação	0,476	<b>Motivações auto-realização</b>
	Oportunidade para progredir	0,822	

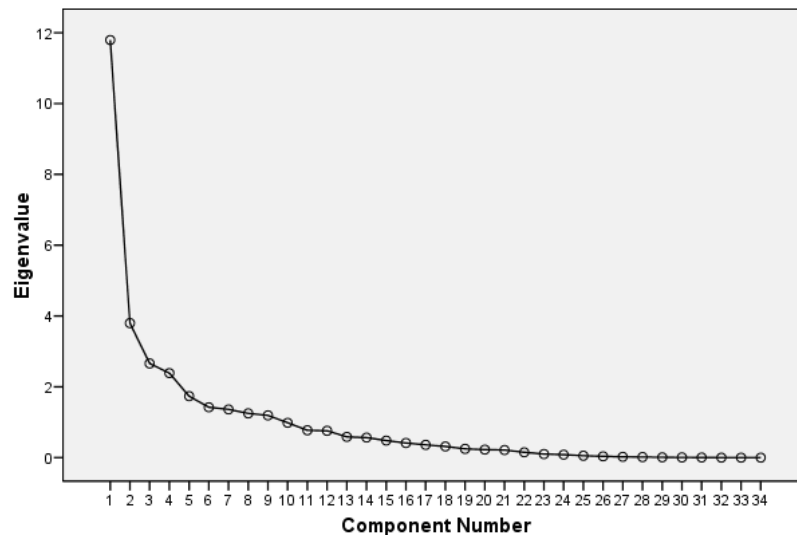
### 5.6.2 CARACTERIZAÇÃO DO LÍDER ACTUAL E LÍDER EFICAZ

Uma vez que a parte II do inquérito é constituída por um elevado número de questões decidi, antes de analisar a resposta à mesmas, elaborar uma análise de Componentes Principais, de modo a substituir variáveis de *input* correlacionadas entre si, por um número inferior de variáveis/componentes não correlacionadas entre si. Este processo será realizado separadamente para as respostas relativas ao líder actual e ao líder eficaz.

#### Caracterização do Líder Actual

Após a aplicação da análise de componentes principais às questões da parte II – Líder Actual, segundo a análise do *scree plot*, verificou-se que se deveriam extrair 3 ou 4 componentes principais. Depois de analisados os *outputs* de 3 e 4 componentes principais, e tendo em atenção a revisão de literatura do capítulo III concluí que se deveria extrair 3 componentes principais. Estas correspondem a uma variação total explicada de 53,68%.

Figura 2 – Scree Plot



Para maior detalhe da Matriz após a Rotação das componentes principais ver anexo 7.

Na tabela 7 são apresentadas as 3 Componentes Principais referentes às características do líder actual.

**Tabela 7** – Componentes Principais do Líder Actual

Componentes Principais	Variáveis Estratégicas	Peso	Designação das CPs
C1	Reconhecer os bons desempenhos dos empregados	0,781	Democrático
	Recompensar os bons desempenhos dos empregados	0,763	
	Ser uma fonte de inspiração	0,760	
	Enfatiza o relacionamento interpessoal	0,759	
	Relacionamento de confiança com os subordinados	0,755	
	Dar atenção personalizada aos empregados	0,735	
	Apoiar os empregados na realização das suas tarefas	0,735	
	Deixa que os empregados tomem as suas decisões	0,686	
	Relacionamento de respeito com os empregados	0,665	
	Motivar os empregados	0,633	
	Preocupa-se com as necessidades dos empregados	0,625	
	Encorajar a cooperação	0,593	
	Delegar responsabilidades aos empregados	0,581	
	Estabelecer regras da organização	0,397	
C2	Envolver empregados na preparação de decisões	0,781	Laissez-faire
	Envolver empregados na definições de objectivos	0,765	
	Consultar os empregados aquando da tomada de decisão	0,715	
	Papel facilitador e comunicador	0,710	
	Ser um agente de mudança	0,630	
	Tenta fazer o que a maioria deseja	0,580	
	Resolver conflitos	0,553	
	Concentrado em alcançar os objectivos definidos	0,488	
	Ser carismático	0,325	
C3	Ser dominante	0,742	Autoritário
	Processo de decisão totalmente centralizado	0,610	
	Definir a estrutura da organização	0,593	
	Dar orientações específicas	0,575	
	Definir objectivos a alcançar	0,564	
	Relacionamento formal com os empregados	0,554	
	Possui autoconfiança	0,549	
	Ser controlador e monitorizador	0,534	
	Enfatiza o aspecto técnico do trabalho	0,530	
	Centrado na produção	0,463	
Ter uma visão	0,433		

### Caracterização do Líder Eficaz

Após a aplicação da análise de componentes principais às questões da parte II – Líder Eficaz, segundo a análise do scree plot, uns dos instrumentos de escolha das componentes principais, verificou-se que se deveriam extrair 4 componentes principais, explicando estas uma variância total de 55,35%.

Para maior detalhe da Matriz após a Rotação das componentes principais ver anexo 7.

Figura 3 – Scree Plot

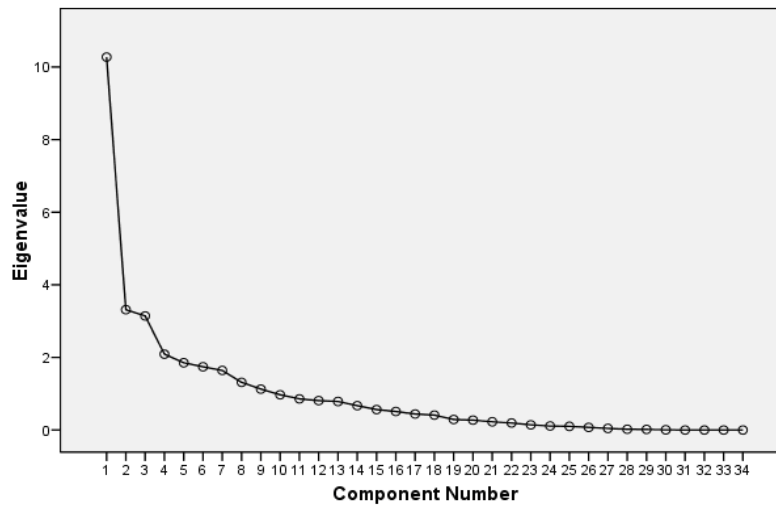


Tabela 8 – Componentes Principais do Líder Eficaz

Componentes Principais	Variáveis Estratégicas	Peso	Designação das CPs
C1	Encorajar a cooperação	0,846	Democrático
	Papel facilitador e comunicador	0,712	
	Ser agente de mudança	0,694	
	Ser uma fonte de inspiração	0,678	
	Dar atenção personalizada aos empregados	0,673	
	Enfatiza o relacionamento interpessoal	0,648	
	Resolve conflitos	0,641	
	Envolve os empregados na definição dos objectivos	0,553	
	Enfatiza o aspecto técnico do trabalho	0,552	
	Relacionamento de respeito com os trabalhadores	0,537	
	Motivar os empregados	0,516	
	Envolver os empregados na preparação de decisões	0,468	
	Ser carismático	0,457	
C2	Processo de decisão totalmente centralizado	0,779	Autoritário Coersivo
	Ser controlador e monitorizador	0,761	
	Ser dominante	0,711	
	Relacionamento de confiança com os subordinados	0,631	
	Definir estrutura da organização	0,618	
	Apoiar os empregados na realização de tarefas	0,576	
	Relacionamento formal com os empregados	0,561	
	Estabelecer regras da organização	0,471	
	Delegar responsabilidades nos empregados	0,449	
	Ter uma visão	0,418	
C3	Centrado na produção	0,835	Autoritário Benevolente
	Recompensar os bons desempenhos dos empregados	0,757	
	Concentrado em alcançar os objectivos	0,752	
	Definir os objectivos a alcançar	0,547	
	Deixa que os empregados tomem as suas decisões	0,528	
	Dar orientações específicas	0,378	
C4	Preocupa-se com as necessidades dos empregados	0,772	Laissez-faire
	Possui autoconfiança	0,677	
	Consultar os empregados aquando a tomada de decisão	0,538	
	Tenta fazer o que a maioria deseja	0,314	

Relativamente às Componentes Principais definidas e gravadas como novas variáveis na base de dados, importa saber se ambos os géneros percebem o seu líder actual como tendo o mesmo estilo de liderança.

Após a verificação dos pressupostos (ver anexo 7), somente a percepção do estilo de liderança democrático é que varia consoante o género ( $F_{(1,30)}=4,509$ ;  $p = 0,042$ ). Os homens consideram que o estilo de liderança democrático é mais caracterizador do líder actual do que as mulheres. Enquanto que para os outros estilos, os homens e as mulheres não discordam de forma estatisticamente significativa.

**Tabela 9** – Percepção do estilo de liderança consoante o género ( resultado da ANOVA monofactorial)

	F	Sig.
Líder Actual Democrático	4,509	0,042
Líder Actual Laissez-Faire	0,641	,430
Líder Actual Autoritário	1,357	0,253

As mulheres têm maior dificuldade em identificar o estilo de liderança do líder actual dadas as médias para cada um dos estilos ser inferior à dos homens. Ainda assim, as mulheres consideram, marginalmente, que o estilo do seu líder actual pende para o estilo democrático. Os homens consideram como mais caracterizador do líder actual o estilo de liderança democrático, seguido do estilo de liderança autoritário, e por último o estilo de liderança *laissez-faire*.

**Tabela 10** – Percepção do estilo de liderança consoante o género

		N	Mean	Std. Deviation
Índice da Componente 1 - Líder Democrático	Masculino	21	5,4082	0,75496
	Feminino	13	4,6813	0,85745
	Total	34	5,1303	0,86101
Índice da Componente 2 - Líder Laissez-Faire	Masculino	20	4,9944	0,82479
	Feminino	14	4,4603	0,82788
	Total	34	4,7745	0,85608
Índice da Componente 3 - Líder Autoritário	Masculino	21	5,0823	0,72094
	Feminino	13	4,6294	0,54604
	Total	34	4,9091	0,68799

### 5.6.3 RESULTADOS

Este projecto permitiu obter opinião dos *trainees* 2008 da Galp Energia relativamente ao tema da motivação e da liderança no seio da empresa.

**Hipótese 1:** As características do líder actual e do líder eficaz são diferentes.

Será realizado um teste t paramétrico para a igualdade de médias de uma variável de natureza quantitativa, em dois grupos independentes, o líder actual e o líder eficaz, as hipóteses em teste são as seguintes:

$$H_0: \mu_{\text{líder actual}} = \mu_{\text{líder eficaz}}$$

$$H_a: \mu_{\text{líder actual}} \neq \mu_{\text{líder eficaz}}$$

**Tabela 11** – Percepção da diferença de médias entre as características do líder actual e do líder eficaz

		t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	LÍDER-PAU - LÍDER-E-PAU	-6,783	33	0,000
Pair 2	LÍDER-TVI - LÍDER-E-TVI	-5,767	34	0,000
Pair 3	LÍDER-SAM - LÍDER-E-SAM	-6,801	33	0,000
Pair 4	LÍDER-SDO - LÍDER-E-SDO	0,549	34	0,586
Pair 5	LÍDER-DRE - LÍDER-E-DRE	-1,683	33	0,102
Pair 6	LÍDER-SCM - LÍDER-E-SCM	0,367	33	0,716
Pair 7	LÍDER-DEO - LÍDER-E-DEO	-4,176	34	0,000
Pair 8	LÍDER-ERRO - LÍDER-E-ERRO	-2,095	34	0,044
Pair 9	LÍDER-SFI - LÍDER-E-SFI	-6,422	34	0,000
Pair 10	LÍDER-MOE - LÍDER-E-MOE	-8,993	34	0,000
Pair 11	LÍDER-DOE - LÍDER-E-DOE	-2,347	34	0,025
Pair 12	LÍDER-DOA - LÍDER-E-DOA	-4,630	34	0,000
Pair 13	LÍDER-APE - LÍDER-E-APE	-2,965	34	0,005
Pair 14	LÍDER-PNE - LÍDER-E-PNE	-4,415	34	0,000
Pair 15	LÍDER-FMD - LÍDER-E-FMD	-0,709	34	0,483
Pair 16	LÍDER-ART - LÍDER-E-ART	-4,613	34	0,000
Pair 17	LÍDER-CTD - LÍDER-E-CTD	-5,186	34	0,000
Pair 18	LÍDER-DTD - LÍDER-E-DTD	-2,224	34	0,033
Pair 19	LÍDER-ERI - LÍDER-E-ERI	-3,460	34	0,001
Pair 20	LÍDER-EAT - LÍDER-E-EAT	-2,927	34	0,006
Pair 21	LÍDER-PDC - LÍDER-E-PDC	3,660	34	0,001
Pair 22	LÍDER-RCS - LÍDER-E-RCS	-4,970	34	0,000
Pair 23	LÍDER-RRS - LÍDER-E-RRS	-3,636	34	0,001
Pair 24	LÍDER-EDO - LÍDER-E-EDO	-7,417	34	0,000
Pair 25	LÍDER-EPD - LÍDER-E-EPD	-4,995	34	0,000
Pair 26	LÍDER-PFC - LÍDER-E-PFC	-5,255	34	0,000
Pair 27	LÍDER-REC - LÍDER-E-REC	-5,210	34	0,000
Pair 28	LÍDER-ENC - LÍDER-E-ENC	-5,452	34	0,000
Pair 29	LÍDER-SCA - LÍDER-E-SCA	-4,640	34	0,000
Pair 30	LÍDER-CEP - LÍDER-E-CEP	-0,627	34	0,535
Pair 31	LÍDER-CAO - LÍDER-E-CAO	-3,010	34	0,005
Pair 32	LÍDER-RBD - LÍDER-E-RBD	-7,609	34	0,000
Pair 33	LÍDER-RDE - LÍDER-E-RDE	-6,313	34	0,000
Pair 34	LÍDER-RFE - LÍDER-E-RFE	1,339	34	0,189

**Legenda:**

**Vermelho** – assinalados os pares de características em que a média do líder actual difere para o líder eficaz;

**Verde** – assinalados os pares de características em que a média do líder actual difere moderadamente para o líder eficaz;

Os *trainees* consideram que as características do líder actual e do líder eficaz são diferentes. As médias das respostas a estes itens são diferentes em 28 pares das características:

PAU – “Possuir autoconfiança”;  
TVI – “Ter uma visão”;  
SAM – “Ser um agente de mudança”;  
DEO – “Definir a estrutura da organização”;  
ERRO – “Estabelecer as regras da organização”;  
SFI – “Ser uma fonte de inspiração”;  
MOE – “Motivar os empregados”;  
DOE – “Dar orientações específicas”;  
DOA – “Definir os objectivos a alcançar”;  
APE – “Dar atenção personalizada aos empregados”;  
PNE – “Preocupar-se com as necessidades dos empregados”;  
ART – “Apoiar os empregados na realização das suas tarefas”;  
CTD – “Consultar os empregados aquando da tomada de decisão”;  
DTD – “Deixa que os empregados tomem as suas decisões”;  
ERI – “Enfatiza o relacionamento interpessoal”  
EAT – “Enfatiza o aspecto técnico do trabalho”;  
PDC – “Processo de decisão totalmente centralizado”;  
RCS – “Relacionamento de confiança com os subordinados”;  
RRS – “Relacionamento de respeito com os subordinados”;  
EDO – “Envolver os empregados na definição de objectivos”;  
EPD – “Envolver os empregados na preparação de decisões”;  
PFC – “Papel facilitador e controlador”;  
REC – “Resolver conflitos”;  
ENC – “Encorajar a cooperação”;  
SCA – “Ser carismático”;  
CAO – “Concentrado em alcançar os objectivos estabelecidos”;  
RBD – “Reconhecer os bons desempenhos dos empregados”;  
RDE – “Recompensar os bons desempenhos dos empregados”;

Entre estes pares é possível distinguir aqueles cujas médias do líder actual para o eficaz são mais diferentes (vermelho): “Possuir autoconfiança”; “Ter uma visão”; “Ser um agente de mudança”; “Ser uma fonte de inspiração”; “Motivar os empregados”; “Envolver os empregados na definição de objectivos”; “Reconhecer os bons desempenhos dos empregados”; “Recompensar os bons desempenhos dos empregados”; e os pares logo a seguir mais diferentes (verde): “Dar orientações específicas”; “Definir os objectivos a alcançar”; “Preocupar-se com as necessidades dos empregados”; “Apoiar os empregados na realização das suas tarefas”; “Consultar os empregados aquando da tomada de decisão”; “Relacionamento de respeito com os subordinados”; “Envolver os empregados na preparação de decisões”; “Papel facilitador e controlador”; “Resolver conflitos”; “Encorajar a cooperação”; “Ser carismático”. A diferença de características entre os líderes actual e eficaz assume um sentido negativo, isto é, o líder actual é percebido como não sendo tão eficaz.

É ainda de acrescentar que, os seis pares de características onde não se verifica a diferença de médias são:

- SDO – “Ser dominante”;
- DRE – “Delegar responsabilidade aos empregados”;
- SCM – “Ser controlador e monitorizador”;
- FMD – “Tenta fazer o que a maior deseja”;
- CEP – “Centrado na produção”;
- RFE – “Relacionamento formal com os empregados”.

• **Hipótese 2:** O líder actual influencia a motivação dos *trainees*.

- a) Dependendo do tipo de liderança (características do líder), esta influencia de diferente forma a motivação do *trainee*.

**Tabela 12** – Percepção da influencia dos diferentes estilos de liderança na motivação dos trainees (análise univariada<sup>2</sup>)

	t	Sig.
Líder Actual Democrático	1,314	0,200
Líder Actual Laissez-Faire	0,860	0,397
Líder Actual Autoritário	2,310	0,028

O resultado da regressão linear indica que existe uma associação, ainda que marginal, entre as variáveis independentes e a variável dependente ( $F_{(3,28)} = 2,600$ ;  $p = 0,72$ ) (ver anexo 8).

Analisando os coeficientes beta ficamos a saber que, o estilo autoritário do líder actual influencia 38,6% da motivação dos *trainees*, o estilo democrático do líder actual influencia 22%, e o estilo laissez-faire 14,4%. Todos os estilos de liderança influenciam positivamente a motivação, no entanto, segundo a leitura do nível de significância do teste t (anexo 8) somente o estilo autoritário é que influencia, de forma estatisticamente significativa, a motivação dos *trainees* ( $t = 2,310$ ;  $p = 0,028$ ).

<sup>2</sup> Análise Univariada: cada variável é tratada isoladamente. (Pestana e Gageiro, 2005: 37).



- **Hipótese 3:** *Trainees* mais motivados são aqueles que consideram que o seu líder actual tem características mais próximas do líder eficaz.

A fim de aferir a hipótese colocada foi necessário proceder à criação de duas novas variáveis a incluir na base de dados:

- Diferença líder eficaz e o líder actual: resulta da diferença entre o índice de líder eficaz e o índice de líder actual.
- Índice de motivação

Dado que as duas variáveis são quantitativas, procedeu-se à realização de uma regressão linear.<sup>3</sup>

**Tabela 13** – Associação entre a percepção de semelhança entre as características do líder eficaz e do líder actual e a motivação dos *trainees*

	t	Sig.
Diferença entre o líder eficaz e actual	0,693	0,494

O resultado da regressão linear indica a inexistência de associação entre a variável independente e dependente ( $F_{(1,29)} = 0,480$ ;  $p = 0,494$ ). Ainda assim, pela leitura do  $R^2$  o teste indica que a variável líder actual com características mais próximas do líder eficaz explica 1,6% da variação da motivação dos *trainees* (anexo 9).

<sup>3</sup> Regressão Linear “permite encontrar a recta que melhor representa a relação entre duas variáveis.” (Pereira, 2006: 108). O modelo de regressão linear simples (MRLS) analisa a relação entre duas variáveis de natureza quantitativa X e Y, cuja tendência é aproximadamente representada por uma linha recta. A menos que o coeficiente de correlação linear R de Pearson seja 1 ou -1, todas as previsões de Y a partir de X's são previsões em média. (Pestana e Gageiro, 2005: 560).

- **Hipótese 4:** Existem diferenças na motivação dos *trainees* alocados às unidades de negócios vs os que estão nos serviços corporativos.

Importa testar se o índice de motivação dos *trainees* é igual mediante a alocação dos *trainees*, entre unidade de negócio e serviços corporativos. As hipóteses de teste foram:

$$H_0: \mu_{\text{motivação UN}} = \mu_{\text{motivação SC}}$$

$$H_a: \mu_{\text{motivação UN}} \neq \mu_{\text{motivação SC}}$$

Dado que a variável independente, unidade de negócio vs serviços corporativos, é uma variável qualitativa; e a variável dependente, o índice de motivação, é uma variável quantitativa foi aplicado o teste paramétrico da ANOVA (ver anexo 10).

Perante a análise do teste paramétrico da ANOVA concluiu-se que, sendo o valor do nível de significância 0,634, superior ao Alpha 5%, o valor do teste  $F_{(1,33)} = 0,231$  situa-se na região de aceitação, ou seja, não se rejeita a hipótese nula, o que significa que o índice de motivação dos *trainees* é igual para as duas situações, unidades de negócio vs serviços corporativos. Logo não existe associação entre as variáveis, não sendo possível inferir a veracidade da hipótese em análise.

**Tabela 14** – A motivação dos *trainees* (em média) segundo a sua alocação

	N	Mean	Std. Deviation
<b>Unidade de negócio</b>	16	5,93	0,489
<b>Serviços Corporativos</b>	19	6,01	0,447
<b>Total</b>	35	5,97	0,461

A motivação dos *trainees* alocados às unidade de negócio e serviços corporativos, encontram-se no ponto 6 da escala (escala de 1 (não concordo ou raras vezes) a 7 (concordo totalmente), o que significa que ambos têm um elevado nível de motivação.

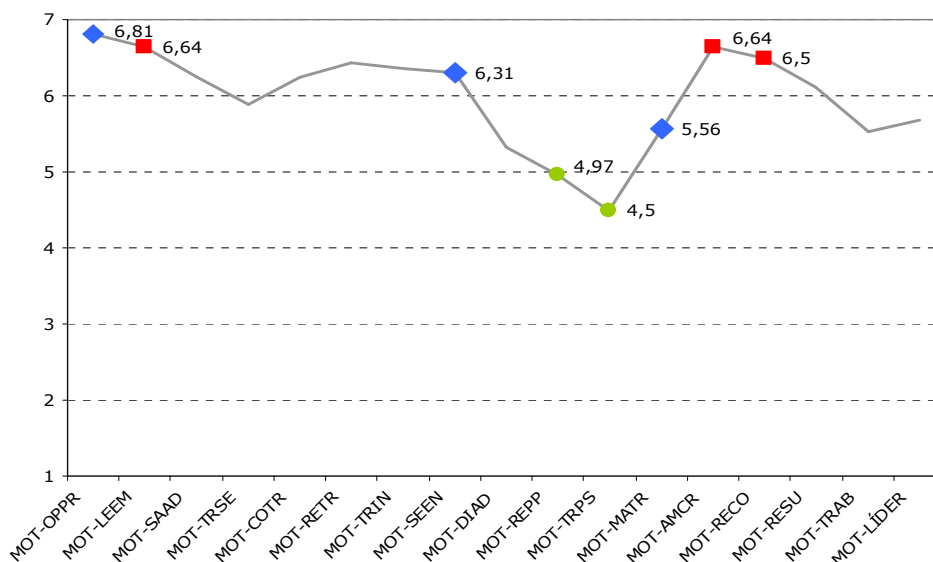
- **Hipótese 5:** Os factores motivacionais a que os *trainees* dão maior importância são: o sentimento de envolvimento no trabalho, responsabilidade no trabalho, e oportunidade para progredir.

**Tabela 15** – Perfil de médias dos factores motivacionais

	Média	Desvio Padrão
<b>MOT-OPPR – Oportunidade para progredir</b>	6,81	0,467
MOT-LEEM – Lealdade dos responsáveis para com os empregados	6,64	0,639
MOT-SAAD – Salário adequado	6,25	0,732
MOT-TRSE – Trabalho seguro	5,89	1,116
MOT-COTR – Boas condições de trabalho	6,25	0,806
MOT-RETR – Reconhecimento do trabalho realizado	6,44	0,652
MOT-TRIN – Trabalho interessante	6,36	0,639
MOT-SEEN – <b>Sentimento de estar envolvido</b>	6,31	0,786
MOT-DIAD – Disciplina adequada	5,33	1,014
MOT-REPP – Resolução de problemas pessoais	4,97	1,158
MOT-TRPS – Trabalho de prestígio e status	4,50	1,363
MOT-MATR – <b>Responsabilidade no trabalho</b>	5,56	0,909
MOT-AMCR – Ambiente de confiança e respeito	6,64	0,487
MOT-RECO – Bom relacionamento com os colegas	6,50	0,697
MOT-RESU – Bom relacionamento com os superiores	6,11	0,887
MOT-TRAB – Motivado no trabalho	5,53	0,941
MOT-LIDER – Importância do líder para a motivação	5,67	0,926
<b>Valor médio</b>	<b>5,96</b>	<b>0,836</b>

Para testar a hipótese 5 procedeu-se à descrição gráfica da média dos factores motivacionais.

**Gráfico 1** – Perfil de médias dos factores motivacionais



**Legenda:**

**Azul** – Factores motivacionais em teste

**Vermelho** – Factores motivacionais a que os *trainees* dão maior importância

**Verde** – Factores motivacionais a que os *trainees* dão menor importância

Dos factores motivacionais a que os *trainees* dão maior importância, destacam-se:

- “Oportunidade para progredir”  $\chi_m = 6,81$ ;
- “Lealdade dos responsáveis para com os empregados”,  $\chi_m = 6,64$ ;
- “Ambiente de confiança e respeito”,  $\chi_m = 6,64$ ;
- “Bom relacionamento com os colegas”,  $\chi_m = 6,50$ .

Dado que, a variável “Sentimento de estar envolvido” apresenta  $\chi_m = 6,31$ , e a variável “Responsabilidade no trabalho” apresenta  $\chi_m = 5,56$ , apesar de estes factores motivacionais apresentam elevadas médias para a motivação dos *trainees*, não são os factores motivacionais mais importantes, logo, a hipótese anterior verifica-se parcialmente.

É ainda de referir os factores motivacionais a que os *trainees* dão menos importância:

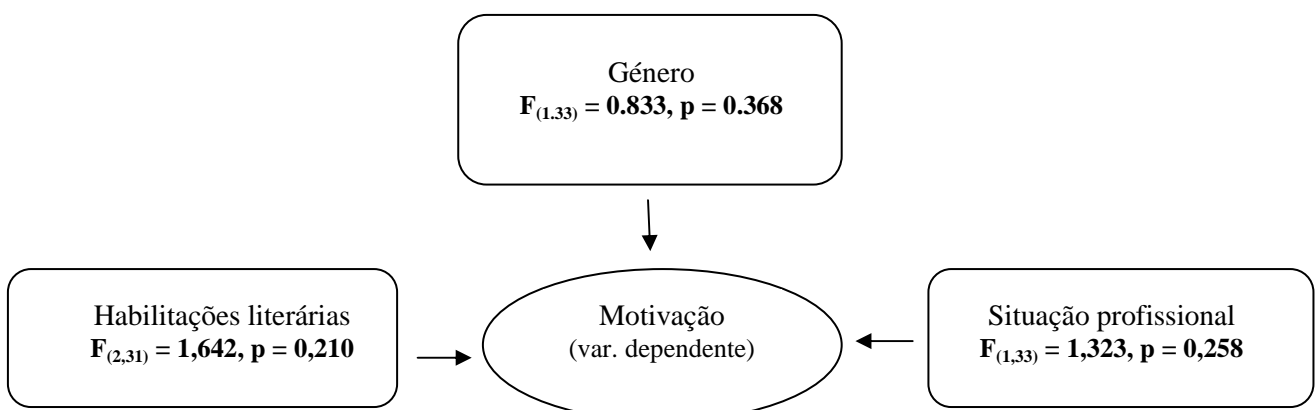
- “Resolução de problemas pessoais”  $\chi_m = 4,97$
- “Trabalho de prestígio e *status*”  $\chi_m = 4,50$

• **Hipótese 6:** Existem diferenças na motivação dos *trainees* consoante o género, as habilitações literárias, a situação profissional (1º emprego) destes

O teste paramétrico ANOVA permite testar a hipótese, (realizadas 3 análises monofactoriais dado o número reduzido de participantes), com o objectivo de aferir se o índice de motivação é igual para os *trainees* consoante o género, as habilitações literárias e a situação profissional.

Conclui-se que as variáveis sócio-demográficas não produzem efeitos na variável motivação (ver figura 4), isto é, não existe associação entre cada uma das variáveis per si e a motivação. Os resultados dos testes sugerem que com um maior número de participantes estes poderiam ser mais rebustos.

**Figura 4** – Efeitos das variáveis independentes sobre a dependente



## 6 CONCLUSÕES

Liderar é uma actividade vital para que qualquer organização tenha sucesso. O líder deve personificar um conjunto de posturas e atitudes que promovam a motivação dos seus colaboradores. Um factor essencial na liderança de uma empresa, de uma organização ou de uma equipa é a capacidade para fazer com que os colaboradores dêem o seu melhor. E isto consegue-se motivando-os de uma forma eficiente.

Quando se pensa na definição de motivação no mundo empresarial, é comum dizer-se que existem comportamentos de liderança que levam a um melhor desempenho dos colaboradores, conduzindo a uma maior auto-estima e predisposição para a tarefa. Todos os líderes de equipas podem obter através da motivação um perfeito aliado para melhorar o rendimento das suas equipas. Colaboradores desmotivados realizam as suas tarefas com o pensamento direccionado para problemas alheios ao trabalho. Um colaborador motivado contribui para um clima organizacional positivo.

Apresentam-se agora as conclusões desta investigação que contribuem para um melhor conhecimento do programa de *trainees* da Galp Energia de 2008 e das temáticas da liderança e da motivação.

Um dos resultados mais importantes do estudo relaciona-se com a percepção dos *trainees* relativamente ao seu líder. Quando comparadas as características do líder actual com as do líder eficaz, a grande maioria das características diferem entre estes. As que mais diferem são: “Possuir autoconfiança”; “Ter uma visão”; “Ser um agente de mudança”; “Ser uma fonte de inspiração”; “Motivar os empregados”; “Envolver os empregados na definição de objectivos”; “Reconhecer os bons desempenhos dos empregados”; “Recompensar os bons desempenhos dos empregados”. Estes resultados revelam que os *trainees* se sentem pouco envolvidos no trabalho, pouco integrados na realização de tarefas diárias da organização, bem como pouco acompanhados por parte do seu líder. O regime transitório das funções (duração de estágio de 6 meses em cada área) condiciona a plena integração dos *trainees* no departamento a que estão alocados e a um certo desinvestimento por parte do líder no seu acompanhamento e integração. Os *trainees* não percebem os seus líderes actuais como muito eficazes.

O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados pelo exercício de actividades desafiantes atribuídas pelo líder. Para que o acto motivacional se concretize é necessário que os *trainees* se sintam envolvidos na organização, tornando-se assim prioritária uma alteração na conduta do líder, por forma, a contribuir para uma melhor integração dos *trainees* nos departamentos através de uma atribuição de tarefas.

Os testes realizados não demonstraram relação entre a motivação e a percepção por parte do *trainee* da semelhança entre as características do líder eficaz e as características do líder actual. Este resultado em parte se deve à baixa dispersão de respostas, ou seja, ao nível elevado de motivação dos *trainees*.

Relativamente ao peso do líder actual na motivação dos *trainees* verifica-se que existe uma associação, ainda que marginal, entre os estilos de liderança e a motivação. Os resultados revelaram que o estilo autoritário do líder actual influencia 38,6% da motivação dos *trainees*, o estilo democrático do líder actual influencia 22%, e o estilo laissez-faire 14,4%. Todos os estilos de liderança influenciam positivamente a motivação, no entanto, somente o estilo autoritário é que influencia, de forma significativa, a motivação dos *trainees*. Este resultado vem reforçar a ideia anteriormente descrita de que os *trainees* sentem-se mais motivados quando têm directivas, orientações específicas, e objectivos a alcançar definidos pelo líder. Um líder autoritário que seja percebido como auto-confiante, empático e catalizador da mudança contribui para uma maior motivação. Esta associação vem confirmar a teoria de Daniel Goleman (2000). Segundo os autores White & Lippitt (1939), o líder autoritário é benéfico porque orienta, define as técnicas e os resultados a obter, no entanto, a ausência deste baixa a motivação do subordinados, consequentemente a produtividade destes, sendo este o impacto negativo deste estilo de liderança.

Quanto aos principais factores motivacionais, os *trainees* evidenciaram a “oportunidade para progredir”, “lealdade dos responsáveis para com os empregados”, “ambiente de confiança e respeito”, e “bom relacionamento com os colegas”, revelando preferência por factores motivacionais de ordem básica, social, e de auto-realização. Os *trainees* sentem-se mais motivados quando existe possibilidade de progressão na carreira, e

quando estão envolvidos num ambiente de respeito e confiança com os colegas que os rodeiam.

Os *trainees* dão preferência à progressão na carreira, o que segundo a teoria das necessidades de Maslow, constitui uma necessidade de realização pessoal, segundo a teoria de Herzberg é uma necessidade motivacional, e segundo a teoria de Alderfer é uma necessidade de crescimento. O segundo factor a que dão maior relevância é a um ambiente de confiança e respeito no local de trabalho, segundo a teoria de Maslow esta é uma necessidade de segurança, segundo Herzberg é uma necessidade higiénica, e segundo Alderfer é uma necessidade de existência. Este factor é enquadrado nas necessidades mais básicas, dado que, é primordial ter boas condições de trabalho (um ambiente de confiança e respeito) para que se possa avançar para bons relacionamentos com os colegas. Assim, em terceiro lugar surgem os factores de bom relacionamento com os colegas e lealdade dos responsáveis para com os empregados, que segundo a teoria de Maslow integram as necessidades sociais, segundo Herzberg as necessidades higiénicas (relações inter-pessoais), e segundo Alderfer as necessidades de relacionamento.

A hierarquia dos factores motivacionados aparece desordenada, isto é, os *trainees* primaziam o factor de auto-realização – progressão na carreira, preterindo os factores básicos e sociais. A situação profissional destes, caracterizada pela incerteza da sua continuidade e integração nos quadros da empresa, justifica a sua preocupação com a necessidade de progressão na carreira. Dada a rotatividade departamental (6 meses mais 6 meses) que pressupõe uma mudança de chefia e de colegas e a incerteza da alocação final faz com que os *trainees* estejam menos preocupados com os factores sociais e básicos relativamente à necessidade de progressão de carreira.

Por outro lado, os factores motivacionais a que os *trainees* atribuem menor importância, embora ainda positiva, são, em primeiro lugar, o “trabalho de prestígio e *status*” e, em segundo lugar a “resolução de problemas pessoais”. O primeiro, segundo a teoria de Maslow, enquadra-se nas necessidades de estima, segundo Herzberg nas necessidades higiénicas, e segundo Alderfer nas necessidades de relacionamento. O segundo, enquadra-se nas necessidades de segurança (teoria de Maslow), nas necessidades motivacionais (teoria de Herzberg), e nas necessidades de existência (teoria de Alderfer).

Não se encontraram diferenças significativas na motivação dos *trainees* consoante o género, as habilitações literárias e a situação profissional, o que se deve tendencialmente a um número reduzido de participantes. Outros estudos comprovam a existência de uma diferença de percepção motivacional consoante o género. As mulheres trabalham de forma mais emocional, muitas vezes a frase “você está a fazer um ótimo trabalho” pode significar muito para manter a motivação. Simples gestos podem fazê-las sentirem-se valorizadas, tornando-se grandes factores motivacionais. Já os homens embora apreciem um elogio deixam que o trabalho fale por si só. O homem gosta de ser o melhor, utilizando muitas vezes o seu ego como motivador de trabalho. Gosta de recompensas pelo seu esforço e bons resultados.<sup>4</sup>

Ainda relativamente a diferenças na motivação dos *trainees*, não se encontraram diferenças significativas quanto à alocação dos *trainees*: unidades de negócios (16) vs serviços corporativos (19). De acordo com informações disponibilizadas pelo responsável do recrutamento da Galp Energia, não existe nenhuma diferença entre os requisitos para alocação a unidades de negócio e a serviços corporativos. É comum dentro da empresa verificar-se a rotação de chefias e colaboradores. Assim, o perfil do líder não é tipificado consoante a sua alocação na organização e a motivação perfilada pelos *trainees* também não assume um padrão. É ainda importante referir que a motivação dos *trainees* alocados a ambas unidades é muito elevada.

Uma contribuição positiva deste estudo consiste na percepção da diferença entre o líder actual e um líder eficaz. Outra contribuição constitui uma análise e comparação entre as várias teorias da liderança e da motivação aplicadas a um contexto real.

Embora haja uma imensidão de estudos que relacionem a liderança e a motivação, percebe-se que não existe um modelo universalmente aceite que generalize num só todos os aspectos comportamentais, em grande parte devido à complexidade da natureza humana. É assim importante ter em conta em futuros estudos outras dimensões como a produtividade, o *empowerment*, e o clima organizacional.

---

<sup>4</sup> [http://business.lovetoknow.com/wiki/Motivation\\_Skills\\_of\\_Women\\_vs\\_Men](http://business.lovetoknow.com/wiki/Motivation_Skills_of_Women_vs_Men)



### **Limitações**

Em primeiro lugar, o baixo número de participantes inquiridos (36 *trainees* do programa da Galp Energia 2008) limita a generalização dos resultados. No entanto, este estudo comporta toda a população de *trainees* da Galp Energia 2008. Em segundo lugar, com um número reduzido de participantes e uma aplicação individual do questionário poderia existir alguma relutância por parte dos *trainees* no seu preenchimento. Todavia foi assegurada a confidencialidade e o anonimato das respostas.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### ***Monografias (Livros):***

- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara Bloch. (1959). *The motivation to work*, Transaction Publishers
- Yukl, Gary. (2006). *Leadership in organization* (6ª ed.) Prentice-Hall International Edition.
- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and personality* (2ª ed.) Harper & Row, Publishers
- Wilkinson, Harry. (1993). *Influencing People in Organization: Concepts and Cases*. Fort Worth: Dryden
- Teixeira, Sebastião. (2005). *Gestão das organizações* (2ª ed.) McGraw-Hill
- Pestana, Maria Helena; Gageiro, João Nunes. (2005). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS* (4ª ed.) Edições Sílabo
- Pereira, Alexandre. (2006). *SPSS Guia prático de utilização – Análise de dados para ciências sociais e psicologia* (6ª ed.) Edições Sílabo
- Murteira, Bento J. F. (1993). *Análise exploratória de dados – Estatística descritiva*. McGraw-Hill

### ***Teses:***

- Freitas, Carmen. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hotelareia da RAM*. Tese de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo. Universidade da Madeira

### ***Working papers:***

- Goleman, Daniel. (2000). *Leadership That Gets Results*, *Working Paper*, Harvard Business Review

### ***Imprensa:***

- Caderno Management – Volume III – Liderança e Estratégia. *Semanário Económico*, Abril, 2000.

*Referências não publicadas retiradas da internet:*

- *Liderança e gestão de equipas, documentação de apoio.* Faculdade de Engenharia – Universidade do Porto.

[http://paginas.fe.up.pt/~contqf/qualifeup/UOI/documents/Docs\\_Workshops\\_Formacao/Manual%20de%20Lideranca%20e%20Gestao%20de%20Equipas.pdf](http://paginas.fe.up.pt/~contqf/qualifeup/UOI/documents/Docs_Workshops_Formacao/Manual%20de%20Lideranca%20e%20Gestao%20de%20Equipas.pdf)

- [http://business.lovetoknow.com/wiki/Motivation\\_Skills\\_of\\_Women\\_vs\\_Men](http://business.lovetoknow.com/wiki/Motivation_Skills_of_Women_vs_Men)

## 8 ANEXOS

### 8.1 ANEXO 1

Tabela 16 – Organização do Programa de *Trainees*

Calendário	Conteúdos	Duração
1º Dia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação e boas vindas ao programa</li> <li>• Ambiente, Qualidade e Segurança</li> <li>• Serviços Corporativos</li> <li>• Power</li> </ul>	A definir anualmente
2º Dia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploração e Produção</li> <li>• Gás Natural</li> <li>• Distribuição Oil</li> <li>• Aprovisionamento, Refinação e Logística</li> </ul>	
1ª Semana de Setembro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acolhimento na 1ª Unidade Organizacional / Área</li> <li>• Apresentação do plano de trabalho</li> </ul>	22 Semanas
2ª Semana de Fevereiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de relatório e partilha de experiências por parte dos <i>Trainees</i></li> </ul>	3 Semanas
Última Semana de Fevereiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de Avaliação na 1ª Unidade Organizacional / Área</li> </ul>	1 Semana
1ª Semana de Março	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acolhimento na 2ª Unidade Organizacional / Área</li> <li>• Apresentação do plano de trabalho</li> </ul>	22 Semanas
2ª Semana de Agosto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de relatório e partilha de experiências por parte dos <i>Trainees</i></li> </ul>	1 Semana
3ª Semana de Agosto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de Avaliação na 2ª Unidade Organizacional / Área</li> </ul>	1 Semana
Última Semana de Agosto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas de <i>coaching</i> (comunicação da decisão final)</li> </ul>	1 Semana

## 8.2 ANEXO 2

Figura 5 – Organograma da Galp Energia



### 8.3 ANEXO 3

#### Inquérito aos *trainees* do programa de 2008 da Galp Energia

No âmbito da dissertação de mestrado este inquérito tem como objectivo para aferir a opinião dos *trainees* da Galp Energia sobre motivação e liderança.

Agradeço desde já a disponibilidade para responder ao inquérito. Os dados serão mantidos no anonimato por isso não coloque a sua identificação em nenhuma das páginas.

#### Parte I: Motivação dos *trainees* da Galp Energia

##### Descreva a sua situação no local de trabalho

Escolha uma e uma só opção para cada umas das frases, sendo que:

- 1 – Não concordo ou raras vezes
- 2 – Concordo pouquíssimas vezes
- 3 – Concordo pouco
- 4 – Concordo moderadamente

- 5 – Concordo muito
- 6 – Concordo muitíssimas vezes
- 7 – Concordo totalmente

- É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira
- Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados
- É importante para si que o salário seja adequado à função
- É essencial para si ter um trabalho seguro
- É importante para si ter boas condições de trabalho
- Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado
- É importante para si ter um trabalho interessante
- Aprecia o sentimento de estar envolvido
- Valoriza uma disciplina adequada
- É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais
- Valoriza um trabalho de prestígio e status
- É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho
- Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito
- É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho
- É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores
- Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho
- O seu líder tem um papel importante para a sua motivação

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Parte II: Comportamentos e características dos líderes**

Dos seguintes comportamentos e características marque com uma cruz a opção que no seu entender melhor descreve:

- 1) O seu líder actual
- 2) O líder que para si seria mais eficaz

- 1 – Não concordo ou raras vezes
- 2 – Concordo pouquíssimas vezes
- 3 – Concordo pouco
- 4 – Concordo moderadamente

- 5 – Concordo muito
- 6 – Concordo muitíssimas vezes
- 7 – Concordo totalmente

	O líder actual							O líder eficaz						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Possuir autoconfiança														
Ter uma visão														
Ser um agente de mudança														
Ser dominante														
Delegar responsabilidades aos empregados														
Ser controlador e monitorizar														
Definir a estrutura da organização														
Estabelecer as regras da organização														
Ser uma fonte de inspiração														
Motivar os empregados														
Dar orientações específicas														
Definir os objectivos a alcançar														
Dar atenção personalizada aos empregados														
Preocupar-se com as necessidades dos empregados														
Tenta fazer o que a maioria deseja														
Apoiar os empregados na realização das suas tarefas														
Consultar os empregados aquando da tomada de decisão														
Deixa que os empregados tomem as suas decisões														
Enfatiza o relacionamento interpessoal														
Enfatiza o aspecto técnico do trabalho														
Processo de decisão totalmente centralizado														
Relacionamento de confiança com os subordinados														
Relacionamento de respeito com os subordinados														
Envolver os empregados na definição de objectivos														
Envolver os empregados na preparação de decisões														
Papel de facilitador e comunicador														
Resolver conflitos														
Encorajar a cooperação														
Ser carismático														
Centrado na produção														
Concentrado em alcançar os objectivos estabelecidos														
Reconhecer os bons desempenhos dos empregados														
Recompensar os bons desempenhos dos empregados														
Relacionamento formal com os empregados														

**Parte III: Caracterização dos inquiridos**

**1. Género**

Masculino

Feminino

**2. Idade**

**3. Estado Civil**

Solteiro

Casado

Divorciado

**4. Habilitações literárias**

Bacharelato

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

**5. Já trabalhou noutra local?**

Sim

Não

Quais?

**6. Qual o departamento onde trabalha?**

Exploração e produção

Aprovisionamento

Distribuição oil

Internacional Oil

Gas & power

Unidade de desenvolvimento de biocombustíveis

Serviços jurídicos

Compras

Contabilidade e tesouraria

Relações com Investidores e Comunicação Externa

Planeamento e Controlo Corporativo

Relações Institucionais e Comunicação Interna

Ambiente, qualidade e segurança

Recursos Humanos

Planeamento Estratégico

Finanças Corporativas

Sistemas de Informação

Marketing

Inovação, desenvolvimento e sustentabilidade

Património, seguros e instalações

Auditoria Interna



**7. Com quem vive habitualmente?**

**(Por favor assinale todas as respostas que correspondem a sua situação)**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Sozinho                                | <input type="checkbox"/> |
| Com a mãe                              | <input type="checkbox"/> |
| Com o pai                              | <input type="checkbox"/> |
| Com os pais                            | <input type="checkbox"/> |
| Com irmão(s)                           | <input type="checkbox"/> |
| Com cônjuge/companheiro(a)/namorado(a) | <input type="checkbox"/> |
| Com filho(s)                           | <input type="checkbox"/> |
| Com tio(s)                             | <input type="checkbox"/> |
| Com avós                               | <input type="checkbox"/> |
| Com amigos/colegas                     | <input type="checkbox"/> |
| Com familiar(es)                       | <input type="checkbox"/> |
| Com outro(s) não familiar(es)          | <input type="checkbox"/> |

**8. Qual o rendimento médio do seu agregado familiar?**

- |                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| Até 300 euros      | <input type="checkbox"/> |
| 301 - 500 euros    | <input type="checkbox"/> |
| 501 - 700 euros    | <input type="checkbox"/> |
| 701 - 1000 euros   | <input type="checkbox"/> |
| 1001 - 1500 euros  | <input type="checkbox"/> |
| 1501 - 2000 euros  | <input type="checkbox"/> |
| 2001 - 2500 euros  | <input type="checkbox"/> |
| 2501 - 3000 euros  | <input type="checkbox"/> |
| 3001 - 3500 euros  | <input type="checkbox"/> |
| 3501 - 4000 euros  | <input type="checkbox"/> |
| 4001 - 4500 euros  | <input type="checkbox"/> |
| 4501 - 5000 euros  | <input type="checkbox"/> |
| Mais de 5000 euros | <input type="checkbox"/> |

Obrigada!

## 8.4 ANEXO 4

**Figura 6** – Carta de pedido de autorização

Ana Filipa Ramos  
Av. Eng. Arantes e Oliveira, nº 21 5ºH  
1900-221 Lisboa

Exmo. Sr. Dr. Vasco Ferreira,

Eu, Ana Filipa dos Santos Ramos, aluna do mestrado de gestão do ISCTE Business School e *trainee* da Galp Energia (nº mec. 771759), com objectivo de conclusão do mestrado, estou presentemente a elaborar a dissertação na área da motivação e liderança, sob orientação do professor Albino Lopes. Considerando o programa de *trainees* da Galp Energia um excelente programa de formação, gostaria de o usar como caso de estudo, tentando perceber de que forma a motivação dos *trainees* depende da liderança dirigida pelos seus orientadores. Neste sentido, venho por este meio requerer autorização para a aplicação de um questionário (em anexo) aos *trainees* do programa de 2008.

Com os melhores cumprimentos,

Ana Filipa Ramos

**Figura 7** – Autorização do Director de Recursos Humanos da Galp Energia

Cara Ana Filipa Ramos,

Autorizamos a sua solicitação.

Na aplicação do questionário, os *Trainees* deverão ser esclarecidos que este inquérito se insere numa acção de natureza académica e não é uma iniciativa da Galp Energia, pelo que a sua participação terá um carácter facultativo e os resultados não terão qualquer relação ou efeito no Programa de *Trainees* que estão a frequentar.

Seria simpático dar-nos conhecimento dos resultados do seu trabalho.

Melhores cumprimentos

Vasco Ferreira

## 8.5 ANEXO 5

Tabela 17 - Variáveis da análise da motivação dos *trainees*

Variável	Designação
MOT-OPPR	Oportunidade para progredir
MOT-LEEM	Lealdade dos responsáveis para com os empregados
MOT-SAAD	Salário adequado
MOT-TRSE	Trabalho seguro
MOT-COTR	Trabalho seguro
MOT-RETR	Reconhecimento do trabalho realizado
MOT-TRIN	Trabalho interessante
MOT-SEEN	Sentimento de estar envolvido
MOT-DIAD	Disciplina adequada
MOT-REPP	Resolução de problemas pessoais
MOT-TRPS	Trabalho de prestígio e status
MOT-MATR	Responsabilidade no trabalho
MOT-AMCR	Ambiente de confiança e respeito
MOT-RECO	Bom relacionamento com os colegas
MOT-RESU	Bom relacionamento com os superiores
MOT-TRAB	Motivado no trabalho
MOT-LÍDER	Importância do líder para a motivação

Tabela 18 - Variáveis da análise da caracterização do líder actual e eficaz

Variável	Designação
LIDER-PAU	Possuir autoconfiança
LIDER-TVI	Ter uma visão
LIDER-SAM	Ser agente de mudança
LIDER-SDO	Ser dominante
LIDER-DRE	Delegar responsabilidades aos empregados
LIDER-SCM	Ser controlador e monitorizador
LIDER-DEO	Defenir a estrutura da organização
LIDER-ERRO	Estabelecer as regras da organização
LIDER-SFI	Ser uma fonte de inspiração
LIDER-MOE	Motivar os empregados
LIDER-DOE	Dar orientações específicas
LIDER-DOA	Definir objectivos a alcançar
LIDER-APE	Dar atenção personalizada aos empregados
LIDER-PNE	Preocupar-se com as necessidades dos empregados
LIDER-FMD	Tenta fazer o que a maioria deseja
LIDER-ART	Apoiar os empregados na realização da tarefa
LIDER-CTD	Consultar os empregados aquando da tomada de decisão
LIDER-DTD	Deixa que os empregados tomem as suas decisões
LIDER-ERI	Enfatiza o relacionamento interpessoal
LIDER-EAT	Enfatiza o aspecto técnico do trabalho
LIDER-PDC	Processo de decisão totalmente centralizado
LIDER-RCS	Relacionamento de confiança com os subordinados
LIDER-RRS	Relacionamento de respeito com os subordinados
LIDER-EDO	Envolver os empregados na definição dos objectivos
LIDER-EPD	Envolver os empregados na preparação de decisões
LIDER-PFC	Papel de facilitador e comunicador
LIDER-REC	Resolver conflitos
LIDER-ENC	Encorajar a cooperação
LIDER-SCA	Ser carismático
LIDER-CEP	Centrado na produção
LIDER-CAO	Concentrado em alcançar os objectivos estabelecidos
LIDER-RBD	Reconhecer os bons desempenhos dos empregados
LIDER-RDE	Recompensar os bons desempenhos dos empregados
LIDER-RFE	Relacionamento formal com os empregados

## 8.6 ANEXO 6

Para assegurar que a análise em Componentes Principais pode ser realizada face à amostra escolhida devem-se assegurar 2 condições:

- Que a medida de adequabilidade (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) é o mais próximo possível de 1, sendo pelo menos recomendada que seja superior a 0,6;
- Que se rejeite a hipótese nula do teste Bartlett's (Bartlett's Test of Sphericity) cuja hipótese nula é  $H_0 = [R] = [I]$  e a hipótese alternativa é  $H_a = [R] \neq [I]$

No caso desta análise ambas as condições (adequabilidade e esfericidade) são cumpridas, uma vez que a medida de adequabilidade é 0,679, e o nível de significância do teste é 0,000.

**Tabela 19** – KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>,679</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	258,299
	Df	136
	Sig.	<b>,000</b>

O quadro seguinte é a Matriz que apresenta as componentes após a Rotação, o que permite uma visualização simplificada das variáveis de input em cada componente, facilitando a interpretação das componentes principais. No caso da rotação ortogonal varimax, pretende-se maximizar a variação dos pesos das variáveis em cada CP, i.e., mantendo as variáveis/componentes não correlacionadas entre si.

**Tabela 20** – Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
MOT-TRPS	<b>,860</b>	,006	,045	,206	,197
MOT-MATR	<b>,818</b>	,205	,273	-,050	,056
MOT-DIAD	<b>,710</b>	,111	,120	,406	-,152
MOT-REPP	<b>,635</b>	,367	-,006	-,291	-,117
MOT-RECO	,097	<b>,770</b>	,111	,222	-,209
MOT-RESU	,309	<b>,768</b>	,175	,307	-,031
MOT-TRAB	,079	<b>,728</b>	,065	,080	,118
MOT-LEEM	,141	<b>,567</b>	,389	-,046	-,055
MOT-TRIN	,110	,096	<b>,860</b>	-,011	,000
MOT-RETR	,155	,201	<b>,690</b>	-,262	,320
MOT-SEEN	,315	,227	<b>,685</b>	,398	-,106
MOT-TRSE	,284	,013	-,206	<b>,698</b>	,262
MOT-SAAD	,047	,151	-,038	<b>,685</b>	,023
MOT-COTR	-,109	,309	,436	<b>,566</b>	-,061
MOT-AMCR	-,191	,367	,439	<b>,492</b>	,108
MOT-LÍDER	,313	,130	,345	<b>,476</b>	-,499
MOT-OPPR	,096	-,045	,165	,215	<b>,822</b>

## 8.7 ANEXO 7

### Líder Actual

Tabela 21 – Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
LÍDER-RBD	<b>,781</b>	,044	,042
LÍDER-RDE	<b>,763</b>	,193	,098
LÍDER-SFI	<b>,760</b>	,131	,197
LÍDER-ERI	<b>,759</b>	,369	-,025
LÍDER-RCS	<b>,755</b>	,263	-,197
LÍDER-APE	<b>,735</b>	,219	,142
LÍDER-ART	<b>,735</b>	,166	,099
LÍDER-DTD	<b>,686</b>	,206	,093
LÍDER-RRS	<b>,665</b>	,315	,119
LÍDER-MOE	<b>,633</b>	,324	,057
LÍDER-PNE	<b>,625</b>	,155	-,154
LÍDER-ENC	<b>,593</b>	,199	-,091
LÍDER-DRE	<b>,581</b>	,078	,078
LÍDER-ERRO	<b>,397</b>	,250	,262
LÍDER-EPD	,466	<b>,781</b>	-,149
LÍDER-EDO	,455	<b>,765</b>	-,025
LÍDER-CTD	,364	<b>,715</b>	-,111
LÍDER-PFC	,445	<b>,710</b>	-,050
LÍDER-SAM	-,030	<b>,630</b>	,492
LÍDER-FMD	,026	<b>,580</b>	,096
LÍDER-REC	,505	<b>,553</b>	,013
LÍDER-CAO	,088	<b>,488</b>	,404
LÍDER-SCA	,315	<b>,325</b>	,262
LÍDER-SDO	,045	-,161	<b>,742</b>
LÍDER-PDC	-,336	,115	<b>,610</b>
LÍDER-DEO	,341	-,073	<b>,593</b>
LÍDER-DOE	,612	,003	<b>,575</b>
LÍDER-DOA	,580	,095	<b>,564</b>
LÍDER-RFE	-,203	-,013	<b>,554</b>
LÍDER-PAU	,426	,190	<b>,549</b>
LÍDER-SCM	-,037	,141	<b>,534</b>
LÍDER-EAT	,549	-,208	<b>,530</b>
LÍDER-CEP	,060	,443	<b>,463</b>
LÍDER-TVI	,239	,358	<b>,433</b>

**Líder Eficaz**

**Tabela 22 – Rotated Component Matrix(a)**

	Component			
	1	2	3	4
LÍDER-E-ENC	<b>0,846</b>	0,194	0,012	0,053
LIDER-E-PFC	<b>0,712</b>	0,004	0,178	0,159
LIDER-E-SAM	<b>0,694</b>	0,326	0,115	0,073
LIDER-E-SFI	<b>0,678</b>	-0,064	0,203	0,051
LIDER-E-APE	<b>0,673</b>	0,134	0,216	0,316
LIDER-E-ERI	<b>0,648</b>	0,201	-0,343	0,419
LIDER-E-REC	<b>0,641</b>	-0,043	0,336	0,254
LIDER-E-EDO	<b>0,553</b>	0,115	0,314	0,415
LIDER-E-EAT	<b>0,552</b>	-0,003	0,298	-0,196
LIDER-E-RRS	<b>0,537</b>	0,311	-0,017	0,302
LIDER-E-MOE	<b>0,516</b>	0,155	-0,050	0,192
LIDER-E-EPD	<b>0,468</b>	-0,111	0,297	0,185
LIDER-E-SCA	<b>0,457</b>	0,091	0,219	0,408
LIDER-E-PDC	-0,233	<b>0,779</b>	0,125	0,056
LIDER-E-SCM	0,047	<b>0,761</b>	-0,018	0,032
LIDER-E-SDO	0,174	<b>0,711</b>	0,240	0,174
LIDER-E-RCS	0,464	<b>0,631</b>	-0,185	0,081
LIDER-E-DEO	0,516	<b>0,618</b>	0,064	0,012
LIDER-E-ART	0,449	<b>0,576</b>	-0,055	-0,255
LIDER-E-RFE	-0,156	<b>0,561</b>	0,507	0,152
LIDER-E-ERRO	0,471	<b>0,471</b>	0,304	0,041
LIDER-E-DRE	0,384	<b>0,449</b>	-0,071	0,321
LIDER-E-TVI	0,195	<b>0,418</b>	0,025	0,337
LIDER-E-CEP	-0,067	0,129	<b>0,835</b>	-0,133
LIDER-E-RDE	0,229	0,196	<b>0,757</b>	0,193
LIDER-E-CAO	0,147	-0,096	<b>0,757</b>	0,193
LIDER-E-DOA	0,520	0,254	<b>0,547</b>	-0,093
LIDER-E-DTD	0,368	-0,001	<b>0,528</b>	0,149
LIDER-E-RBD	0,275	-0,040	<b>0,469</b>	0,424
LIDER-E-DOE	0,330	0,311	<b>0,378</b>	0,030
LIDER-E-PNE	0,342	0,094	-0,193	<b>0,772</b>
LIDER-E-PAU	0,253	0,193	0,102	<b>0,677</b>
LIDER-E-CTD	-0,074	0,023	0,324	<b>0,568</b>
LIDER-E-FMD	-0,306	0,404	0,027	<b>0,314</b>

**Tabela 23 – Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Líder Actual Democrático	,058	1	30	,811
Líder Actual Laissez-Faire	,273	1	30	,605
Líder Actual Autoritário	2,403	1	30	,132



## 8.8 ANEXO 8

**Tabela 24** – Resultado da regressão linear (estilos de liderança e motivação) a)

**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,467 <sup>a</sup>	,218	,134	,42156	,218	2,600	3	28	,072	2,083

a. Predictors: (Constant), Líder Actual Autoritário, Líder Actual Laissez-Faire, Líder Actual Democrático

b. Dependent Variable: indice de motivação

**Tabela 25** – Resultado da regressão linear (estilos de liderança e motivação) b)

**Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	5,947	,075		79,797	,000						
	Líder Actual Democrático	,099	,076	,220	1,314	,200	,220	,241	,220	1,000	1,000	
	Líder Actual Laissez-Faire	,065	,076	,144	,860	,397	,144	,160	,144	1,000	1,000	
	Líder Actual Autoritário	,175	,076	,386	2,310	,028	,386	,400	,386	1,000	1,000	

a. Dependent Variable: indice de motivação

## 8.9 ANEXO 9

**Tabela 26** – Resultado da regressão linear (diferença entre líder eficaz e actual e a motivação) a)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,128 <sup>a</sup>	,016	-,018	,46456	,016	,480	1	29	,494	1,823

a. Predictors: (Constant), dif\_L\_eficazactual

b. Dependent Variable: indice\_motivação

**Tabela 27** – Resultado da regressão linear (diferença entre líder eficaz e actual e a motivação) b)

**Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	% Confidence Interval for		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			lower Bound	upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,854	,158		37,018	,000	5,530	6,177					
	dif_L_eficazactual	,102	,148	,128	,693	,494	-,200	,404	,128	,128	,128	1,000	1,000

a. Dependent Variable: indice\_motivação

## 8.10 ANEXO 10

De forma a validar o uso da ANOVA é necessário ler o teste de homogeneidade de variância e não rejeitar a homogeneidade de variância das mesmas, ou seja, assumir-se a igualdade de médias prosseguindo a análise. Na tabela seguinte é possível observar que, uma vez que o Sig é superior a um Alpha de 5%, assume-se a igualdade de variâncias e pode-se continuar com o teste ANOVA.

**Tabela 28** – Test of Homogeneity of Variances

Índice de motivação

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,026	1	33	,872