



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES: ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO HUMANITÁRIA DE BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS DE CAMINHA

Sara Moura de Oliveira

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por: Prof. Dr. Paulo Rodrigues

Coorientada por: Prof. Dr. José Miguel Veiga

Viana do Castelo, Fevereiro 2017



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES: ESTUDO DE CASO À ASSOCIAÇÃO HUMANITÁRIA DE BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS DE CAMINHA

Sara Moura de Oliveira

Orientada por: Prof. Dr. Paulo Rodrigues

Coorientada por: Prof. Dr. José Miguel Veiga

Viana do Castelo, Fevereiro 2017

Resumo

As organizações têm sistemas complexos que necessitam de uma análise detalhada para se compreender as mesmas. Através do estudo da motivação organizacional podemos inferir acerca da influência da liderança na mesma.

A liderança é vista como um encadeamento entre líderes e colaboradores que pressupõe o aumento dos níveis de motivação organizacional. Uma boa liderança baseia-se numa forma exímia de lidar com emoções. Nesse sentido iremos estudar a influência que a liderança tem na motivação dos colaboradores das organizações. A liderança é um processo fulcral das organizações estando ligada a estímulos e incentivos dos indivíduos pelo que será interessante ligá-los com o estudo da motivação.

Este estudo de caso incidiu sobre a Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Caminha. Foi feita uma investigação exploratória onde se procurou estudar um fenómeno no seu ambiente, concluindo-se que a liderança é um fator influenciador positivo da motivação.

Palavras-chave: liderança, motivação organizacional, bombeiros, organizações

Abstract

Organizations have very complex systems that require a detailed analysis in order to have some information about them. Through the study of organizational motivation we can infer about the influence of leadership on the same.

Leadership is seen as a chaining between leaders and employees that assumes increasing levels of organizational motivation. Good leadership is based on a given form always to deal with emotions. In this investigation we will study the influence that leadership has in the motivation of employees of organizations. Leadership is a core process of organizations being always connected to stimulation and incentives of individuals. It will be interesting to connect this point with the study of motivation.

This case study focused on the Humanitarian Association of Caminha Volunteer Firefighters. We done an exploratory investigation where a phenomenon was studied in its environment, concluding that the leadership is a positive influencing factor of the motivation.

Keywords: leadership, organizational motivation, firefighters, organizations

Resumen

Las organizaciones tienen sistemas muy complejos que requieren un análisis detallado para poder tener alguna comprensión acerca de las mismas. A través del estudio de la motivación organizacional se puede sacar una conclusión acerca de la influencia del liderazgo en ella.

El liderazgo es visto como un enlace entre los líderes y los empleados que supone el aumento de los niveles de motivación de la organización. Un buen liderazgo se basa siempre en una forma excelente de hacer frente a las emociones. En este sentido, vamos a estudiar la influencia que la acción del líder tiene en la motivación de los empleados de las organizaciones. El liderazgo es un proceso clave de las organizaciones estando siempre conectado a los estímulos e incentivos de los individuos por lo que será interesante para conectar este punto con el estudio de la motivación.

Este estudio de caso se centró en la Asociación Humanitaria de Bomberos Voluntarios de Caminha. Se realizó una investigación exploratoria donde se buscó estudiar un fenómeno en su ambiente, concluyendo que el liderazgo es un factor influyente positivo de la motivación.

Palabras clave: liderazgo, motivación de la organización, bomberos, organizaciones

Dedicatória

Não seria um trabalho completo se fosse apenas meu!

À minha mãe, minha melhor amiga, conselheira e confidente, é ela que me apoia incondicionalmente, incentiva e compreende todas as minhas decisões; a minha companheira de todos os momentos;

Ao meu pai pela sua paciência, acompanhamento e valorização; é ele que me faz ter a os pés assentes na Terra;

À minha avó, a melhor professora que conheço, por me ensinar muito daquilo que hoje sei e por me acompanhar no meu percurso académico;

Aos meus amigos por terem uma paciência incansável, por me ouvirem e estarem sempre presentes em todos os momentos;

Por fim dedico esta tese à minha bisavó, grande mulher, que mesmo não estando cá sempre desejou que continuasse os meus estudos; a ela que me mostrou que todo o trabalho deve ser feito com amor.

“Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.”

Ricardo Reis

Agradecimentos

Quero neste espaço agradecer a todos aqueles fizeram parte do meu percurso académico, que me ajudaram a concretizar todos os objetivos e a realizar mais uma etapa da minha formação.

A todos os professores, que ao longo dos anos me foram acompanhando, agradeço a passagem de sabedoria e o facto de proporcionarem o meu crescimento não só enquanto aluna, mas também como pessoa.

Em especial quero expressar a minha gratidão ao meu orientador de mestrado Professor Doutor Paulo Rodrigues. A sua total disponibilidade para me acompanhar desde o primeiro momento e a sua ajuda foram essenciais. Reconheço, também, a sua simpatia e grande contribuição para a minha formação académica. Obrigada por nunca me ter deixado desistir mesmo nos momentos mais difíceis.

Ao Professor Miguel Veiga agradeço profundamente a sua disponibilidade e a ajuda na parte estatística, foi essencial para a concretização deste projeto. Também quero exprimir o meu reconhecimento à Professora Madalena Ramos, minha antiga professora de análise de dados pelas rápidas e sempre úteis respostas às minhas dúvidas.

À Professora Joana Prata manifesto o meu agradecimento pela sua ajuda na escolha do tema da minha tese e por me fazer querer seguir o seu exemplo. Expresso com alegria a empatia criada entre nós.

Ao corpo de Bombeiros do concelho de Caminha, o meu agradecimento por responderam às minhas questões.

Lista de Abreviaturas

AHBV – Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários

AHBVC – Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Caminha

AIV – Ano Internacional do Voluntariado

CBP – Corpos de Bombeiros Profissionais

CEV – Centro Europeu de Voluntariado

CPV – Corpos de Bombeiros Voluntários

LBP – Liga dos Bombeiros Portugueses

SNB – Serviço Nacional de Bombeiros

SNBPC – Serviço Nacional de Bombeiros e Proteção Civil

ONG – Organizações Não Governamentais

Índice

1. Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	3
2. Problematização.....	4
3.Estado da Arte.....	5
3.1. Liderança organizacional.	7
3.1.2. Abordagens de Liderança	8
3.1.2. Estilos de Liderança	12
3.2.3. Distinguir liderança formal e informal	13
3.2. Motivação	15
3.3.1. Ciclo do Comportamento Motivado	16
3.3.2. Teorias da Motivação	17
3.3. Voluntariado	21
3.3.1. Evolução do voluntariado em Portugal.....	23
3.3.2. Fatores motivacionais para o trabalho voluntário	24
3.3.3. Práticas de retenção dos voluntários	25
Capítulo II – Estudo Empírico.....	27
4. Perspetiva Histórica dos Bombeiros em Portugal.....	28
4.1. Organização e regime jurídico dos corpos de bombeiros.....	30
4.2. Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Caminha.....	31
5. A motivação para o Voluntariado nos Bombeiros	32
Capítulo III – Estudo Empírico.....	35
6. Metodologia	36
6.1. Procedimentos.....	36
6.2. População.....	37
6.3 Recolha de dados – questionário.....	38
6.4. Validação da análise face à população.....	38
6.5. Hipóteses.....	39
7. Análise e Discussão dos Dados.....	39
7.1. Caracterização da motivação dos bombeiros	39
7.2. Resultados.....	41
8.Conclusões.....	48
9. Bibliografia.....	51
Apêndices.....	57
Apêndice I – Inquérito: Influência da Liderança na Motivação	58
Apêndice II – Caracterização da População	61
Apêndice III – Computação de Variáveis	68
Apêndice IV – Hipótese 1	70
Apêndice V – Hipótese 2.....	71
Apêndice VI – Hipótese 3.....	72

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Algumas definições de liderança	8
Tabela 2 - Quadro síntese das Teorias da Motivação	18
Tabela 3 - Percepção da motivação dos bombeiros	40
Tabela 4 - Resultados das médias da percepção da motivação dos bombeiros	40
Tabela 5 - Influência do estilo de liderança na motivação	42
Tabela 6 - Coeficientes de correlação de Spearman entre avaliação do líder e motivação.....	45
Tabela 7 - Influência do tipo de liderança na motivação.....	46

Índice de Figuras

Figura 1 - Grelha de Blake e Mouton	11
Figura 2 - Estilos de liderança e fases de maturidade	12
Figura 3 - Ciclo do comportamento motivado	17
Figura 4 - Organograma das AHBV	31
Figura 5 - Índice de motivação dos bombeiros	41
Figura 6 - Estilo de liderança.....	42
Figura 7 - Distribuição da motivação com estilo de liderança.....	43
Figura 8 - Percepção relativamente ao líder	44
Figura 9- Distribuição do índice de motivação segundo a percepção relativamente ao líder	45
Figura 10- Tipo de liderança	46
Figura 11- Distribuição do tipo de liderança com a motivação	47

1. Introdução

A liderança nas organizações é um dos fatores que mais pode influenciar a motivação dos colaboradores, uma vez que os liderados identificam comportamentos do líder que desencadeiam sentimentos que podem ou não ser motivadores. Muitas vezes as organizações demonstram não ter sucesso nas suas tarefas e no alcance dos seus objetivos porque existe uma falha na forma como se lida com o fator humano. Este é um ativo intangível uma vez que o conhecimento é a parte de uma organização que não se pode quantificar, nem existe fisicamente; é um capital essencial para o desenvolvimento das organizações que permite não só que estas sejam cada vez mais competitivas, mas que também sejam eficientes.

Ao longo dos anos as organizações tiveram necessidade de se adaptar às mudanças próprias da sociedade. Podemos mesmo afirmar que a liderança faz parte das estratégias organizacionais implementadas e que esta deve ser utilizada como uma forma para a melhoria das práticas de colaboradores, influenciando, assim, a sua motivação. Mas será a motivação igual nas organizações sem fins lucrativos? É essencial entender o que motiva os colaboradores a querer trabalhar neste tipo de organização. O voluntariado está associado a valores de solidariedade social, contudo nunca com riscos tão elevados como no caso da organização a estudar.

Neste contexto de mudança, as organizações apercebem-se que o capital humano deve ser valorizado, pois é este trunfo que trará êxito. Todas as organizações devem manter os seus colaboradores satisfeitos; mas como será isso possível? É necessário que se procure líderes que além de quererem uma organização que execute o seu trabalho também se preocupam em fazer com que os colaboradores se sintam parte integrante da mesma.

O voluntariado é uma atividade que envolve muitos tipos de atividades e tem vindo a desempenhar um papel cada vez mais importante nas organizações sem fins lucrativos, mas é preciso que existam recursos humanos, motivados pelas suas características altruístas, para desempenhar estes tipos de tarefas.

Então, como é que a forma como as pessoas são lideradas pode influenciar a sua motivação? Será isso que se pretende responder com este trabalho. Neste contexto, este estudo de caso irá permitir analisar a relação existente entre os líderes organizacionais e a motivação dos seus colaboradores. Ter equipas motivadas pressupõe sempre uma liderança eficiente que conduza os colaboradores ao alcance de objetivos definidos para a organização.

Com o objetivo principal de estudar a influência da liderança na motivação na Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Caminha, esta tese segue a estrutura apresentada em seguida. Inicialmente, no Capítulo I começou por ser feito um enquadramento do problema a ser estudado onde fazemos referência à questão de partida e aos objetivos do estudo. De seguida surge o enquadramento teórico, este é dedicado exclusivamente à definição de conceitos utilizados no trabalho e ao enquadramento de estudos já feitos sobre o tema. Um pouco mais à frente, no Capítulo II é feita a caracterização da organização, não esquecendo uma contextualização das motivações existentes para o voluntariado nos bombeiros. No Capítulo III é apresentada a metodologia seguida no estudo onde não só se

apresentam os métodos e procedimentos a ser utilizados, mas também as hipóteses que irão ser testadas. Mais no final passamos ao estudo de caso propriamente dito, neste ponto iremos caracterizar os nossos conceitos dentro da organização escolhida e apresentar os resultados das hipóteses. No fim será feita uma conclusão onde serão descritos os pontos mais importantes que foram estudados e conjuntamente serão apresentadas as limitações ao estudo efetuado e sugestões a estudos futuros.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

2. Problemática

Procura-se nesta secção problematizar a questão de pesquisa a ser estudada e enunciar o objeto de estudo e os seus objetivos, evidenciando o interesse e a relevância social e científica do estudo em questão.

A presente investigação tem como finalidade providenciar uma análise descritiva e exploratória de uma AHBVM, tendo como temáticas basilares as formas de liderança e a motivação. Decorrendo desta ideia, achámos que seria importante saber de que forma a liderança poderá influenciar a motivação dos bombeiros partindo da questão de partida: **“Em que medida a forma de liderança existente na Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Caminha pode influenciar a motivação dos voluntários desta organização?”**

Este estudo de caso toma como objeto de estudo a Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Caminha, uma organização sólida e importante que representa uma das formas mais importantes de proteção para a sociedade.

A pertinência desta investigação prende-se com o interesse para que haja um melhor conhecimento científico das temáticas da liderança e da motivação uma vez que, especificamente no caso dos bombeiros, são temas pouco aprofundados na literatura. A compreensão desta relação entre liderança e motivação é particularmente pertinente para a existência de um melhor conhecimento da própria organização em estudo. Será também interessante poder analisar o comportamento distinto que poderá ter a simbiose destes dois temas numa organização em que os colaboradores se apresentam como sendo voluntários.

Do ponto de vista teórico, até ao momento, os temas da liderança e motivação têm sido tratados em diversas investigações (DuBrin, 1978; Bergamini & Coda, 1997; Kotler, 2002; Yukl, 2002; Grobler, 2004; Schermerhorn, 2013) sendo que a influência da liderança no sucesso das organizações e nos colaboradores que nelas trabalham é um traço comum a todas elas, podendo apenas evidenciar-se a carência de aplicação deste tema a casos reais.

Este estudo pretende fazer uma reflexão sobre a forma como os diversos tipos de comportamento de um líder podem influenciar a motivação dos colaboradores, nesse sentido são apresentados os objetivos de investigação.

O **objetivo global** deste estudo será compreender de que forma a liderança pode influenciar a motivação dos bombeiros da AHBVC e, se tal acontecer, quais são os seus resultados. De acordo com o objetivo principal podemos apresentar os seguintes **objetivos específicos**:

- Descrever como se processa a liderança na organização, identificando e caracterizando o líder
- Descrever os comportamentos do líder que influenciam a motivação
- Explicar de que forma a liderança formal e/ou informal exerce influência na motivação dos colaboradores
- Explicar qual a influência do líder na motivação dos voluntários

3.Estado da Arte

Tanto a liderança como a motivação são temas que dominam a área do Comportamento Organizacional e que têm tido uma importância crescente. Gerir uma organização pressupõe gerir pessoas, pelo que é necessário compreender os seus comportamentos (Ribeiro, 2008). Um líder e o seu comportamento têm muita influência tanto no desempenho como na motivação dos seus liderados (Bryman, 2013).

As organizações estão intrinsecamente ligadas aos indivíduos (ambiente interno) e ao ambiente no qual estão inseridas (ambiente externo). No que diz respeito ao ambiente interno pode afirmar-se que a eficácia organizacional depende essencialmente de um indicador, o respeito e a satisfação das necessidades das pessoas que fazem parte da organização, ou seja, este ambiente consiste essencialmente na relação entre a organização e os indivíduos que fazem parte dela; já o ambiente externo refere-se à organização propriamente dita e aos ativos que com ela interagem (Bergamini & Coda, 1997).

A força motora de uma mudança organizacional advém da liderança, podendo mesmo afirmar-se que esta é algo real com muitas implicações na eficácia organizacional (Yukl, 2002).

Uma organização alcança bons resultados se os seus colaboradores tiverem bons desempenhos, mas isso só acontece quando existe uma boa liderança, resultados eficazes são possíveis com colaboradores eficientes. Os líderes são os olhos de uma organização pois devem ser capazes de se aperceber das mudanças no ambiente e aplicar uma nova visão com estratégias distintas caso seja necessário. A liderança, muitas vezes, está relacionada com a forma como os líderes motivam os seus subordinados, é por isso, que os diversos tipos de liderança produzem diferentes influências na motivação dos colaboradores (Grobler, 2004).

A liderança percecionada apenas como um traço de personalidade não produziu grandes avanços, contudo este tema começou a destacar-se na área do comportamento organizacional ligado a estudos relacionados com habilidades, comportamentos, fontes de poder e aspetos situacionais que tornam o líder competente (Schermerhorn, 2013).

Começaram a ser orientados estudos no sentido de perceber a liderança num sentido mais formal e a liderança espontânea. Os novos estudos permitiram, então, identificar dois tipos de orientação comportamental: a orientação para o cumprimento de objetivos de trabalho e a orientação para um bom ambiente organizacional (Jesuíno, 1989). Atualmente a liderança pode ser apreendida como uma forma de aprendizagem social que pode ser treinada e aperfeiçoada. O processo organizacional divide-se em quatro funções: o planeamento, a organização, a direção e o controlo. A liderança é um dos fatores mais importantes que contribui para estas funções, criando os compromissos e entusiasmo que os colaboradores precisam para concretizar o seu trabalho (Schermerhorn, 2013).

Como se sabe o fator humano é fundamental para as organizações, por isso, é essencial saber como os colaboradores se sentem em relação à maneira como são geridos e liderados. Assim sendo, se a liderança for eficiente pode contribuir para um bom desempenho organizacional, na medida em que se reflete nos resultados da organização e no desempenho dos colaboradores (DuBrin, 2012). Liderar pressupõe equipas motivadas, no sentido de as

levar numa direção e a alcançar objetivos (Menezes, 2010). A liderança pode ser um fator de promoção de maior eficiência e eficácia (Ribeiro, 2008).

As organizações têm-se mostrado cada vez mais competitivas e voláteis, por isso, a liderança terá um papel fundamental nestas mudanças na medida em que é responsável pela participação dos indivíduos não só no sentido de estas solucionarem problemas, mas também de estarem motivados para a mudança (Kotler, 2002).

As organizações necessitam de colaboradores motivados, pelo que, a liderança tem um papel fundamental na orientação do trabalho dos grupos; contudo nem todos os líderes sabem como manter uma equipa motivada (Chiavenato, 2004) (a). Na opinião de Teixeira (2005) “o desenvolvimento da motivação nos colaboradores é uma das preocupações fundamentais de qualquer líder. Contudo a maneira como os mesmos agem tem a ver com as suas crenças acerca da natureza humana, adaptando diferentes processos para motivar os seus colaboradores” (Teixeira, 2005, p. 120)

O estudo da motivação nasce com o movimento das relações humanas, passando a ser dada maior importância aos processos sociais em contexto organizacional; isto quer dizer que os colaboradores passam a ter maior influência na gestão. A Teoria das Relações Humanas teve origem na necessidade de humanizar e democratizar a administração e no desenvolvimento das ciências sociais e humanas. Esta teoria tem, também origem na experiência de Elton Mayo que veio contrapor a Teoria Clássica da Administração proposta por Taylor. Na experiência realizada concluiu-se que o nível de produção de uma organização depende da integração social, além disso o comportamento dos colaboradores depende do grupo onde estão inseridos e está sujeito a recompensas e a sanções sociais. Também dentro das organizações existem grupos informais que vão influenciar a formalidade de uma organização e no local de trabalho existe uma constante interação social entre os membros. Nesta experiência também se concluiu que o tipo e conteúdo das tarefas influenciam o comportamento do trabalhador e que as emoções dos colaboradores também devem ser tidas em conta (Chiavenato, 2004).

Mas o que estimula a motivação? E qual o esforço necessário para realizar os objetivos? A motivação das pessoas pode ser influenciada pela alteração do ambiente de trabalho, pelos grupos de referência, pelos estilos de liderança e pelo clima organizacional (Neves, 2002).

Chiavenato (2005) afirma que a motivação depende da direção para os objetivos, do esforço e da necessidade; esta necessidade será um fator explicativo do processo motivacional. Segundo McClelland (1965) quando uma pessoa sente uma necessidade, esta leva o indivíduo a fazer determinadas atividades que a satisfaçam.

Como já foi citado anteriormente, o ambiente numa organização está fortemente relacionado com a motivação dos colaboradores, ou seja, quando os colaboradores estão motivados há sempre interesse e ajuda. O líder também pode influenciar este conceito, pois se quem lidera se mostrar interessado será mais fácil motivar os seus liderados. Um bom líder contagia e motiva (Chandler & Richardson, 2008).

Mais do que compreender a ligação entre os dois conceitos principais deste estudo, é importante entender os conceitos dissociados um do outro, nesse sentido de seguida iremos proceder a uma definição dos conceitos e enquadramento dos estudos relativos à liderança e à motivação.

3.1. Liderança organizacional.

Definir liderança pode mostrar-se algo complexo pois existem inúmeras definições, como iremos ver de seguida, acerca deste conceito, mas sem consenso absoluto entre elas. Contudo, apesar de ser difícil abranger todas as abordagens, este tema revela ter bastante importância uma vez que lidamos com esta questão diariamente (Bryman, 2013).

Syroit cit. *in* Cunha e Rego (2005) define liderança de uma forma extremamente simples, considerando-a como um combinado de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo.

Liderar é o dom para motivar os indivíduos a fazerem mais do que é imaginado, estimulando a superação de interesses individuais em prol de interesses coletivos (Bass, 1985). O mesmo autor classifica, ainda, a liderança de formas distintas: primeiro como uma posição central dos processos de grupo; como uma questão de personalidade; como um exercício de influência, pois irá modificar o comportamento das pessoas; e ainda como uma relação de poder coordenadora de ações de trabalho (Bass, 1990).

Para Ball (1987) liderar é a aptidão para transmitir certos sentimentos pertencentes à organização que estimulem o desenvolvimento da mesma. Robbins (2013) afirma que a liderança pode ser definida como a capacidade que alguém tem para influenciar os outros para alcançar certas metas, estimulando para o êxito e eficácia da organização.

A liderança pode, também, ser definida como o sistema através do qual alguém influencia a interpretação dos acontecimentos, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização (Yukl, 2002).

Como evidencia Chiavenato (2004) a liderança poderia ser definida como uma forma de dominação ou controlo, onde o líder tinha apenas a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir certos objetivos organizacionais. O mesmo autor afirma que a liderança é um tipo de influência que tem por objetivo influir no comportamento de outra pessoa, envolvendo poder e autoridade (Chiavenato, 2006). Para Hunter (1998), a liderança assenta na autoridade, sendo que esta pode ser definida como a capacidade de influenciar pessoas, motivando-as para alcançarem objetivos comuns.

De acordo com Bass (1990) existem inúmeras definições de liderança, por isso não se pode dizer que uma seja mais correta que a outra, mas que apenas se interligam e

complementam. Este conceito também pode ser definido como uma influência exercida pela comunicação de objetivos (Fachada, 2012).

Segundo Bryman (2013) apesar das inúmeras aceções acerca deste conceito é possível encontrar um elemento comum, o facto de todas as definições verem a liderança como um processo de influência social em que uma pessoa dirige um grupo para alcançar determinados objetivos. Contudo existem divergências que transmitem um desacordo entre a identificação dos líderes e os processos de liderança, estas estão refletidas em pontos como quem exerce a influência, a sua finalidade, a forma como é exercida e o resultado da mesma (conferir Tabela 1 - Algumas definições de liderança) (Yukl, 2002).

Para este estudo optámos por seguir a definição de Bass (1985) devido à forma como esta realça a importância que a liderança tem na motivação dos colaboradores de uma organização.

Tabela 1 - Algumas definições de liderança

Leadership is "the behavior of an individual, directing the activities of a group toward a shared goal," (Hemphill & Coons, 1957, P9, 7)
Leadership is "the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization:" (Katz & Kahn, 1978, P9, 528)
"Leadership is exercised when persons, mobilize, institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers" (Burns, 1978, pg, 18)
"Leadership is realized in the process whereby one or more individuals succeed in attempting to frame and define the reality of others," (Smircich & Morgan, 1982, pg, 258)
Leadership is "the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement" (Rauch & Behling, 1984, pg, 46)
"Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished," (Richards & Engle, 1986, pg, 206)
"Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose" (Jacobs & Jaques, 1990, P9, 281)
Leadership "is the ability to step outside the culture ... to start evolutionary change processes that are more adaptive." (Schein, 1992, pg. 2)
"Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed." (Drath & Palus, 1994, p. 4)
Leadership is "the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization." (House et al" 1999, pg. 184

Fonte: (Yukl, 2002)

3.1.2. Abordagens de Liderança

As teorias da liderança sugerem a explicação dos fatores envolvidos no aparecimento da liderança, na sua natureza e nas suas consequências (Bass, 1990). De seguida faremos uma breve contextualização sobre as seguintes abordagens relativas à liderança: Abordagem dos Traços ou Perfil, Abordagem Comportamental e Abordagem Contingencial ou Situacional.

3.2.1.1. Abordagem dos Traços ou Perfil

Este modelo reflete as ideias existentes até aos anos 40 e estuda a liderança como algo intrínseco ao indivíduo, ou seja, a liderança faz parte dos traços da personalidade o que faz com que existam pessoas mais capazes de liderar que outras (Rego, 1999). Nesse sentido, esta teoria foca os atributos pessoais tais como qualidades, personalidade, motivações e valores. Segundo Schermerhorn (2013) a capacidade de liderar já nasce com certa pessoa imbuída de um conjunto de características diferenciadoras e específicas para liderar.

Nesta abordagem a distinção entre líder e não líder e a previsão dos seus comportamentos baseia-se nas características físicas, psicológicas, intelectuais e sociais do indivíduo (Teixeira, 2005).

Kirkpatrick e Locke (1991) evidenciam que existem seis traços que distinguem um líder. O **esforço** visto como o conjunto de traços e motivações que refletem o nível elevado de esforço, compreendendo ambição, energia, perseverança, persistência e iniciativa. O **desejo de liderança** envolve a aptidão para liderar e influenciar outros, ganhar um argumento e mesmo ser a melhor autoridade, assumindo também o dever de responsabilidade. Outro traço representativo de um líder é a **honestidade e integridade**, este representa extrema importância pois o líder deve ser alguém verdadeiro em quem se possa acreditar. A **autoconfiança** revela a capacidade que um líder tem de lidar com o excesso de informação e resolver os problemas; os colaboradores têm que sentir segurança por parte do seu superior que deve mostrar sempre estabilidade emocional e confiança na sua tomada de decisão. Relativamente à **capacidade cognitiva** podemos afirmar que é necessária a inteligência para conseguir delinear estratégias, resolver problemas e tomar decisões. Por fim, os autores evidenciam o traço do **conhecimento do negócio** devido à necessidade que o líder tem para conhecer a empresa e os aspetos técnicos da área. O carisma, flexibilidade e criatividade podem, também, ser considerados traços importantes da personalidade de um líder (Kirkpatrick & Locke, 1991).

No seguimento dos pareceres anteriores podemos afirmar que valorizar as qualidades do líder, conduz a uma perspetiva de que a liderança faz parte da natureza do indivíduo não podendo, assim, ser apreendida (Bastos, 2008).

Não existe homogeneidade no que diz respeito à enumeração dos traços que fazem de uma pessoa um líder eficaz. São levantadas críticas a esta abordagem pois esta não considera fatores situacionais e o impacto nos colaboradores; podem ainda existir pessoas que podem não nascer líderes, mas que com preparação podem sê-lo (Robbins & Judge, 2013).

3.2.1.2. Abordagem Comportamental

A partir dos anos 50 a par do surgimento do behaviorismo aparecerem também novas teorias da liderança ligadas ao comportamento (Kaiser & DeVries, 2000), ou seja, determinados comportamentos distinguem o líder de um não líder (Teixeira, 2005). Este tipo de abordagem, como o próprio nome indica, salienta a liderança como algo que deriva do comportamento, podendo ser apreendida ao longo do tempo (Bastos, 2008).

Com a abordagem dos comportamentos começaram a surgir diversas teorias que combinavam a identificação de líderes com procedimentos orientados para as tarefas e de líderes orientados para os colaboradores (Teixeira, 2005).

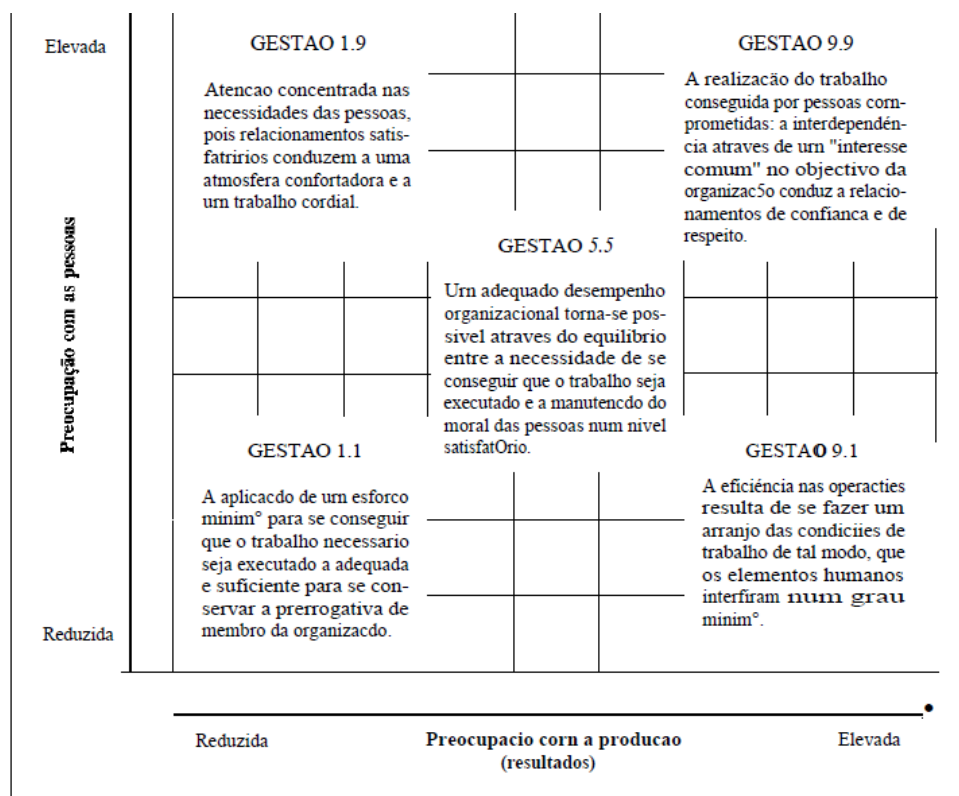
Nesta abordagem foram difundidas teorias principalmente pela Universidade de Ohio e de Michigan. Estas teorias assentam em duas dimensões do comportamento do líder: uma ligada à natureza das tarefas com destaque no planeamento e objetivos; e outra centrada na relação com o colaborador. (Kaiser & DeVries, 2000).

Likert (1961) desenvolve os seus estudos acerca da liderança no sentido dos comportamentos; defensor da gestão participativa, afirma que esta será eficaz se for orientada para os subordinados e se for apoiada na comunicação para que exista uma maior harmonização de ideias e objetivos. O autor divide os estilos de liderança em quatro tipos diferentes conforme o grau de utilização da autoridade por parte do líder:

- **Autocrático-coercivo:** o poder de decisão está todo concentrado no líder, é no topo de hierarquia que se decide o que se tem que fazer, quem, como e quando deve ser feito. Este estilo é comumente utilizado em empresas industriais com mão-de-obra intensiva e pouca tecnologia;
- **Autocrático-benevolente:** o poder de decisão continua no topo da hierarquia, no entanto os colaboradores têm alguma liberdade e agilidade na execução das tarefas, ou seja, o líder delega alguma da sua autoridade em atividades diárias. Pode encontrar-se este estilo em organizações com mão-de-obra mais especializada e com alguma tecnologia;
- **Consultivo:** como o próprio nome indica, neste estilo o líder pede pareceres aos seus colaboradores antes de traçar objetivos e tomar decisões. É, normalmente, utilizado em empresas do sector administrativo;
- **Participativo:** para o autor este é o estilo ideal em que os colaboradores estão integrados na delineação de objetivos e nas tomadas de decisão. As empresas com mão-de-obra e tecnologia muito especializada são aquelas onde mais se encontra este estilo (Likert, 1961).

Outra teoria que surgiu nesta época foi a da Grelha de Gestão, desenvolvida por Blake e Mouton (1985). Tal como podemos observar na Figura 1, esta baseia-se numa matriz bidimensional, variável entre 1 e 9, que conjuga as variáveis preocupação com as pessoas e preocupação com a produção (resultados). De acordo com os autores, os líderes com melhor desempenho eram aqueles com um estilo de liderança com os dois tipos de preocupação elevados; este tipo de líder obteve melhores resultados, menos rotatividade de trabalhadores, redução de absentismo e maior satisfação. Em suma, uma organização para estar com elevados níveis de preocupação necessita de valorizar as tarefas e de ter tomadas de decisão participativas (Mouton & Blake, 1985).

Figura 1 - Grelha de Blake e Mouton



Fonte: (Teixeira, 2005)

3.2.1.3. Abordagem Situacional (Contingencial)

Nesta abordagem presume-se que o comportamento de um bom líder varia de acordo com as situações em que este se encontra, ou seja, dependendo da situação o líder comporta-se de maneiras diferentes (Teixeira, 2005).

Dentro da abordagem contingencial, pode destacar-se a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), esta teoria tem em conta a influência que os líderes têm na motivação e capacitação dos seus subordinados e baseia-se na ideia de que o estilo melhor de liderança varia de acordo com a maturidade dos colaboradores e com as características da situação (Hersey & Blanchard, 1986).

Se os colaboradores forem incapazes e estiverem desmotivados é necessário que o líder especifique orientações de forma clara; se estes forem aptos, mas estiverem, também desmotivados o líder terá que demonstrar o seu apoio e ser participativo; mas se os colaboradores estiverem motivados e a fazer as suas tarefas um líder não precisa de interferir muito (Hersey & Blanchard, 1986).

Hersey e Blanchard (1986) afirmam que a liderança mistura diferentes variáveis situacionais, contudo a que sugere ter maior influência é o comportamento do líder em relação aos liderados. Os liderados, e a forma como estes entendem e acatam a influência de seu líder, legitimam a eficácia e a continuidade da liderança exercida (Hersey & Blanchard, 1986).

Em 1986, Hersey e Blanchard desenvolvem o modelo da Liderança Situacional baseado na relação líder/liderado onde será necessário um encontro entre a maturidade dos

colaboradores e o estilo de liderança (Figura 2). Através da combinação das variáveis ênfase na estrutura do trabalho (comportamento para a tarefa) e ênfase no relacionamento pessoal (comportamento de relacionamento), O modelo proposto por estes autores abraça quatros estilos que os líderes devem dominar (Hersey & Blanchard, 1986).

A capacidade do líder adaptar a sua forma de liderar dependendo da situação que está a viver é bastante importante para a eficácia da liderança nas organizações; um bom líder consegue transmitir de forma exímia os objetivos estratégicos para a organização repercutindo-se esta atitude na eficiência da organização. Quando os subordinados atingem níveis mais altos de maturidade, o líder responde não só com a redução de controlo sobre as atividades, mas também diminuindo o grau de comportamento da relação (Hersey & Blanchard, 1986).

Figura 2 - Estilos de liderança e fases de maturidade

Estilo de liderança	Fases de maturidade
<p>Comando (<i>telling</i>): Elevada orientação para tarefas, reduzida orientação para pessoas; o líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde devem executá-las. Enfatiza um comportamento directivo (ou de comando)</p> <p>Orientação (<i>selling</i>): Elevada orientação para tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder assume um comportamento directivo, mas apoiante.</p> <p>Apoio (<i>Participating</i>): Reduzida orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder e os subordinados partilham a tomada de decisões, sendo o principal papel do líder facilitar e comunicar.</p> <p>Delegação (<i>Delegating</i>): Reduzida orientação para as tarefas, reduzida orientação para as pessoas. A orientação e o apoio do líder são reduzidos, por serem desnecessários.</p>	<p>M₁: Os subordinados não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes.</p> <p>M₂: Os subordinados ainda não são capazes, mas querem fazer correctamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhes as necessárias capacidades.</p> <p>M₃: As pessoas são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende.</p> <p>M₄: Os subordinados são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado.</p>

Fonte: (Teixeira, 2005)

3.1.2. Estilos de Liderança

Lewin, White e Lippitt (1939) criam a abordagem dos estilos de liderança onde o processo de tomada de decisão tem impacto no comportamento dos trabalhadores. De acordo com o mesmo autor podem identificar-se essencialmente três estilos de liderança distintos – autocrático, democrático e *laissez-faire*.

- **Autocrático:** neste tipo de liderança as ordens são dadas não permitindo que sejam levantadas questões sobre as mesmas; este tipo de líder define as técnicas e os resultados que devem ser obtidos, passando por cima dos fatores motivadores para os colaboradores. A liderança autoritária é comumente utilizada quando são necessárias reformulações rápidas e eficazes nas organizações, sendo que para isso terá que existir uma estrutura hierárquica bastante bem delineada. Muitas vezes a utilização deste tipo de liderança pode gerar revolta por parte dos trabalhadores;

- **Democrático:** neste estilo os trabalhadores passam a ter um papel mais ativo, o líder consulta os trabalhadores no processo de tomada de decisão para que sejam eles a definir objetivos e resultados, assim, neste tipo de liderança o líder tem uma função orientadora e trabalha ao mesmo nível que os seus colaboradores. Com a liderança democrática é mais propício que se criem melhores relações e ambiente de trabalho, fazendo com que a produtividade seja maior. Tanto colaboradores como líderes estão envolvidos nas tarefas a executar;
- **Laissez-faire:** neste estilo os colaboradores fazem o seu trabalho com o mínimo de envolvimento por parte do líder, por isso, o seu sucesso depende apenas deles próprios. O processo de tomada de decisão é assumido apenas pelos subordinados; o líder tem as suas funções delegadas e não está envolvido no trabalho em grupo, fazendo com que neste tipo de liderança a estrutura hierárquica das organizações esteja muito dissipada, associando-se muitas vezes à desorganização e baixa produtividade. Os colaboradores têm uma elevada autonomia, sendo que o líder oferece orientação apenas quando é necessário (Lewin, Lippitt, & White, 1939).

Podemos considerar que uma organização bem-sucedida depende de uma liderança eficaz. Mas qual é a forma de liderança com mais sucesso? Não existe um estilo de liderança ideal, pois cada estilo pode adaptar-se a organizações e grupos de trabalho diferentes; o que é melhor para um grupo de trabalhadores pode não ser para outro. O importante é que o líder tenha o seu trabalho estruturado e controlado, um mesmo líder pode utilizar estilos de liderança diferentes dependendo da situação em que se encontra (Pawar, 2014).

O estilo a utilizar deverá estar adaptado às características do grupo, dos projetos e dos objetivos desejados, nesse sentido para saber qual o estilo de liderança a utilizar é importante que se tenham em conta as características pessoais de quem vai liderar (experiência, forma de participação nas decisões, etc), as características da equipa (receptividade ao líder, tamanho do grupo, idades e competências) e as características do contexto (tipo de organização, valores e objetivos) (Grobler, 2004).

Os conceitos ligados à liderança e aos seus estilos são fundamentais, contudo é importante que seja feita uma distinção do que é a gestão e do que é a liderança, pois é inevitável dissociar estes conceitos.

3.2.3. Distinguir liderança formal e informal

A liderança informal tem sido entendida como uma parte relevante do comportamento organizacional, no entanto a literatura apenas faz referência a este tipo de liderança em pequenos grupos. As pesquisas sobre liderança, na sua maioria, estão centradas apenas nos líderes formais, ou seja, naqueles líderes que têm uma posição vinculada de forma oficial; muitas vezes, o que pode acontecer é que a autoridade formal dos líderes pode encobrir outras formas de liderança (Pielstick, 2000).

Pode afirmar-se que os líderes informais que não estão em posições reconhecidas de liderança nem têm autoridade legítima para liderar, mas que por qualquer outro motivo são reconhecidos como líderes (Pielstick, 2009). Pielstick (2009) baseia os seus estudos naquilo a que se chama o líder autêntico, sendo que a liderança deve ser dividida em seis temas: visão partilhada, comunicação, relações, comunidade, orientação e carácter.

A visão partilhada é uma característica identificativa da liderança autêntica, pois segundo Bennis (1989) a única qualidade que define os líderes é a habilidade de criar e concretizar uma visão. Segundo Burns (1978) a liderança autêntica só existe quando existe um maior envolvimento entre líderes e liderados, o que permite níveis mais elevados de motivação. Nesse sentido a construção de uma visão repartida entre líderes e liderados está a tornar-se mais duradoura e permite englobar uma maior diversidade de necessidades, valores e crenças (Pielstick, 2000).

A comunicação diz respeito ao diálogo que existe enquanto se partilha a visão e é utilizada como um fator motivador tanto para líderes como para liderados pois permite a construção de relacionamentos e de uma forte cultura organizacional. Ouvir é uma componente chave para a comunicação, por isso, os líderes autênticos são suscetíveis de serem influenciados na medida em que fazem perguntas para sondar outras opiniões (Pielstick, 2000).

O tema das relações demonstra o carácter interativo e de partilha que existe quando há um líder autêntico. A liderança autêntica pressupõe que existam relações estreitas entre líderes e liderados, facilitando as tomadas de decisão (Pielstick, 2000).

A questão da comunidade está relacionada com as crenças e valores existentes na organização. É importante que os líderes tenham em atenção certos valores para o bem de uma organização (comunidade), tais como altruísmo, equidade, justiça, honestidade e integridade (Pielstick, 2000).

Relativamente à característica da orientação, podemos afirmar que numa organização o líder além de se orientar a ele próprio também necessita de orientar os outros; para isso ele deve comunicar através das suas ações, construindo dessa forma as relações e a cultura organizacional para conquistar a confiança dos liderados (Pielstick, 2000).

Por fim, podem ser mencionadas uma série de características pessoais que dizem respeito ao líder. Um líder autêntico é possuidor de autoconfiança, são pessoas convictas e determinadas com uma grande facilidade em se expressarem. Este tipo de líderes também utiliza o seu poder para fortalecer os que estão ao seu redor, são inteligentes, simpáticos e humildes (Pielstick, 2000).

Depois de basear os seus estudos nas variáveis acima referidas, Pielstick (2000) afirma que existem diferenças bastante significativas entre o líder formal e o líder informal. Normalmente os líderes informais são tidos como pessoas com níveis de liderança mais elevados que os formais, sendo que as características anteriormente referidas são importantes para ambas as formas de liderança. O mesmo autor (Pielstick, 2000) afirma que os líderes

formais tendem a envolver-se mais com a política, a ter uma maior necessidade de poder, a serem mais autoritários e a utilizarem a coerção/medo.

Os líderes informais desenvolvem visões partilhadas entre colaboradores para a organização; dão mais importância às necessidades comuns, valores e crenças. Este tipo de líderes tende a incluir as opiniões de todos, por isso, têm mais propensão para ouvir e entender visões distintas incentivando ao diálogo. Um líder informal também demonstra uma maior capacidade para partilhar e receber críticas, são mais inspiradores e têm interesse em incentivar e motivar os seus colaboradores. Uma organização com um líder informal é mais inclusiva, pois tende a envolver todos os colaboradores o que permite uma maior compreensão das necessidades (Pielstick, 2000).

Continuando a distinguir os líderes informais, pode afirmar-se que estes são mais humildes e justos tendendo a transmitir mais confiança; são eles que guiam os colaboradores, mas também são eles que demonstram uma grande capacidade de aprendizagem. Reconhecem o outro e costumam formar equipas, assim promovem a equidade e a unidade (Pielstick, 2000).

Existem uma série de características que são comuns a líderes formais e informais, ambos demonstram ser inteligentes, autoconfiantes e experientes. Enquanto os líderes informais são mais altruístas e flexíveis no que diz respeito ao trabalho, os líderes formais apresentam mais necessidade de poder, utilizam o medo e a coerção e têm uma autoridade mais formal. Podemos, assim, depreender que um líder informal apresenta níveis muito mais elevados daquilo a que corresponde a liderança autêntica (Pielstick, 2000).

3.2. Motivação

O tema da motivação, apesar de ser considerado de extrema importância tanto a nível pessoal como profissional, só começou a ser problematizado no século XIX, com a Revolução Industrial devido à emergência de certos problemas sociais e ao aumento do nível de vida e educacional das populações (Bueno, 2002); (Cortinhas, 2014).

Steiner (1964) define a motivação como uma condição interna que conduz o comportamento para certas metas e objetivos. Para Koontz e Weihrich (1988) a motivação é um conjunto de impulsos e necessidades, para os mesmos autores é o líder quem motiva os seus colaboradores a desenvolver atividades que satisfaçam esses impulsos.

Taylor *cit* in Chambel e Curral (2008) propôs a abordagem da Organização Científica do Trabalho, esta teoria considerava que para aumentar a eficiência no trabalho era necessário que se aumentasse os salários dos trabalhadores.

Para Netke (2013, p. 1), a motivação é a força motriz que leva os indivíduos a atingir os seus objetivos.” Ou seja, existe uma integração de forças internas e externas que conduzem a um comportamento no trabalho, estas determinam a sua forma, direção, intensidade e duração (Ayub & Rafif, 2011).

Segundo Herzberg (1966) e Bergamini (1997) a motivação está relacionada com os fatores intrínsecos que conduzem um indivíduo a atingir certo objetivo; quando os fatores são extrínsecos, então, considera-se que existe apenas satisfação.

A motivação pode ser definida como a predisposição para fazer algo relacionado com as necessidades do indivíduo (Decenzo & Robbins, 2010). Este conceito é visto como uma força impulsionadora com origens intrínsecas ao indivíduo (Neto & Marques, 2004).

Segundo Chiavenato (2004), a motivação é uma forma de firmeza das pessoas, ou seja, quanto tempo se leva para atingir objetivos mantendo o esforço; a motivação pode variar entre pessoas ou na mesma pessoa através do tempo. O mesmo autor afirma que a motivação depende de cada um e é influenciada externamente e até pelo próprio trabalho.

A motivação também pode ser definida como a "... vontade de um indivíduo exercer um nível de esforço elevado para alcançar um determinado objetivo (...) constitui um elemento chave para o compromisso dos funcionários para com a empresa" (Ribeiro, 2008, p. 36).

A motivação dos trabalhadores e o seu ânimo na realização de tarefas laborais é essencial para o bom desempenho das organizações por isso, é necessário que os líderes incentivem e estimulem para que estes se sintam mais valorizados e motivados, contribuindo para o sucesso organizacional (Verma & Verma, 2012).

Para se entender a motivação é necessário que se contextualize este conceito através do ciclo de comportamento motivado, este mostra todo o processo ligado às necessidades e tarefas que satisfeitas fazem com que o indivíduo se sinta mais motivado. Veja-se a explicação detalhada de seguida.

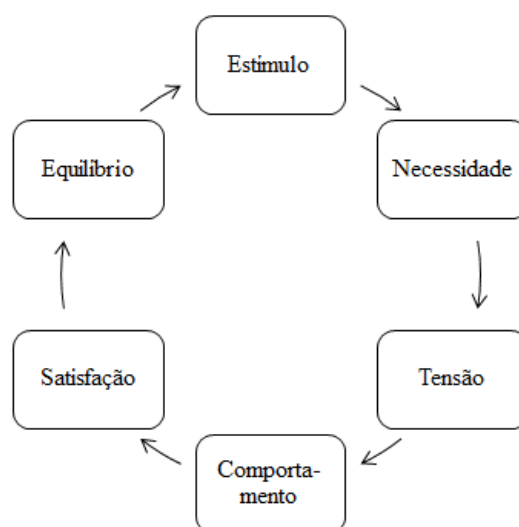
3.3.1. Ciclo do Comportamento Motivado

O processo da motivação pode ser explicado pela satisfação das necessidades dos indivíduos. A existência de certos comportamentos como um mau desempenho, pouco esforço ou comportamento inadequado podem ser expostos pelas necessidades que não são tidas em conta no trabalho (Ramos, 2009).

Para compreendermos a motivação será necessário que se explique o ciclo motivacional adjacente ao conceito, representado na Figura 3.

Este ciclo tem início com um estímulo para que seja satisfeita determinada necessidade; enquanto essa necessidade não se realizar existe uma certa tensão, tensão essa que só acalma quando forem adotados comportamentos para a satisfação da necessidade, assim, o só depois da satisfação da necessidade é que se atingirá o equilíbrio. O ciclo está sempre em repetições contínuas pois à medida que se satisfaz uma necessidade, logo outra aparece para que seja satisfeita (Teixeira, 2005).

Figura 3 - Ciclo do comportamento motivado



Fonte: (Ramos, 2009)

Se apesar de tudo as necessidades não conseguirem ser satisfeitas e não se conseguir levar o ciclo a bom porto por existirem diversas barreiras, o indivíduo atinge um estado de frustração ou encontra uma solução compensatória para resolver o seu problema. Estas soluções compensatórias são, frequentemente, encontradas nas organizações, pois deve evitar-se a frustração para não criar desmotivação nos colaboradores (Teixeira, 2005).

Podemos afirmar que a motivação tem um papel fundamental na forma como um colaborador executa as suas tarefas, nesse sentido a motivação é muitas vezes responsável pelo sucesso nas organizações (Lameiras, 2010).

Por um lado, se a motivação tem o seu ciclo por outro tem que ter as suas teorias associadas, é sobre essas teorias explicativas da motivação que iremos fazer uma breve descrição.

3.3.2. Teorias da Motivação

De acordo com a literatura podem ser distinguidos vários modelos teóricos explicativos da motivação como veremos de seguida. Segundo Lameiras (2010) estas teorias procuram prover uma explicação daquilo que influencia o comportamento das pessoas no contexto organizacional.

Normalmente os autores das teorias da motivação procuram distingui-las entre **Teorias do Conteúdo**, **Teorias do Processo** e **Teorias do Reforço**, tal como podemos observar no Tabela 2. Por um lado, as primeiras dizem respeito às necessidades internas das pessoas e ao comportamento que estas têm para satisfazer as suas necessidades, aos fatores propriamente ditos que motivam os indivíduos. Por outro as segundas focam-se no processo implícito na motivação (Teixeira, 2005).

Tabela 2 - Quadro síntese das Teorias da Motivação

Teorias do Conteúdo	Maslow (1954)	Teoria das Necessidades: o indivíduo é motivado através de cinco tipo de necessidades organizadas numa hierarquia
	Herzberg (1966)	Teoria dos Dois Fatores: há dois fatores ligados à motivação: fatores higiênicos e os fatores motivacionais
	Alderfer (1972)	Teoria ERG: há três categorias de necessidades que geram motivação: existência, relacionamento e existência
	McClelland (1961)	A motivação ocorre através da satisfação das necessidades de realização, afiliação e poder
Teorias do Processo	Vroom (1964)	Teoria das Expectativas: a motivação depende das expectativas do individuo de ser recompensado pelo trabalho
	Porter e Lawler (1968)	Tem em conta quatro variáveis que influenciam a motivação: esforço, desempenho, recompensas e satisfação
	Adams (1963)	Dá importância à percepção pessoal da justiça/injustiça nas organizações
Teorias do Reforço	Skinner (1968)	Baseia-se na ideia de que o comportamento é entendido pela sua previsão
Fonte: (Teixeira, 2005)		

3.3.2.1. Teoria das Necessidades de Maslow

Maslow (1954) defende que as teorias relacionadas com a motivação têm em conta as necessidades, impulsos e estados motivadores, nesse sentido a noção de necessidade surge ligada como impulsionadora da motivação. Este modelo defende que as necessidades são combinadas com fatores biológicos, culturais e situacionais, os quais vão influenciar o comportamento humano.

O autor desta teoria agrupou as necessidades em cinco níveis de acordo com as prioridades: fisiológicas (necessidades que nascem com o individuo, intrínsecas à sua sobrevivência), de segurança (necessidades relacionadas com a segurança física, proteção e estabilidade), sociais (necessidade de nos relacionarmos com os outros), de estima e de realização pessoal (relacionadas com a nossa valorização pessoal e reconhecimento de terceiros) (Maslow, 1954).

As necessidades funcionam sempre em conjunto, prevalecendo a mais elevada assim que a anterior estiver satisfeita, assim, pode afirmar-se que a forma como os indivíduos se comportam é influenciada pelo conjunto das necessidades que estas têm (Maslow, 1954).

3.3.2.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Para esclarecer as atitudes e a motivação dos colaboradores, Herzberg (1966) desenvolveu estudos para apurar os fatores que criavam satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho, destes estudos foram identificadas duas classes de fatores considerados importantes para a conduta dos indivíduos no trabalho, denominados de fatores higiênicos

(salário, a segurança, as condições de trabalho, práticas de gestão na empresa e relações interpessoais) e fatores motivacionais (realização pessoal, reconhecimento e responsabilidade).

Durante os seus estudos o autor percebeu que os fatores que criavam satisfação e motivação eram completamente distintos daqueles que criavam insatisfação identificando, assim, duas classes de fatores relevantes para o comportamento dos indivíduos, os fatores motivacionais e os fatores higiênicos (Herzberg, 1966).

De acordo com Herzberg (1966) os fatores higiênicos não geram motivação, apenas evitam a insatisfação no trabalho. Já os fatores motivacionais são aqueles que provocam a satisfação. Ou seja, o contrário da satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas apenas a não satisfação.

Nesta teoria a motivação apenas depende da satisfação das necessidades mais complexas (fatores motivacionais), enquanto a satisfação das necessidades mais básicas é apenas uma fonte de movimento. Os fatores motivacionais são intrínsecos ao indivíduo podendo ser controlados pelo mesmo; estão relacionados com o cargo e o tipo de tarefa desempenhados na organização e atingem o seu topo com a autorrealização (Herzberg, 1966).

3.3.2.3. Teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth)

A teoria ERG foi desenvolvida por Clayton Alderfer (1969). De acordo com o autor os indivíduos são motivados por três categorias diferentes de necessidades – Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC). As necessidades de Existência compreendem as necessidades básicas para a existência do ser humano; as necessidades de Relacionamento representam a relevância das relações interpessoais estão; e as necessidades de Crescimento estão relacionadas com o desejo de desenvolvimento pessoal e autorrealização. (Arnolds & Boshoff, 2002). Nesta teoria as necessidades não estão hierarquizadas porque pode existir várias necessidades ativas em simultâneo, não sendo preciso satisfazer as necessidades básicas para depois passar a outras superiores. Contudo se uma necessidade superior permanecer insatisfeita o indivíduo pode regressar às necessidades inferiores, é o chamado princípio da regressão da satisfação, este tem um grande impacto na motivação dos trabalhadores (Alderfer, 1969).

3.3.2.4. Teoria de McClelland

Esta teoria foi desenvolvida tendo por base as necessidades de realização, afiliação e poder que são adquiridas através da experiência e do contacto com o ambiente. As necessidades de realização traduzem o desejo de atingir a excelência através de objetivos desafiantes que superem aquilo que já foi feito anteriormente. As necessidades de afiliação indicam a necessidade de estabelecer relações de proximidade e amizade com os outros. E as necessidades de poder dizem respeito à necessidade de controlar e influenciar o desempenho de terceiros (McClelland, 1976).

3.3.2.5. Teoria da Expectativa de Vroom

Vroom (1964) desenvolveu a Teoria Contingencial da Motivação, nesta teoria é defendida a ideia de que todo o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também das expectativas e do contexto laboral em que se está inserido; por isso, a motivação que uma pessoa tem está assente na previsão dos resultados de acordo com as suas ações, sendo que quando se espera um resultado positivo a motivação é maior.

Para o mesmo autor o processo motivacional desenvolve-se consoante a forma como o indivíduo encara os esforços que são necessários para alcançar determinado objetivo, ou seja, é o indivíduo que tem um controlo sobre a sua motivação. Nesta teoria o nível de produção de cada um depende dos objetivos individuais, da perceção tida sobre a ligação entre produtividade e alcance dos objetivos e da capacidade da pessoa influenciar o seu nível de produtividade (Vroom, 1964).

A motivação depende de três forças que se interligam: a valência (valor atribuído aos resultados esperados), uma força de atração ou repulsa que um resultado tem sobre o indivíduo, ou a satisfação antecipada do resultado; a instrumentalidade (crença na probabilidade de que determinado desempenho leve a uma recompensa) diz respeito à perceção da relação de causa entre resultados e o desempenho; e a expectativa (crença de que determinado esforço leva a um bom desempenho) que é ideia antecipada da decisão a ser tomada, uma noção entre o esforço para o desempenho e o desempenho na realidade. Quanto maior forem estas três forças maior será a motivação do indivíduo para manter o seu desempenho (Vroom, 1964).

3.3.2.6. Modelo de Porter e Lawler

Porter e Lawler (1968) desenvolveram um novo modelo sobre a motivação mais completo que os anteriores.

Nesta teoria o esforço que um colaborador está disposto a fazer é traduzido na sua motivação, esta é maior ou menor consoante a probabilidade de recompensa, tanto intrínseca como extrínseca, que pensa existir. Além disso, para os autores, o desempenho dos trabalhadores nas suas tarefas depende de duas variáveis: a perceção daquilo que é necessário para exercer a tarefa e capacidade para a executar, sendo que a segunda melhora à medida que a perceção da primeira aumenta. De acordo com o que foi descrito anteriormente pode, então, afirmar-se que a opinião que cada um tem sobre a forma como as recompensas são atribuídas influencia a satisfação dos colaboradores, assim quando mais igualdade houver na distribuição de recompensas maior será a satisfação (Porter & Lawler, 1968).

3.3.2.7. Teoria da Equidade de Stacy Adams

Esta teoria, desenvolvida principalmente por Stacy Adams (1976), evidencia o entendimento individual de cada um em relação à justiça/injustiça no campo laboral, fazendo comparações entre o seu desempenho e resultados com o desempenho e resultados dos seus pares.

Originalmente esta teoria era apenas aplicada a questões salariais, mas com o tempo foi-se alargando para outro tipo de retribuições no local de trabalho. Neste estudo os trabalhadores de uma empresa devem trabalhar no sentido de não provocar desigualdades entre os *inputs* e *outputs* uns dos outros, só assim poderá existir motivação; se os colaboradores acharem que não estão a ser tratados pelos seus superiores de forma justa, então é impossível que estes estejam motivados (Adams & Freedman, 1976).

Para que os indivíduos se apercebam da realidade, esta teoria propõe que os indivíduos tenham noção deles mesmos como muito ou pouco recompensados, só assim irão entender a sensação de estar de ambos dos lados; desta forma poderão fazer-se esforços para que a relação empregador/empregado seja reestabelecida e igual para todos os colaboradores. Além disso esta teoria foca-se em determinar se a distribuição dos recursos é justa para ambos os lados da organização (Adams & Freedman, 1976).

3.3.2.8. Teoria do Reforço de Skinner

Skinner (1976) desenvolveu a teoria do reforço baseada na ideia de que o comportamento humano pode ser entendido pela sua previsão. Se o comportamento for positivo e recompensado tende a repetir-se enquanto se for negativo e condenado isso já não acontece; o autor chega mesmo a defender que os comportamentos devem ser controlados reforçando as condutas positivas.

A melhor forma de ter domínio sobre os comportamentos é modificar o comportamento organizacional aplicando a teoria do reforço e das recompensas, mas para que isso aconteça é necessário que os líderes adotem quatro medidas: identificar o desempenho que desejam, identificar as recompensas que reforçam o comportamento desejado, fazer com que a recompensa esteja diretamente ligada ao comportamento e escolher um programa de reforço ótimo (Skinner, 1976).

Nas organizações, por um lado, podem existir trabalhadores que não se interessam pelas suas tarefas e que fazem o menos possível, mas por outro lado também existem trabalhadores que dão tudo pelo seu trabalho, a diferença entre eles está muitas vezes na sua motivação. Indivíduos mais motivados irão sempre contribuir para um maior sucesso pois dão sempre o melhor de si.

A liderança e motivação são dois conceitos essenciais para a elaboração deste estudo, são eles que iram orientar todo o processo, contudo como iremos abordar a liderança numa organização sem fins lucrativos é importante ter alguma ideia do que é o voluntariado e do que está inerente a este conceito.

3.3. Voluntariado

A Declaração Universal do Voluntariado (International Association for Volunteer Effort, 1990) define o voluntariado como uma decisão voluntária apoiada na participação ativa dos cidadãos na vida da comunidade que contribui para uma melhoria da qualidade de vida e da

realização pessoal. Na mesma Declaração, o voluntariado surge como uma forma de resposta aos desafios da sociedade para um desenvolvimento económico e social mais estável. Segundo Wilson (2000) o voluntariado pode ser definido como um comportamento de ajuda que envolve um compromisso a longo prazo.

A Organização Internacional do Trabalho, por sua vez, limita o voluntariado como uma forma de trabalho não remunerado e não obrigatório em que os indivíduos realizam atividades fora das suas casas, numa organização ou diretamente ao beneficiário (ILO - International Labour Office, 2011).

O CEV (2011) propõe na sua definição uma distinção entre voluntariado formal e o voluntariado informal, além disso, identifica os princípios essenciais do voluntariado: escolha livre e sem imposição, baseado na motivação pessoal; altruísmo a favor dos outros, praticado fora do contexto familiar; não remunerado monetariamente; conduzido por valores de paz, solidariedade e democracia; e inclusivo/ aberto a todas as pessoas.

Dentro do voluntariado é possível que se distinguem três tipos de serviços relacionados com o mesmo. O primeiro, denominado por serviço voluntário, inclui a maioria das atividades de voluntariado e distingue-se por ser bastante estruturado. Depois existe o serviço à comunidade que é gerido pelo Estado e atua na área social de proteção civil. Existe, ainda, o serviço cívico, uma alternativa ao serviço militar obrigatório (Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency, 2010).

As organizações sem fins lucrativos normalmente vêm o seu trabalho suportado na sua maioria pelo voluntariado, este cada vez tem tido cada vez mais um papel mais ativo em programas sociais e comunitários. Se o voluntariado deixasse de existir muitos dos programas sociais deixavam de existir, o que poderia implica uma grande perda de serviços para a sociedade (Burns, Reid, Toncar, Fawcett, & Anderson, 2006).

Apesar de existir um grande volume de voluntários nas organizações existe sempre a necessidade de mais ajuda, nesse sentido é sugerido que se procurem saber quais as motivações do voluntariado para que todo o seu trabalho possa ser melhor estruturado. Habitualmente é identificada uma motivação altruísta (Burns, Reid, Toncar, Fawcett, & Anderson, 2006).

Outra das especificidades do voluntariado é o tipo de remuneração que lhe está associada; a recompensa financeira é secundarizada e passa a interessar apenas o reconhecimento e valorização do trabalho executado; este tipo de remuneração pode estar intrinsecamente relacionado com a teoria das necessidades de Maslow através das necessidades de reconhecimento social e autorrealização (Andreasen & Kotler, 2008).

Catarino (2004) salienta alguns trilhos comuns ao voluntariado, sendo que este deve reger-se pelo princípio da comunidade e do bem comum, da cooperação, da complementaridade e ainda da gratuidade. Este tipo de atividade além de ser realizada em benefício dos outros e da comunidade tem também motivações individuais.

De uma forma geral apresentámos, nos parágrafos acima, breves definições do voluntariado e dos princípios que orientam esta atividade. Em seguida de forma mais particular iremos fazer uma breve contextualização sobre o voluntariado em Portugal.

3.3.1. Evolução do voluntariado em Portugal

Amaro (2002) defende que na época pré-industrial a principal característica do voluntariado era o facto de não ter que concorrer com o trabalho voluntário, contudo nesta época este tipo de trabalho era quase inexistente.

O aparecimento do voluntariado no nosso país está interligado com as formas de ajuda familiares e de iniciativa particular, influenciadas pelo cristianismo, uma vez que a Igreja Católica foi uma instituição que prestou serviços de assistência voluntários. O voluntariado propriamente dito surge com as misericórdias enquanto associações de ajuda aos mais pobres e carenciados (Abreu, 2008). No século XV, com a orientação da Rainha Dona Leonor surgem os primeiros traços do sistema de proteção social e é nesta época que o voluntariado eclode (Fonseca, 1995).

No século XIX, com a Revolução Industrial, o voluntariado sofre uma grande mudança. A economia social com base na caridade cristã desaparece e passa a dar lugar à institucionalização e profissionalização dos serviços sociais. Nesta época passam, também a existir instituições de Socorro Mútuo e o movimento sindical. Com o Governo de Sidónio Pais foi implementado um programa de medidas de assistência e previdência através da criação de bairros de operários, caixas de crédito, sopas económicas e cantinas escolares (Martins, 1995).

O voluntariado perde a sua relevância no Estado Novo, pois nesta altura tentou-se que este fosse integrado nas estruturas associativas do regime. As responsabilidades de assistência passam, de novo, a estar sobre o comando da Igreja Católica mas com um forte controlo do Estado (Catarino, 2004).

Catarino (2004) afirma que após o 25 de Abril de 1974 o voluntariado renasce como uma forma livre e solidária de desempenho da cidadania; nesta altura aparecem, também, as primeiras ONG's. A década de 1980 é marcada por nova legislação e regime jurídico das associações de solidariedade sem fins lucrativos (Ferreira, 2005).

Na década de 1990 o voluntariado passou por uma transformação positiva, mas mesmo assim, em 1999, Portugal tinha a taxa de voluntariado mais baixa da Europa, sendo esta de 16%, enquanto a média europeia era de 37%. A pequena taxa de voluntariado no nosso país pode ser explicada por um conjunto de fatores. Primeiro pode dever-se à democracia tardia que ainda espelhava as consequências do regime autoritário, como por exemplo a proibição de qualquer tipo de associativismo. Outro fator explicativo é a existência de uma cultura cívica ainda principiante, traduzida na indiferença política e na elevada abstenção eleitoral. Portugal caracterizava-se socio demograficamente por níveis de escolaridade bastante baixos. As características do mercado de trabalho também podem justificar as baixas taxas de voluntariado, uma vez que os horários de trabalho eram muito longos e quase não existiam trabalhos a *part time*. Podemos ainda falar da socialização familiar

que não permite uma grande mudança entre gerações e da existência do voluntariado informal através da ajuda de vizinhos e familiares. Por último podemos identificar como fator explicativo a estrutura do terceiro setor português, onde a maioria das organizações tinha poder para contratar funcionários remunerados, dispensado o trabalho voluntário (Delicado, 2002).

No que diz respeito à distribuição de género existe uma maior representatividade das mulheres nas IPSS, enquanto os bombeiros estão representados maioritariamente por homens. O voluntariado não está ligado apenas a pessoas sem compromissos familiares, pois cerca de 50% dos voluntários são casados. Quanto à escolaridade podemos afirmar que indivíduos com níveis de escolaridade mais elevados são mais propensos a fazer trabalho voluntário. A maioria dos voluntários faz parte da população ativa (Delicado, 2002).

É em 2001, o AIV contribuiu para que houvesse uma viragem na evolução e expansão do voluntariado. No ano de 2011 o interesse pelo voluntariado é renovado com o Ano Europeu das Atividades do Voluntariado que Promovam uma Cidadania Ativa com objetivos como a criação de mais condições para se exercer voluntariado através do reconhecimento do mesmo e da sensibilização da sociedade para este tipo de trabalhos (Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, 2013).

O Plano Nacional de Voluntariado foi anunciado pelo Governo em 2012; neste Plano estava alinhada uma promoção do voluntariado empresarial e da administração pública dando origem à ideia de Responsabilidade Social (Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, 2013).

É inegável a evolução do voluntariado nas últimas décadas, mas quais serão as motivações que permitem que seja feito este trabalho voluntário? É a esta pergunta que tentaremos dar resposta em seguida.

3.3.2. Fatores motivacionais para o trabalho voluntário

O comprometimento organizacional é um fator relevante para os resultados das organizações, mas como será o comprometimento dos voluntários? Quais serão os fatores motivacionais que levam os voluntários a comprometer-se com as organizações?

Ilseley (1990) sugeriu que existiam oito fatores que motivavam os indivíduos a envolverem-se como voluntariado: compromisso, altruísmo, livre arbítrio, aprendizagem, ausência de remuneração monetária, organização, benefícios psicológicos e sacrifício. Os serviços prestados pelos voluntários exigem sempre níveis elevados de compromisso, isto só acontece quando existe satisfação decorrente do trabalho realizado.

Ziemek (2003) afirma que pessoas mais participativas na esfera pública têm motivações para o voluntariado mais altruístas e orientadas para o retorno do seu trabalho. Já Wilson (2000) salienta como motivações do voluntariado a satisfação com a vida, a autoestima, saúde da pessoa e concretização educacional e ocupacional.

Para Clary *et al* (1998) podem ser identificadas seis motivações para o voluntariado: de carreira, envolvendo desenvolvimento e aperfeiçoamento da mesma; de estima que melhoram o crescimento pessoal; sociais agindo em conformidade com as normas; de compreensão pois

podem ser apreendidos novos conhecimentos; e de valores, pois expressam certas crenças altruístas.

Boezeman e Ellemers (2007) explicaram o comprometimento dos voluntários através de duas variáveis: o orgulho que se tem em se fazer trabalho voluntário e o respeito para com a organização para a qual se presta serviço voluntário. Neste estudo conseguiu perceber-se que tanto o orgulho no voluntariado como o respeito pela organização são fatores influenciadores do compromisso com a organização.

Liao-Troth (2001) estudou o compromisso através das diferenças entre trabalhadores pagos e voluntários com tarefas semelhantes na mesma organização hospitalar. Neste estudo ele percebeu que não existiam diferenças entre trabalhadores que tinham um compromisso normativo (em função das regras) com a organização e os que tinham um acordo afetivo (em função da identificação pessoal); o autor apenas concluiu que os colaboradores que são pagos demonstram um comprometimento instrumental maior para com a organização, ou seja, indivíduos que são remunerados estão comprometidos com a organização em função das suas recompensas.

Dependendo do escalão etário dos indivíduos as motivações para o trabalho de voluntariado também podem variar, enquanto voluntários mais novos dão maior importância a motivações ligadas à carreira, voluntários mais velhos privilegiam as motivações de carácter social (Dávila & Díaz-Morales, 2009).

Ana Delicado (2002), no seu estudo, identificou o desejo de ajudar os outros como a motivação dominante para fazer voluntariado. A autora enumera, também os benefícios da atividade voluntária são eles a satisfação e felicidade decorrente da ajuda aos outros, a promoção da saúde, o convívio social e a criação de relações de amizade, a ocupação de tempos livres, a aquisição de conhecimentos e competências e a obtenção de reconhecimento e prestígio na comunidade.

Acerca dos estudos acima referidos podemos depreender que quando os voluntários sentem orgulho no seu trabalho e têm noção de que a associação a que pertencem é respeitada os níveis de comprometimento organizacional são muito maiores. Estes níveis altos fazem com que os colaboradores se mantenham na organização e com que trabalhem para alcançar os objetivos.

3.3.3. Práticas de retenção dos voluntários

Os voluntários são ativos imprescindíveis para o cumprimento da missão de uma organização (Jondreau, 2010). Skoglund (2006) afirma que se as organizações dependem dos voluntários, então o seu principal objetivo deverá ser a retenção dos mesmos. Contudo as práticas de retenção dos voluntários são desafiantes devido à grande necessidade de estratégias que permitam que os voluntários se mantenham nas organizações e não desistam deste tipo de atividade.

Para Trachtenberg (2006) a retenção dos voluntários deve começar a ser trabalhada a partir da fase do recrutamento, isto é, só voluntários que tenham alguma compatibilidade com a

organização e que estejam motivados é que se vão manter na mesma. Quando chegam às organizações as motivações dos indivíduos são essencialmente de carácter individual, por isso é necessário que se identifiquem essas motivações para que correspondam às necessidades existentes na organização (Jarvis, 2015).

Não são apenas motivos pessoais que levam as pessoas a deixar de fazer voluntariado, mas também fatores relacionados com a organização tais como a falta de oportunidades de formação, a parca avaliação, as tarefas fastidiosas e desinteressantes e o exagerado volume de trabalho. Para que um individuo continue as suas atividades como voluntário é necessário que este sinta parte integrante da organização e que o seu trabalho seja visto como pertinente. Outro dos aspetos essenciais da retenção dos voluntários diz respeito ao Ciclo Motivacional. Inicialmente o individuo decide fazer voluntariado e tem o primeiro contato com a organização, depois a segunda fase deve integrar um crescimento contínuo do voluntário na organização e por fim, as motivações do voluntário devem ser reavaliadas para verificar se as mesmas continuam satisfeitas (Jarvis, 2015).

Clary *et al* (1998) afirma que ter voluntários motivados é a chave para ter uma organização com resultados positivos, uma vez que motivação é essencial para os processos de retenção de voluntários.

Depois da contextualização teórica feita neste capítulo acerca dos temas estruturais desta investigação trataremos agora de fazer uma breve perspetiva no contexto real do nosso caso. Nesse sentido, no próximo capítulo, iremos falar do sobre os bombeiros de forma geral e da AHBVC de forma particular, passando também pela abordagem das motivações específicas dos bombeiros.

Capítulo II – Estudo Empírico

4. Perspetiva Histórica dos Bombeiros em Portugal

A existência de serviços de socorro em Portugal surge como uma resposta às necessidades existentes de combate a fogos, uma preocupação sempre presente nas sociedades. Na Idade Média, Lisboa era um espaço fechado onde não imperava a segurança e a higiene, culminando muitas vezes em incêndios e epidemias.

Em 1395, o rei D. João I, revela medidas para a prevenção e combate de incêndios, nesse sentido foi criado o corpo de Salvação Pública, um grupo que se destinava a vigiar e a combater os incêndios (Dias, 2006). No reinado de D. Manuel I, em 1513, foi estabelecido o primeiro sistema de vigilância fora da cidade de Lisboa; a Câmara Municipal do Porto encarregou fiscais para vigiar a cidade durante a noite (Matos, 1995).

Contudo, só mais tarde, no século XVII é que as corporações começam a ter tarefas mais definidas e coordenadas, mas ainda muito insuficientes. Nesta altura são criados espaços próprios para guardar o equipamento de combate a incêndios que tinha sido adquirido. No ano de 1646, em Lisboa, o serviço de incêndios começa a ser reorganizado e os homens passam a ser pagos para executarem os serviços de prevenção e combate de incêndios. Em 1683, no reinado de Pedro II, é regulamentado e aprovado em sessão municipal o primeiro regimento para o serviço a incêndios e as medidas de prevenção são alargadas (Dias, 2006).

Por volta de 1734 é que começa a ser utilizada a palavra bombeiro e assiste-se a alguma utilização de equipamentos de proteção e segurança a nível do pessoal. No mesmo ano são compradas, em Inglaterra, as primeiras bombas-tanque com suporte para baldes. Com a catástrofe do terramoto de 1755 verificou-se a insuficiência de métodos e meios humanos e materiais para o combate eficaz dos incêndios, é então que se inicia um conjunto de transformações que permitiram a formação de novos comandos e a construção de espaços para obter água (Dias, 2006)

No reinado de D. José, em 1766, Domingos Costa foi nomeado para organizar e dirigir o serviço de incêndios, tendo sido o primeiro comandante remunerado neste tipo de serviço. No mesmo ano a Câmara Municipal de Lisboa nomeia um vereador para a pasta dos incêndios e publica um regulamento sobre a organização do serviço de incêndios. Nesta época contava-se já com 3000 homens; foram tomadas diversas medidas de prevenção e combate a incêndios, tais como a obrigatoriedade de limpeza das chaminés, a identificação do local do fogo, e a anexação dos serviços de incêndios aos dos chafarizes (Matos, 1995).

O século XIX revela-se uma época de crescimento da implantação de corpos dos bombeiros no país não só pela atuação mais dinâmica dos poderes locais, mas também pelo aparecimento de muitas associações humanitárias e de beneficência (Matos, 1995).

Em 1834 é fundada a Companhia de Bombeiros, esta passa a ser mais alargada a outros municípios da área metropolitana de Lisboa e Porto. São feitas diversas reformas como implementação de medidas de prevenção em recintos fechados, aumento do número de

bombeiros, reforço de material e instalação de uma linha de comunicação telefónica (Dias, 2006).

Através da sugestão de Guilherme Cossoul, em 1868, surge a primeira companhia de bombeiros voluntários com o lema *HUMANITAS, VITA NOSTRA TUA EST*, esta foi formalmente constituída pelo então Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, Barão de Mendonça.

Com o código administrativo as Câmara passam a ter obrigações legais, nesse sentido compram material para o combate a incêndios. Com a verificação da má utilização do material, em 1876 foi criada a primeira Escola de Bombeiros, dando início à realização de simulacros e salvamentos (Lourenço, 2002)

Em 1880 a Real Companhia Voluntária de Bombeiros passa a denominar-se Real Associação dos Bombeiros Voluntários de Lisboa. Até finais do século XIX foram fundadas 82 associações de bombeiros voluntários, assim este movimento associativo rapidamente se apercebe que podem alargar o seu trabalho ao serviço de urgência hospitalar e ao serviço de socorro a naufragos (Santos, 1995).

Na primeira década do século XX surgem diversas Associações Humanitárias de Bombeiros e Associações de Bombeiros Voluntários, esta situação fez com que fosse criado um corpo de bombeiros voluntários e outro de municipais (Santos, 1995). Já nos anos trinta deste século houve uma enorme evolução, o material de tração humana foi substituído por material mecânico (Barreiros, 2001). Em 1931 foi criada a Liga dos Bombeiros Portugueses, esta surgiu como forma de proteger e defender os interesses dos bombeiros. Além disso, a LBP permitiu que as organizações de bombeiros de carácter associativo tivessem mais prestígio e os seus próprios direitos. Foi também criada a Caixa de Previdência e Socorros aos Órfãos e Viúvas de Bombeiros (Santos, 1995).

É, ainda, neste século que a Administração Central do Estado Português assume a tutela administrativa dos corpos de bombeiros - Sapadores, Municipais, Voluntários e Privativos – mantendo a independência de todos eles. A 11 de Setembro de 1946 foi publicado o Decreto-Lei n.º 35857 que criava o Conselho Nacional do Serviço de Incêndios. Este Decreto esclareceu as normas de organização dos corpos de bombeiros; definiu a classificação do material, limitou normas sobre categorias, quadros, recrutamento, situações no quadro, licenças, disciplina, instrução e prestação de serviço; e incluiu, ainda, o plano de uniformes (Santos, 1995).

Em 1978 iniciou-se uma reestruturação no Conselho Nacional de Serviço de Incêndios e em 1979 é criado o Serviço Nacional de Bombeiros, ao qual compete direccionar e coordenar as atividades e serviços dos corpos de bombeiros e assegurar a sua articulação, em caso de emergência, com o Serviço Nacional de Protecção Civil. No ano de 1980 o SNB passa a ter autonomia, tem agora competências de orientação, coordenação e fiscalização das atividades e serviços exercidos pelos corpos de bombeiros, assegurando a sua formação (Santos, 1995).

Os anos 90 caracterizaram-se por um acentuado debate no que dizia respeito ao modelo estrutural e organizativo das atividades de socorro e emergência em Portugal. Esta época ficou, também, marcada pela Lei n.º 113/91, de 29 de Agosto – Lei de Bases da Proteção Civil onde ficaram reguladas as funções da Proteção Civil no país. Em 1992 foi aprovado o novo estatuto de bombeiro profissional (Amaro A. D., 2009).

4.1. Organização e regime jurídico dos corpos de bombeiros

Em 2003 é publicada em Diário da República a criação do Serviço Nacional de Bombeiros e Proteção Civil, este passa a agregar o Serviço Nacional de Bombeiros, Serviço Nacional de Proteção Civil e a Comissão Nacional Especializada de Fogos Florestais. De acordo com a legislação o SNBPC fica encarregue de prevenir catástrofes, bem como a reduzir os seus efeitos; deve também coordenar as atividades dos bombeiros e da proteção civil; deve ainda assegurar a realização de formações (Amaro A. D., 2009).

É importante que a lei esclareça de forma formal as atividades do Corpo de Bombeiros. O regime jurídico de Regime Jurídico dos Corpos de Bombeiros é aprovado pelo Decreto-Lei n.º 247/2007, de 27 de Junho, este veio delimitar a organização, funcionamento e extinção dos corpos de bombeiros no território continental, as circunstâncias em que se desenvolve o serviço operacional, a valorização do comando e, ainda, consagrar que nos municípios podem existir os seguintes corpos de bombeiros: corpos de bombeiros profissionais (criados na dependência de uma Câmara Municipal e compostos apenas por elementos profissionais, designando-se bombeiros sapadores); corpos de bombeiros mistos (criados em subordinação de uma Câmara Municipal ou de uma Associação Humanitária de Bombeiros, são constituídos por bombeiros profissionais e voluntários); e corpos de bombeiros voluntários (estes dependem de uma Associação Humanitária de Bombeiros e são formados por bombeiros em regime de voluntariado) (Amaro A. D., 2009).

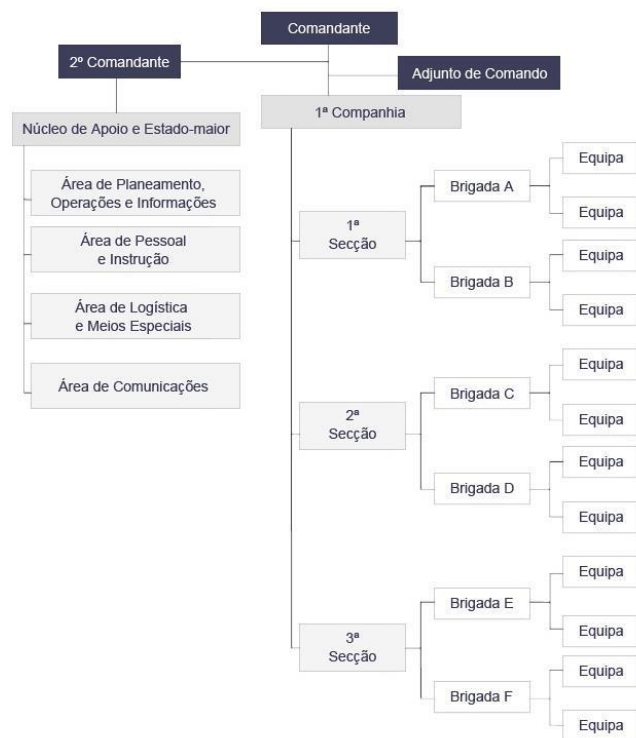
De acordo com o Decreto-Lei n.º 247/2007, de 27 de Junho, um corpo de bombeiros é definido como uma unidade operacional que está preparada e equipada para desenvolver várias missões (prevenção e combate incêndios, socorro de populações, socorro a naufragos, socorro e transporte de doentes, denominação de pareceres sobre prevenção e segurança de incêndios e formação e sensibilização). No mesmo Decreto-Lei é feita referência ao facto de cada corpo de bombeiros ter a sua área de atuação correspondente ao município onde se insere.

A estrutura de comando é diferente nos Corpos de Bombeiros Profissionais e nos Corpos de Bombeiros Voluntários. Os CBP além de serem constituídos por regimentos e/ou batalhões são organizados em cinco secções: o comando, a secção técnica, a companhia de instrução, as companhias operacionais e os serviços logísticos. Nos CBV o comando é composto por Comandante, 2º Comandante e Adjuntos de Comando e a estrutura organizacional é composta por Companhia, Secção, Brigada e Equipa (Amaro A. D., 2009).

Relativamente aos CBV é importante referir a relevância do comandante, é ele quem dirige o corpo de bombeiros e é o responsável pelo desempenho dos bombeiros nas missões

que lhes são destinadas. Um comandante é uma figura central: garante a uniformidade do corpo de bombeiros, garante a operacionalização dos serviços, garante a articulação com outros meios de socorro, projeta e põe em prática formações e elabora as normas internas (Amaro A. D., 2009)

Figura 4 - Organograma das AHBV



Fonte: (Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários da Benedita, 2014)

Ao longo deste capítulo tem sido feita uma revisão geral da história dos bombeiros e da sua organização, de seguida será feita uma contextualização particular acerca do exemplo concreto do nosso estudo, neste caso a AHBVC. Esta demonstrará ser uma organização bastante vinculada ao concelho que conta já com um centenário de vida.

4.2. Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Caminha

Os Bombeiros Voluntários de Caminha são uma associação humanitária que existe com o intuito de prestar diversos apoios tais como combate a incêndios, socorro a populações e prevenção para vários tipos de sinistros (Bombeiros Portugueses, 2016).

No século XIX, Caminha não ficou alheia aos movimentos de voluntariado que surgiram para combater os incêndios. É então que a partir de 1880 passam a existir várias intervenções no sentido de se formar uma Associação de Bombeiros Voluntários uma vez que os meios existentes eram escassos e que havia pouca formação dos mesmos (Cepa, 1995).

O nascimento da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Caminha remonta a Maio de 1895 com a inscrição de vários sócios. Em agosto do mesmo ano são

publicados os estatutos desta associação. Em maio de 1896 foi eleita a primeira direção, presidida por Dr. Luciano de Amorim e Silva, e com António Torquato de Borja Araújo eleito primeiro comandante do corpo de bombeiros. A primeira sede foi a Biblioteca da Câmara Municipal de Caminha. Contudo a atividade desta associação estava dependente do material que iria ser cedido pela Câmara (Cepa, 1995).

Em setembro de 1896 começa a surgir a necessidade de existência de uma sede onde pudesse ser armazenado todo o material de combate a incêndios. Em inícios de 1897 acabam por se instalar numa casa na Avenida Manoel Xavier (Cepa, 1995).

Já em janeiro de 1898, a Câmara Municipal de Caminha decide atribuir um subsídio anual para a associação assim como ceder todo o material necessário ao combate dos incêndios, este só chega à corporação em julho do mesmo ano. Em agosto, João Caetano da Silva Campos escreve a letra do hino da Associação dos Bombeiros Voluntários de Caminha. Foi também criado o seguinte lema: “Contra Vulcano pelejamos com denodo” (Cepa, 1995).

Em 1899 a Câmara Municipal realizou uma reunião sobre a adoção de meios preventivos em caso de invasão de doenças. O corpo de bombeiros ficou encarregue do transporte e auxílio de doentes e das desinfecções domiciliárias. Em outubro de 1901 um incêndio destruiu a fábrica de moagem e massas alimentares, a Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários foi acusada de não prestar o devido auxílio a este fogo tendo sido instaurado um processo no Tribunal de Viana do Castelo (Cepa, 1995).

Em abril 1903 o Grupo Dramático de Cete realiza um espetáculo em benefício dos bombeiros. Em novembro do mesmo ano a direção decidiu adquirir novo fardamento. No final de dezembro de 1906 inicia-se a procura de novas instalações com melhores condições para a arrumação e mobilidade do material. Em fevereiro de 1907, o presidente Damião José Lourenço Júnior anuncia que a Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Caminha passaria a situar-se na Rua Visconde de Souza Rego (onde continuam atualmente. No dia 13 de junho de 1908, realizou-se a festa da bênção da bandeira, um marco importante para a história dos bombeiros de Caminha (Cepa, 1995).

Em 1928 os bombeiros de Caminha foram considerados uma Instituição de Utilidade Pública. Em 1938, são admitidos como sócios da Liga dos Bombeiros Portugueses. Já no ano de 1985 é aprovado o regulamento interno do Corpo de Bombeiros Voluntários e foi criada a secção de mergulho. No ano de 1993 foram alterados os estatutos da associação e em 1995 decorrem as comemorações do centenário (Comissão Organizadora das Comemorações do 1º Centenário da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Caminha, 1995).

5. A motivação para o Voluntariado nos Bombeiros

Os Bombeiros Voluntários Portugueses representam um tipo de voluntariado bastante específico, pois as funções inerentes aos bombeiros são, na sua maioria, desempenhadas por voluntários. Em Portugal 91% do voluntariado ligado ao socorro é representado pelo serviço prestado por bombeiros voluntários (Delicado, 2002).

Thompson e Bono (1993) mostraram que a maioria dos bombeiros voluntários afirmam estar motivados por estarem sobre controlo naquilo que fazem e na forma como o fazem. Os autores afirmam, ainda, que a motivação mais possante, para o voluntariado nos bombeiros, era a ajuda da comunidade, seguindo-se o desejo de contribuir e de estar sobre controlo. Outro dos fatores motivadores para o voluntariado nos bombeiros é o fato deste tipo de atividade ser uma oportunidade para combater o isolamento social.

Os bombeiros são uma estrutura presente em todo lado, são eles que desencadeiam a organização e a identidade das comunidades. Segundo os mesmos autores ser bombeiro voluntário permite contrariar duas formas de vida da sociedade capitalista contemporânea. Por um lado, permite contrariar a incapacidade que as pessoas têm para alterarem de forma significativa o mundo que as rodeia e por outro lado a incapacidade dos indivíduos controlarem a sua capacidade produtiva (Thompson & Bono, 1993).

Os autores Perkins e Metz (1988) afirmam que os corpos de bombeiros são uma poderosa fonte de solidariedade. Os autores analisaram os níveis de compromisso dos bombeiros voluntários, revelando que a maioria dos bombeiros voluntários tinha metade dos seus amigos chegados em corpos de bombeiros, contudo, o mesmo estudo revelou que a maioria dos bombeiros não estaria disposto a deixar o seu trabalho remunerado. Estes autores encontraram nos departamentos de bombeiros voluntários fatores motivadores como o sacrifício pessoal em prol do grupo, a oportunidade individual de investimento nas capacidades pessoais e ainda a oportunidade de regularizar contatos pessoais.

Por sua vez Clark e Wilson (1961) afirmam que o que incentiva os bombeiros voluntários são as recompensas da solidariedade, o espírito de corporação, o orgulho no departamento e a interação no grupo.

No capítulo I foi apresentado o problema de investigação e o quadro teórico com os conceitos essenciais para análise da possível influência da liderança na motivação dos bombeiros voluntários do concelho de Caminha. Inicialmente foi abordado o conceito de liderança que apesar de inúmeras definições segue uma linha orientadora na medida em que implica sempre a influência de um indivíduo sobre terceiros. Também foi apresentada a noção de motivação representada pelos diversos motivos que fazem com que esta possa ser influenciada. Em último foi apresentado o conceito de voluntariado, uma abordagem essencial uma vez que neste estudo em particular falamos da influência que a liderança poderá ter num grupo de voluntários.

Já no segundo capítulo achámos que seria relevante fazer uma perspetiva da evolução dos bombeiros em Portugal, abordando não só a sua história mas também o seu regime jurídico. Foi apresentada a AHBVC e abordado o tema específico das motivações para o voluntariado.

De seguida entraremos na parte prática do estudo propriamente dita onde iremos analisar os dados obtidos através do trabalho de campo e mais tarde retirar algumas conclusões possíveis.

Capítulo III – Estudo Empírico

6. Metodologia

O presente estudo de caso tem como finalidade fazer uma análise exploratória e descritiva da motivação e liderança dos indivíduos que fazem parte da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Caminha. Este estudo contribui para um melhor conhecimento desta associação e para o desenvolvimento da temática motivação e liderança em contexto organizacional.

6.1. Procedimentos

A metodologia consiste num conjunto de métodos e técnicas que guiam a elaboração de uma investigação científica. A presente investigação procura, de acordo com os objetivos traçados, fazer uma análise aprofundada de um caso em particular, utilizando para o efeito o estudo de caso. Assim, será valorizada a utilização de técnicas quantitativas, na medida em que serão analisadas as características e opiniões de uma problemática relativa a uma população, através de diversos pontos de vista (Quivy & Campenhoudt, 2005).

A presente investigação sobre liderança e motivação irá explicar a realidade apresentada através de um estudo de caso e compreender as relações entre os conceitos apresentados (Yin, 2009). Segundo Yin (2009), um estudo de caso é uma investigação empírica que tem em atenção um fenómeno atual dentro da realidade, principalmente quando os limites e contexto do fenómeno não estão claramente definidos.

Um estudo de caso como estratégia de pesquisa pode dizer-se que é um método que abarca diversas formas de abordagem. Ou seja, o investigador pode ter em conta todas as estratégias na sua pesquisa e utilizar aquela que mais se adequa consoante a situação em que se encontra (Yin, 2009). Este método é utilizado quando o investigador não pode controlar os comportamentos relevantes do objeto de estudo, por isso, pode incluir técnicas tais como o questionário (Yin, 2009). Além disso, este método tenta elucidar acerca de uma decisão: quais os seus motivos, como foi implementada e quais os resultados que produz (Schramm *cit in* Yin, 2009).

Este método é uma investigação empírica que investiga um fenómeno social contemporâneo dentro do seu ambiente, essencialmente quando as fronteiras entre esse fenómeno e o seu contexto não são claras. Este tipo de investigação é único pois existem mais variáveis de interesse do que locais onde se possam recolher dados tendo, por isso, que se basear em várias fontes de dados (Yin, 2009).

O estudo de caso enquanto método de pesquisa pode, contudo, apresentar certas limitações como por exemplo a falta de rigor com as visões tendenciosas dos seus investigadores. Outra das limitações que pode ser apontada a este tipo de investigação é o pouco apoio que eles podem ter para se fazerem generalizações científicas. Uma última crítica ao estudo de caso diz respeito à demora existente neste tipo de investigação que muitas vezes resulta em documentos incompreensíveis (Yin, 2009).

O estudo da motivação e da liderança nos bombeiros voluntários é um problema pouco estudado, sendo que não existem muitas fontes de informação que façam uma ligação deste

fenómeno especificamente num corpo de bombeiros. Sendo assim, relativamente ao nosso projeto, este pode ser considerado um estudo de caso exploratório, uma vez que se vai tratar uma problemática pouco estudada com o objetivo de criar um ponto de partida para investigações futuras. Um estudo de caso é exploratório quando existem poucas informações sobre o assunto em causa com abordagens pouco definidas sobre o mesmo (Yin, 2009). Um estudo de caso exploratório normalmente é feito numa população ou amostra bastante pequena e tem como objetivo fazer com que nos familiarizemos com o fenómeno em estudo, nesse sentido o autor poderá definir a sua forma de pesquisa e as suas hipóteses (Theodorson & Theodorson, 1969).

Com o objetivo de fazer um ponto de situação acerca dos estudos já realizados, numa fase inicial de preparação do projeto de investigação, foi utilizada a técnica de análise documental onde foram analisados textos, artigos, capítulos de livros e *sites* na internet que abordam o estado da arte relativo aos conceitos abordados (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Numa segunda fase, no decorrer do trabalho de campo, utilizou-se a técnica de inquirição por questionário. O inquérito é a técnica de construção de dados que mais se harmoniza com a racionalidade instrumental e aquela que tem prevalecido nas ciências sociais e na sociedade em geral. Esta técnica consiste em fazer uma série de perguntas, a um grupo de indivíduos representativos da população, relativas à sua situação perante o problema a estudar (Quivy & Campenhoudt, 2005).

O questionário permite um conhecimento mais ou menos aprofundado de uma população e uma análise de um determinado fenómeno social, permitindo uma maior representatividade da população e a possibilidade de quantificar uma grande quantidade de dados. No entanto existem cuidados especiais a ser tomados, tais como evitar a ambiguidade das perguntas, não utilizar perguntas que possam influenciar a opinião do inquirido, evitar perguntas que possam ter resposta dupla, fazer perguntas de forma clara e não utilizar perguntas que possam ser emocionais. As respostas dadas serão previamente codificadas, devendo o inquérito ser aplicado através de administração direta (é o inquirido que completa as suas respostas) (Quivy & Campenhoudt, 2005).

6.2. População¹

Este estudo sobre liderança e motivação tem como população alvo em estudo o corpo de bombeiros da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários do concelho de Caminha. Tendo em conta que temos apenas esta organização como unidade de estudo e tendo em conta, também, a exequibilidade e as características da população, inquiriu-se a totalidade dos bombeiros (N = 35). Da nossa população excluiu-se logo à partida o comandante, uma vez que o estudo irá incidir sobre a liderança exercida pelo mesmo.

Relativamente à caracterização social dos inquiridos importa mencionar os resultados obtidos com caracterização relativamente ao género, idade, habilitações académicas, situação profissional, razões de entrada nos bombeiros e número de anos de pertença aos bombeiros. A

¹ Todas as informações relativas à caracterização da população encontram-se no Apêndice II

população em estudo apresenta um desequilíbrio relativamente ao género uma vez que a percentagem de homens (85,7%) é bastante superior à percentagem do número de mulheres. Quanto à idade podemos destacar apenas duas faixas etárias, a dos 28,5 aos 36 que detém 9 pessoas e a dos 36 aos 43,5, que retém 13 inquiridos; as outras faixas etárias apresentam-se com valores mais baixos, podemos por isso dizer que o corpo de bombeiros é formado na sua maioria por pessoas de meia-idade. Quanto ao nível de habilitações académicas, mais de metade da população é composta por indivíduos que têm o ensino secundário (65,7%), seguindo-se o 3ºCiclo; o nível de 2ºCiclo e da Licenciatura apresentam-se com percentagens iguais (5,7% cada). Relativamente à situação em que se encontram atualmente, 65,7% dos inquiridos encontra-se a trabalhar por conta de outrem. Verifica-se que em média já são bombeiros há 17,3 anos, o que significa que o corpo de bombeiros voluntários de Caminha é constituído por bombeiros já com alguma experiência e anos de serviço. Quanto às razões de entrada para os bombeiros 27% afirma que estas estão relacionadas com o tipo de tarefas associadas, seguindo-se os amigos (16,2%) e o altruísmo (13,5%).

6.3 Recolha de dados – questionário

O questionário realizado, apresentado no Anexo I, foi de administração direta uma vez que foi preenchido pelos próprios inquiridos, o questionário foi entregue em mão dando antes todas as explicações necessárias. Antes da aplicação do questionário foi feito um pré-teste a 15 indivíduos do corpo de bombeiros voluntários de Viana do Castelo. O questionário foi respondido na íntegra por todos os participantes, sendo que não surgiram dúvidas relativamente às perguntas colocadas e ao preenchimento das mesmas. Assim, conseguimos avançar para a realização do questionário na nossa amostra de forma idónea.

O questionário é constituído por 10 perguntas e está estruturado em três partes (caracterização sociodemográfica, motivação e liderança). Na primeira parte procurámos obter a caracterização social dos participantes, inquirindo-se o género, idade, situação profissional, habilitações literárias, razões pelas quais é bombeiro e número de anos que é bombeiro.

A segunda parte, dedicada à motivação, é constituída por uma bateria de perguntas relacionadas com os fatores de motivação dos bombeiros voluntários. Estas perguntas foram medidas numa escala de *Likert* – de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

A terceira parte e última parte do inquérito é composta por perguntas referentes à perceção dos bombeiros relativamente ao seu líder e tipo de liderança exercida.

6.4. Validação da análise face à população

Relativamente a este estudo de caso não foi selecionada nenhuma amostra, uma vez que se inquiriu a totalidade da população. Segundo Silvestre (2007) as populações têm um número finito, podendo estas ser grandes ou pequenas.

Sendo assim não podem ser extrapolados resultados para nenhum outro caso, fazendo apenas sentido utilizar uma análise descritiva dos dados conciliando cruzamento de dados e medidas de associação. Somente se torna viável recolher informações sobre todos os

elementos de uma população quando o grupo sobre o qual o nosso estudo incide é bastante reduzido (Reis, Melo, Andrade , & Calapez, 2015).

Na análise descritiva o interesse incide sobre as características de toda a população com o objetivo de se obter um valor preciso sobre as observações feitas em toda a população (Silvestre, 2007).

6.5. Hipóteses

Decorrendo da pergunta de partida, **“Em que medida a forma de liderança existente na Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Caminha pode influenciar a motivação dos voluntários desta organização?”**, são formuladas as seguintes hipóteses que estabelecem relações hipotéticas entre as variáveis consideradas:

Hipótese 1: O estilo de liderança influencia a motivação no trabalho dos Bombeiros Voluntários.

Hipótese 2: Bombeiros totalmente motivados são os que reconhecem ter um líder competente

Hipótese 3: O fator situacional é a dimensão da liderança que mais explica a motivação

7. Análise e Discussão dos Dados

Neste estudo, para proceder ao tratamento estatístico das variáveis em estudo, foi utilizado o *software* Predictive Analytics SoftWare (PASW 23). Tendo como suporte os resultados obtidos com a aplicação dos inquéritos os dados foram cruzados e efetuada uma análise descritiva dos dados.

7.1. Caracterização da motivação dos bombeiros

A análise da motivação dos bombeiros da AHBVC foi feita com base na perceção da sua motivação relativamente ao trabalho que era feito - em que foi pedido aos bombeiros que expressassem a sua concordância ou discordância em relação a várias afirmações – onde cada afirmação correspondia a um juízo de valor inerente ao trabalho executado na organização.

No que diz respeito à motivação, como se pode analisar na Tabela 3, apesar do ponto de fuga (“nem concordo, nem discordo”) ter algum peso em quase todas as categorias, na maioria delas a concordância ou a concordância total com as afirmações tem maior peso, expressando uma motivação positiva, mais concretamente no que diz respeito à utilidade das formações no trabalho, ao bom relacionamento com os colegas e à valorização do ambiente de trabalho de respeito e confiança. Por outro lado importância do papel do líder na motivação, o trabalho proposto pelo líder e o interesse do trabalho executado apresentam algumas perceções negativas, contudo nenhuma delas é significativa.

Tabela 3 - Percepção da motivação dos bombeiros²

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
	%	%	%	%	%
P7.1. Valorização do ambiente de trabalho de respeito e confiança	0%	0%	2,9%	34,3%	62,9%
P7.2. Utilidade das formações para o trabalho	0%	0%	0%	25,7%	74,3%
P7.3. Bom relacionamento com colegas de trabalho	0%	0%	2,9%	28,6%	68,6%
P7.4. Interesse do trabalho executado	0%	2,9%	2,9%	42,9%	51,4%
P7.5. Gosto por ser voluntário mesmo sem recompensa financeira	0%	0%	2,9%	42,9%	54,3%
P7.6. Boa integração no corpo de bombeiros	0%	0%	14,3%	34,3%	51,4%
P7.7. Trabalho proposto pelo líder faz ter um sentimento de importância	0%	5,7%	25,7%	48,6%	20%
P7.8. Importância da valorização e reconhecimento por parte do líder	0%	0%	14,3%	57,1%	28,6%
P7.9. Importância do papel do líder na motivação	2,9%	2,9%	11,4%	54,3%	28,6%

A Tabela 4 corresponde aos valores médios das respostas conseguidas junto dos inquiridos relativamente à percepção da sua motivação. O valor médio das respostas foi de 4,37, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) onde as médias se apresentaram bastante equilibradas. Podemos verificar que, em média, não existem indivíduos com uma percepção da motivação negativa, ou seja, todos os indivíduos da AHBVC se sentem motivados ou totalmente motivados na organização.

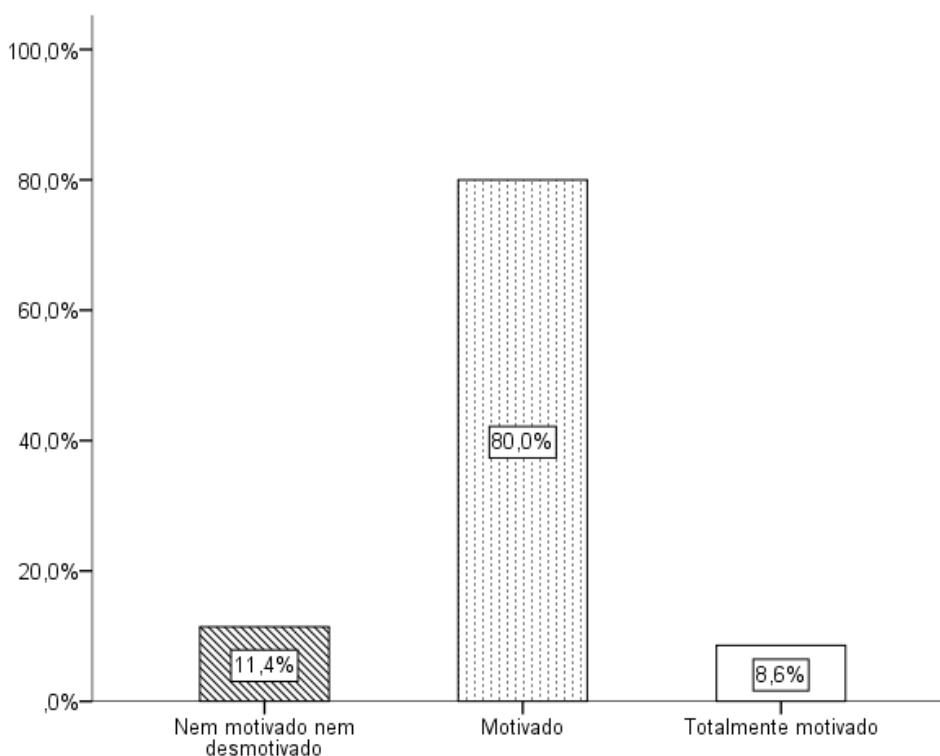
Tabela 4 - Resultados das médias da percepção da motivação dos bombeiros

	Média
P7.1. Valorização do ambiente de trabalho de respeito e confiança	4,60
P7.2. Utilidade das formações para o trabalho	4,74
P7.3. Bom relacionamento com colegas de trabalho	4,66
P7.4. Interesse do trabalho executado	4,43
P7.5. Gosto por ser voluntário mesmo sem recompensa financeira	4,51
P7.6. Boa integração no corpo de bombeiros	4,37
P7.7. Trabalho proposto pelo líder faz ter um sentimento de importância	3,83
P7.8. Importância da valorização e reconhecimento por parte do líder	4,14
P7.9. Importância do papel do líder na motivação	4,03
Valor médio	4,37

² Tabela em formato maior no Apêndice III

Com o objetivo de criar um índice de motivação foi necessário que antes se calculasse o coeficiente de fiabilidade *Alpha de Chronbach* (,716) que nos permitiu verificar que existia uma confiabilidade aceitável para relacionarmos estas nove variáveis (Apêndice III). Depois foi feita uma computação onde se obteve a média das nove variáveis em conjunto. Este índice foi criado com o objetivo de cruzar a variável da motivação com as questões relacionadas com a liderança. Através da Figura 5 podemos comprovar que 80% dos bombeiros se sentem motivados e que na totalidade não se registam bombeiros desmotivados ou totalmente desmotivados.

Figura 5 - Índice de motivação dos bombeiros



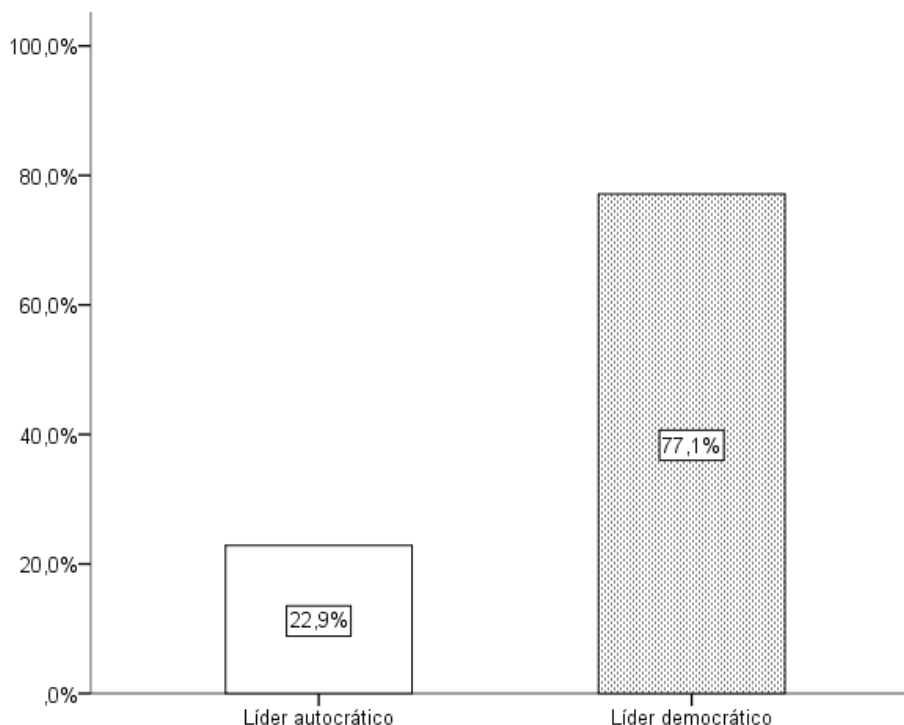
7.2. Resultados

Decorrendo desta investigação que tinha como objetivo compreender de que forma a liderança pode influenciar a motivação dos bombeiros da AHBVC, expectou-se hipoteticamente que a liderança poderia influenciar a motivação dependendo do seu estilo e tipo. Nesse sentido, em seguida, iremos fazer uma breve análise dos resultados obtidos.

Hipótese 1: O estilo de liderança influencia a motivação no trabalho dos bombeiros voluntários

Como se pode verificar na Figura 6, os bombeiros apenas consideraram dois dos três estilos de liderança possíveis de identificar. A maioria, 77,1%, afirma que o comandante é um líder democrático. Entende-se por líder democrático aquele que orienta mas que considera as opiniões dos outros quando é necessário tomar decisões. Os bombeiros são da opinião que o líder tem sempre alguma intervenção, uma vez que o estilo de liderança *laissez-faire* não foi escolhido.

Figura 6 - Estilo de liderança



Na população verifica-se que a distribuição da motivação é diferente entre os estilos de liderança. Ao analisarmos a Tabela 5 verificamos que o líder autocrático está associado tanto a indivíduos nem desmotivados nem motivados como a indivíduos motivados, assim 22,9% dos bombeiros afirma ter um líder autocrático. Por sua vez, no que diz respeito ao líder democrático, 77,1% dos bombeiros afirmam estar motivados e totalmente motivados.

Podemos então referir que um líder democrático que tem em conta a opinião dos seus colaboradores está associado a níveis de motivação mais elevados, contudo a maioria dos bombeiros (80%) sente-se motivado independentemente do tipo de líder que percebem ter.

Tabela 5 - Influência do estilo de liderança na motivação

		Índice de motivação			
		Nem motivado nem desmotivado		Totalmente motivado	Total
Estilo de liderança					
Líder autocrático	Contagem	4	4	0	8
	% em Estilo de liderança	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	% em Índice de motivação	100,0%	14,3%	0,0%	22,9%
	% do Total	11,4%	11,4%	0,0%	22,9%
Líder democrático	Contagem	0	24	3	27
	% em Estilo de liderança	0,0%	88,9%	11,1%	100,0%
	% em Índice de motivação	0,0%	85,7%	100,0%	77,1%
	% do Total	0,0%	68,6%	8,6%	77,1%
Total	Contagem	4	28	3	35
	% em Estilo de liderança	11,4%	80,0%	8,6%	100,0%
	% em Índice de motivação	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total	11,4%	80,0%	8,6%	100,0%

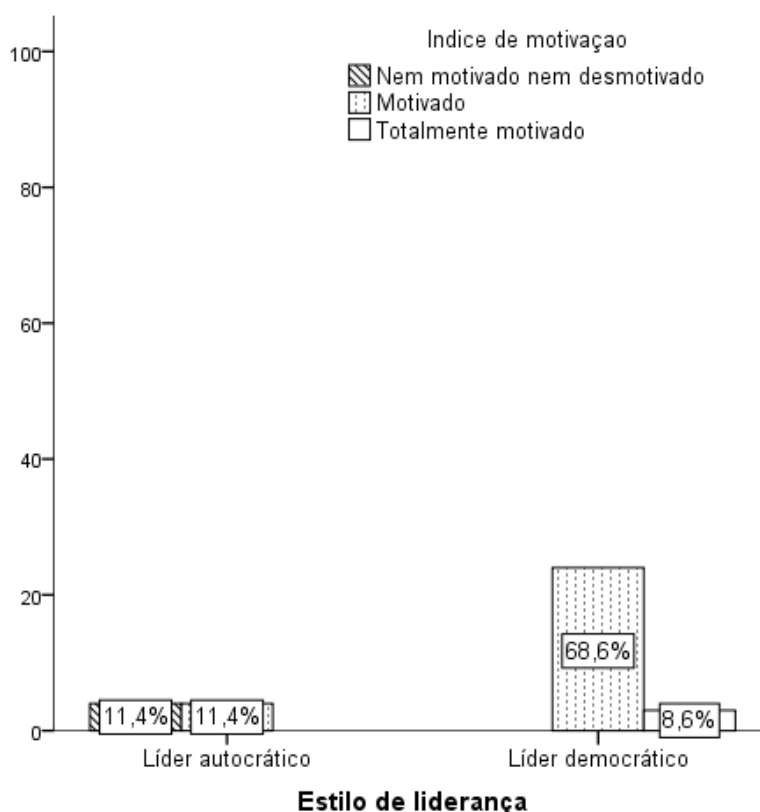
Sendo expectável que o estilo de liderança exercido esteja relacionado com o facto de os bombeiros estarem ou não motivados procedeu-se ao cruzamento destas duas características (Anexo IV).

A Figura 7 evidencia que o líder autocrático apresenta uma distribuição equitativa da motivação dos bombeiros, mas o líder democrático apresenta uma distribuição distinta na motivação dos mesmos, levando a que exista uma relação entre as duas características ($VCramer_{(35)} = 0,667$; $p = 0,000$).

De facto, verifica-se que as diferenças entre os tipos de liderança e a motivação são ténues por um lado e muito díspares por outro, tendo-se assim observado uma relação bastante forte e significativa.

É no líder democrático que há uma maior percentagem de indivíduos motivados (68,6%) e, no lado oposto, o líder autocrático apresenta uma igualdade de valores tanto em indivíduos nem motivados nem desmotivados como em indivíduos motivados (11,4%). Podemos afirmar que o estilo de líder existente na AHBVC tem influência nos bombeiros desta associação e que o líder democrático está associado a níveis de motivação mais altos.

Figura 7 - Distribuição da motivação com estilo de liderança

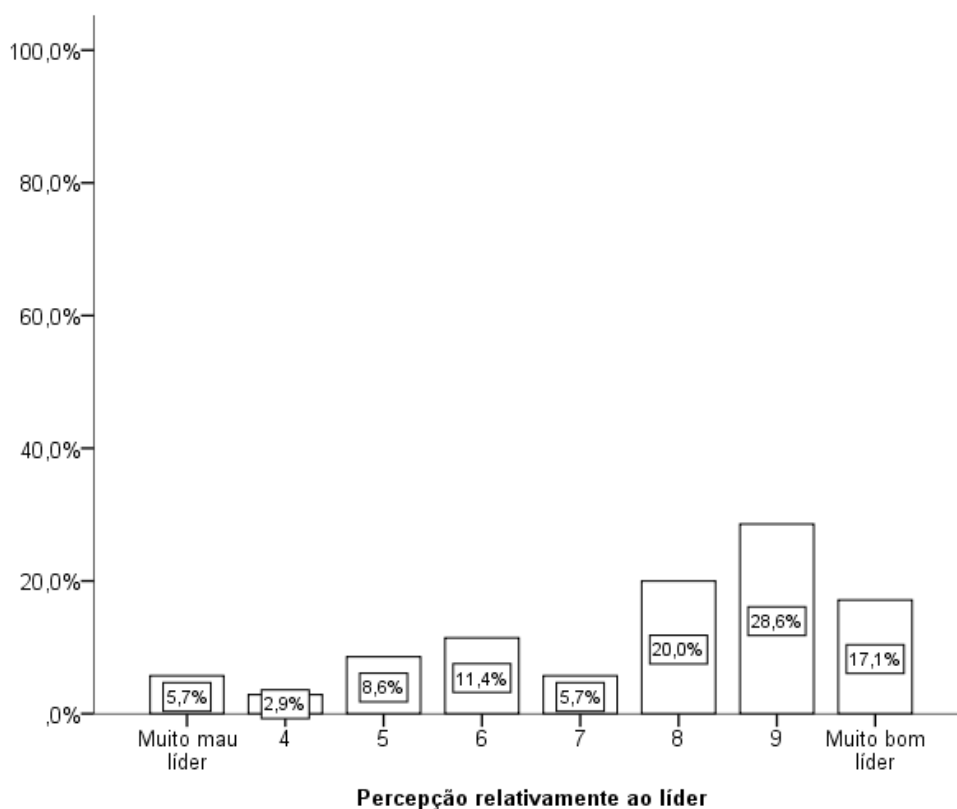


Hipótese 2: Bombeiros totalmente motivados são os que reconhecem ter um líder competente

Os bombeiros da AHBVC foram convidados a avaliar o seu líder numa escala de 0 (muito mau líder) a 10 (muito bom líder). Um bom líder corresponde a um líder competente.

A Figura 8 representa a percepção direta que os bombeiros da AHBVC têm relativamente ao seu líder. De forma geral podemos afirmar que a maioria dos bombeiros tem uma opinião positiva relativamente ao seu comandante em que 17,1% afirma que este é muito bom líder e 28,6% escolhe o valor 9 que corresponde a uma percepção bastante alta. A percepção negativa relativamente ao líder tem valores muito baixos uma vez que a opção muito mau líder totalizam apenas 5,7%.

Figura 8 - Percepção relativamente ao líder



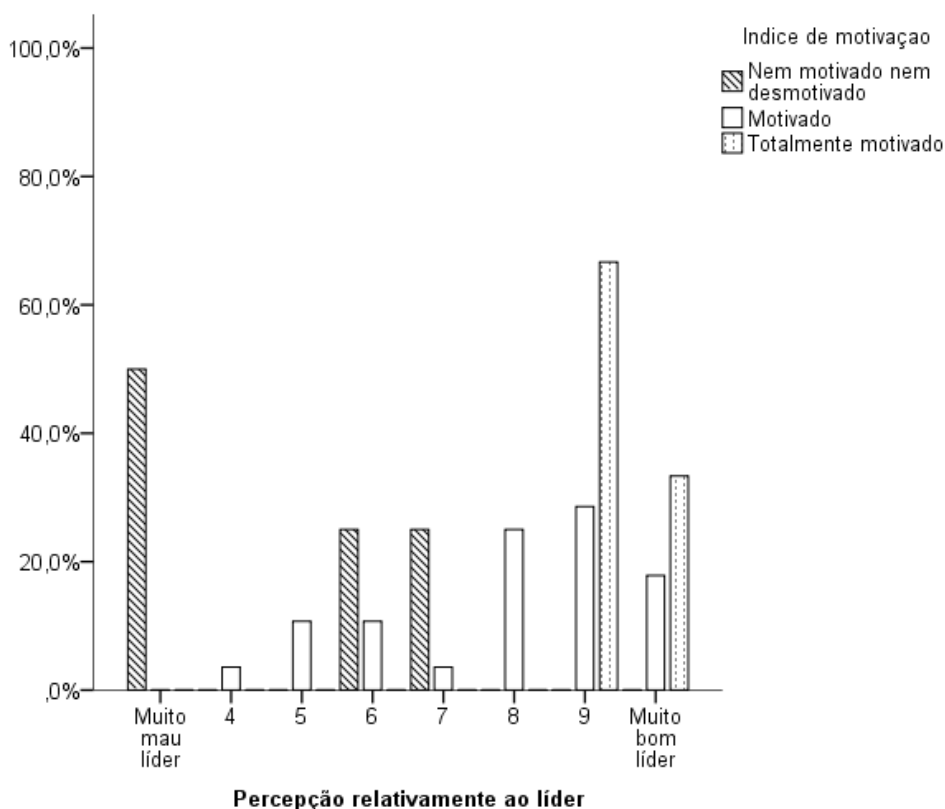
A Tabela 6 apresenta a matriz de correlações entre a percepção dos bombeiros relativamente ao seu comandante e a motivação dos próprios. Verifica-se que a percepção em relação ao líder se correlaciona moderadamente (coeficiente de correlação de *Spearman* é de 0,483) com o índice de motivação dos bombeiros. Como seria de esperar a relação entre as duas variáveis varia no mesmo sentido, isto é quando melhora a avaliação do líder, tende a aumentar a motivação dos bombeiros.

Tabela 6 - Coeficiente de correlação de Spearman entre avaliação do líder e motivação

	Índice de motivação	Percepção do líder
Índice de motivação	1,000	0,483
Percepção do líder		1,000

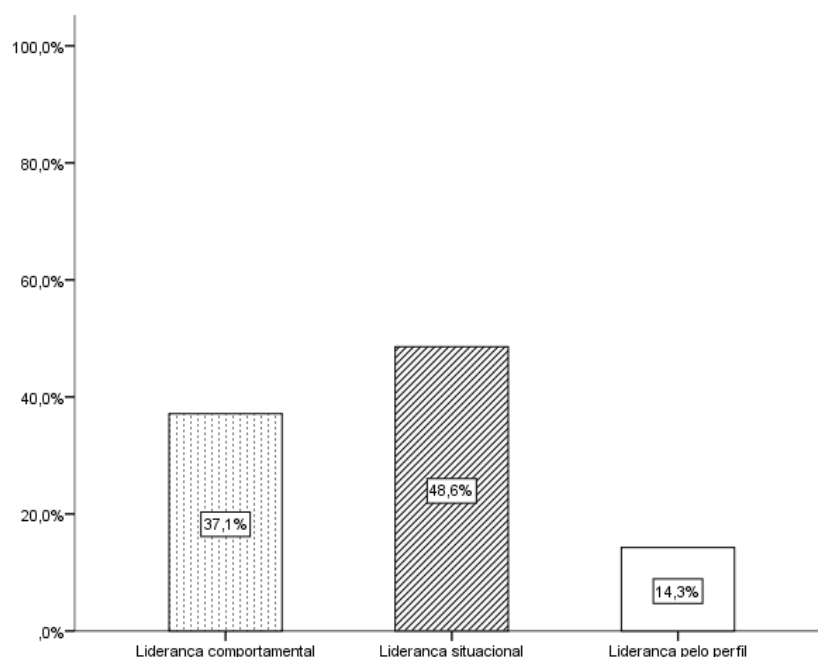
Na Figura 9 são apresentados os dados relativos à distribuição da motivação dos bombeiros segundo a sua opinião em relação ao seu líder. Podemos observar que bombeiros nem motivados, nem desmotivados, na sua maioria (aproximadamente 60%) pensam ter um muito mau líder. Relativamente aos indivíduos com níveis de motivação mais altos, estes encontram-se totalmente motivados com valores a rondar os 65% para indivíduos com a opção 9 e valores aproximados de 39% para bombeiros que escolheram ter um muito bom líder. De facto pode confirmar-se a hipótese de que aqueles que estão totalmente motivados são aqueles que acham ter um muito bom líder, ou seja, o chamado líder competente.

Figura 9- Distribuição do índice de motivação segundo a percepção



Hipótese 3: O fator situacional é a dimensão da liderança que mais explica a motivação

Figura 10- Tipo de liderança



Como foi descrito anteriormente, na parte teórica, existem três dimensões explicativas da liderança, no que diz respeito aos bombeiros voluntários de Caminha, como podemos observar na Figura 10, 48,6% afirma que a liderança exercida pelo comandante é uma liderança situacional, ou seja, o comandante modifica a sua forma de liderar dependendo da situação que estão a viver. 37,1% dos bombeiros afirma que a liderança é comportamental e apenas 14,3% afirma que existe uma liderança pelo perfil.

Tabela 7 - Influência do tipo de liderança na motivação

			Índice de motivação			
			Nem motivado nem desmotivado	Motivado	Totalmente motivado	Total
Tipo de liderança	Liderança comportamental	Contagem	4	9	0	13
		% em Tipo de liderança	30,8%	69,2%	0,0%	100,0%
		% em Índice de motivação	100,0%	32,1%	0,0%	37,1%
		% do Total	11,4%	25,7%	0,0%	37,1%
	Liderança situacional	Contagem	0	16	1	17
		% em Tipo de liderança	0,0%	94,1%	5,9%	100,0%
		% em Índice de motivação	0,0%	57,1%	33,3%	48,6%
		% do Total	0,0%	45,7%	2,9%	48,6%
	Liderança pelo perfil	Contagem	0	3	2	5
		% em Tipo de liderança	0,0%	60,0%	40,0%	100,0%
		% em Índice de motivação	0,0%	10,7%	66,7%	14,3%
		% do Total	0,0%	8,6%	5,7%	14,3%
Total	Contagem	4	28	3	35	
	% em Tipo de liderança	11,4%	80,0%	8,6%	100,0%	
	% em Índice de motivação	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	11,4%	80,0%	8,6%	100,0%	

Na Tabela 7 estão representados os dados resultantes do cruzamento das variáveis motivação e tipo de liderança exercida na organização. De facto é o fator situacional que mais explica a motivação dos bombeiros da AHBVC, ou seja, a motivação é influenciada pelo líder que modifica o seu comportamento dependendo da situação em que se encontra uma vez que 48,6% dos bombeiros afirmam sentir-se motivados ou totalmente motivados por este tipo de liderança. De seguida é a liderança comportamental que mais influencia a motivação; 11,4% dos bombeiros que afirmam sentir-se nem motivados nem desmotivados acham ter um líder com um tipo de ação comportamental e 25,7% dos bombeiros que dizem estar motivados. A liderança pelo perfil é a menos representativa da motivação sendo que apenas 14,3% dos bombeiros tem a sua motivação influenciada por este tipo de liderança.

Sendo expectável que o tipo de liderança exercido esteja relacionado com o facto de os bombeiros estarem ou não motivados procedeu-se ao cruzamento destas duas variáveis (Anexo VI).

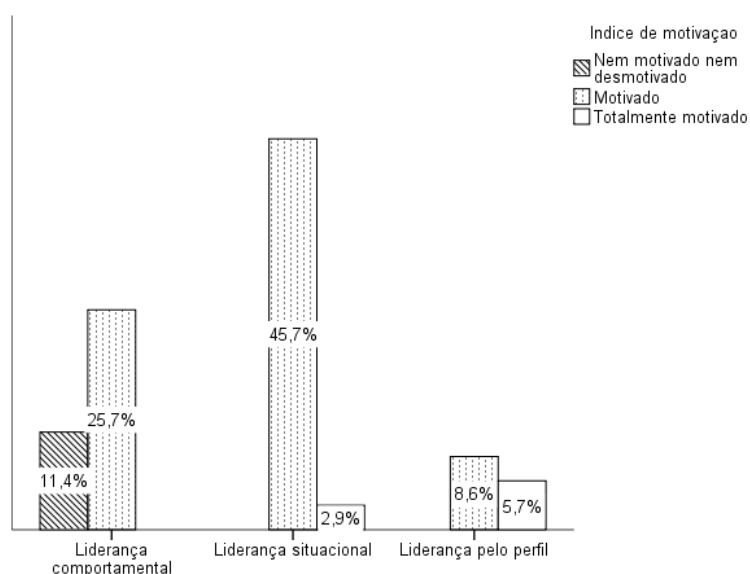
A Figura 11 atesta que independentemente do tipo de liderança existe uma distribuição diferente na motivação dos bombeiros ($VCramer_{(35)} = 0,457$; $p = 0,005$), porém esta a associação é mais fraca do que nas variáveis da primeira hipótese.

De facto, verifica-se que as diferenças entre os tipos de liderança são distintas no que diz respeito à motivação dos bombeiros, tendo-se assim observado uma relação bastante forte e significativa.

É no tipo de liderança situacional que há uma maior percentagem de indivíduos motivados (45,7%), enquanto na liderança pelo perfil apresenta a menor percentagem. Apenas na liderança comportamental existem indivíduos nem motivados nem desmotivados (11,4%)

Podemos afirmar que o tipo de liderança exercida na AHBVC tem influência nos bombeiros desta associação e, de facto, é o tipo de liderança situacional que mais influencia a motivação dos mesmos.

Figura 11- Distribuição do tipo de liderança com a motivação



8. Conclusões

O sucesso das organizações depende em grande parte da arte de liderar, sendo que é no líder que se devem centrar um conjunto de características que promovam a motivação dos colaboradores. O bom trabalho dos colaboradores é essencialmente influenciado pela liderança, pois se os colaboradores estiverem motivados apresentam-se mais predispostos a dar o seu melhor.

Colaboradores desmotivados implicam quase sempre insatisfações com a organização na qual estão inseridos, pelo contrário os indivíduos mais motivados permitem que uma organização tenha melhores resultados. Contudo, para os indivíduos se sentirem motivados necessitam de uma força motora trazida pela liderança que permite uma eficácia muito maior na apresentação de resultados de uma organização. Acerca da motivação no trabalho voluntário podemos depreender que quando os voluntários sentem orgulho no seu trabalho e têm noção de que a associação a que pertencem é respeitada os níveis de comprometimento organizacional são superiores, o que faz com que os colaboradores se mantenham na organização e que trabalhem para alcançar os objetivos.

O fator humano é fundamental para as organizações, por isso, é essencial saber como os colaboradores se sentem em relação à maneira como são geridos e liderados. A liderança, muitas vezes, está interligada com a forma como os líderes motivam os seus subordinados, é por isso, que os diversos tipos de liderança produzem diferentes influências na motivação dos colaboradores.

Apresentamos agora as conclusões do estudo de caso em questão que permitem um melhor conhecimento da AHBVC e do tema da liderança e da motivação.

Como era esperado, verificou-se de fato que neste caso específico a liderança é um fator influenciador da motivação, isto é, o comandante é um fator influenciador positivo da motivação dos bombeiros.

De forma geral os bombeiros sentem-se motivados dentro da organização sendo que a utilidade da frequência de formações para o próprio e para o trabalho (74,3%), a importância do bom relacionamento com os colegas (68,6%) e a valorização de um ambiente de trabalho onde haja respeito e confiança (62,9%) são os fatores que mais contribuem para que esta motivação seja elevada. Os principais fatores motivacionais revelam uma tendência para a preferência de fatores sociais e de realização pessoal. Dentro da organização não se registaram indivíduos com níveis de motivação negativos, 80% dos bombeiros diz sentir-se motivado.

Todos os testes realizados demonstraram a existência de uma relação tendencialmente forte entre liderança e motivação.

Relativamente à influência que o estilo de liderança exerce sobre a motivação dos bombeiros podemos inferir que o comandante é visto pela maioria (77,1%) como um líder democrático e este tipo de líder que consulta os seus colaboradores aquando a tomada de decisão (Lewin, Lippitt, & White, 1939) está ligado a níveis de motivação mais elevado uma vez que 68,6% dos bombeiros que afirma ter um líder democrático sente-se motivado. Estes

resultados vêm confirmar a ideia de Lewin, Lippitt e White (1939) de que liderança democrática é mais favorável à criação de melhores relações e ambiente de trabalho e consequentemente na motivação.

No que diz respeito à influência que a opinião relativamente ao comandante tem na motivação dos bombeiros, podemos assegurar que existe uma relação positiva entre as duas uma vez que quanto melhor é a opinião que os bombeiros têm do seu comandante maior é a motivação dos mesmos na organização. A maioria dos bombeiros tem uma opinião bastante positiva relativamente ao comandante, confirmando assim a definição de Bass (1985) que diz que liderar é o dom para motivar os indivíduos a fazerem mais do que é imaginado. De fato se o líder demonstrar ser competente proporciona-se que na organização os indivíduos se sintam mais motivados, certificando a teoria de Grobler (2004) em que este afirma que uma organização alcança bons resultados se os seus colaboradores tiverem bons desempenhos, mas isso só ocorre quando existe uma boa liderança.

Quanto à dimensão da liderança que é mais explicativa da motivação podemos atestar que 48,6% dos bombeiros afirma que a liderança exercida pelo comandante é uma liderança situacional onde se presume que o comportamento do líder se modifica de acordo com as situações em que este se encontra, ou seja, dependendo da situação o líder comporta-se de maneiras diferentes (Teixeira, 2005). 48,6% dos bombeiros afirmam sentir-se motivados ou totalmente motivados com um tipo de liderança situacional que acham existir na organização. Estes resultados vão ao encontro da ideia de Hersey e Blanchard (1986) de que a influência que os líderes têm na motivação dos seus subordinados baseia-se na ideia de que o estilo melhor de liderança altera de acordo com a maturidade dos colaboradores e com as características da situação e que se os colaboradores estiverem motivados e a fazer as suas tarefas um líder não precisa de interferir muito.

Em suma este estudo contribuiu não só para a análise da liderança e da motivação num contexto real, mas também para provar que de facto a liderança é um fator extremamente influenciador da motivação de colaboradores, ou seja, quando os colaboradores estão motivados há sempre interesse e entreaajuda. O líder tem bastante efeito nesse sentido uma vez quem se quem lidera se mostrar interessado será mais fácil motivar os seus liderados. Um bom líder contagia e motiva (Chandler & Richardson, 2008).

Podemos ainda salientar que o voluntariado tem motivações bastante específicas para que se exerça este tipo de trabalho, estas podem ser diferentes das motivações existentes numa organização em que não exista trabalho voluntário. Deixo, por isso, como sugestão que em próximos estudos se possa comparar a motivação em organizações em colaboradores que fazem trabalho voluntário e em organizações que não tenham colaboradores a fazer trabalho voluntário. De futuro também seria interessante poder estudar outros fatores influenciadores da motivação que não a liderança, uma vez que a liderança poderá ter outras variáveis explicativas que também mereçam atenção.

Por fim, quanto às limitações encontradas nesta investigação podemos começar por afirmar que o baixo número de participantes inquiridos (35 bombeiros da AHBVC) pode limitar a generalização dos resultados obtidos e permitir uma análise do tipo mais descritivo. Contudo, este estudo em particular contempla toda a população de bombeiros voluntários de Caminha. O questionário também poderia ter levantado alguma relutância em ser respondido, para isso foram asseguradas tanto a confidencialidade como o anonimato das respostas.

As verdadeiras limitações relativamente a este estudo prenderam-se essencialmente com a aplicação do inquérito na população, uma vez que o Comandante da AHBVC dificultou a entrega dos mesmos. A resposta por parte dos bombeiros também foi bastante demorada sendo que os inquéritos foram entregues em Setembro e só em finais de Novembro tive respostas reunidas depois de muita insistência.

9. Bibliografia

- Abreu, P. (2008). *Volunteering in Portugal: facts and figures report*. Bruxelas: CEV.
- Adams, S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: comments and annotated bibliography. In S. Adams, & S. Freedman, *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 43-90). New York: Academic Press.
- Alderfer, C. (Maio de 1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 142-175.
- Amaro, A. D. (2009). *O socorro em Portugal: organização, formações e cultura de segurança nos corpos de bombeiros no quadro de proteção civil*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Amaro, R. R. (2002). *O voluntariado nos projetos de luta contra a pobreza em Portugal*. Lisboa: Comissão Nacional para o Ano Internacional dos Voluntários.
- Andreasen, A., & Kotler, P. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Arnolds, C., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 697-719.
- Ayub, N., & Rafif, S. (2011). *The relationship between work motivation and job satisfaction*. Pakistan Business Review.
- Ball, S. (1987). *The Micropolitics of the School: Towards a theory of school organisation*. London: Routledge.
- Barreiros, R. (2001). *A evolução histórica do equipamento para bombeiros - Atas do II encontro nacional sobre a história dos bombeiros portugueses*. Coimbra: Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Coimbra.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bastos, C. M. (2008). *Inteligência emocional, liderança e desempenho - Qual a relação? - um caso na administração pública local*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Benedita, Associação Humnitária de Bombeiros Voluntários da. (2014). *Organograma do Corpo de Bombeiros*. Obtido em Janeiro de 2017, de Associação Humnitária de Bombeiros Voluntários da Benedita.
- Bennis, W. (1989). Managing the dream: leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 6-10.
- Bergamini, C., & Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Boezeman, E., & Ellemers, N. (2007). Volunteering for charity: pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 771-785.

- Bombeiros Portugueses. (2016). *Missão dos Bombeiros*. Obtido em Fevereiro de 2016, de Portal dos Bombeiros Portugueses: <http://www.bombeiros.pt/missao-dos-bombeiros/>
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Nova Iorque: The Guilford Press.
- Bryman, A. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Routledge.
- Bueno, M. (2002). As teorias da motivação humana e a sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo de Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*.
- Burns, D., Reid, J., Toncar, M., Fawcett, J., & Anderson, C. (Dezembro de 2006). Motivations to volunteer: the role of altruism. *International Review on Public and Non Profit Marketing*, pp. 79-91.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Catarino, A. (2004). Voluntariado - uma leitura da experiência. *Revista Sociedade e Trabalho*, pp. 7-15.
- Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra. (2013). *Voluntariado em Portugal: contextos, atores e práticas*. Coimbra: Fundação Eugénio de Almeida.
- Cepa, A. G. (1995). *Anais dos Bombeiros de Caminha*. Vila Praia de Âncora: António José Guerreiro Cepa, Herdeiros.
- CEV. (2011). The future of volunteering: concepts, trends, visions. *Multi-Stakeholder Symposium*. Estónia: The European Volunteer Centre.
- Chambel, M., & Curral, L. (2008). *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chandler, S., & Richardson, S. (2008). *100 ways to motivate others: how great leaders can produce insane results without driving people crazy*. New Jersey: Career Press.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração - 7ª Edição*. Rio de Janeiro: Elsevier. (a)
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.(b)
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: Atlas.
- Clark, P., & Wilson, Q. (1961). Incentive systems: a theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 129-166.
- Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1516-1530.
- Comissão Organizadora das Comemorações do 1º Centenário da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Caminha. (1995). *Centenário da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Caminha 1895/1995*. Caminha.

- Cortinhas, A. V. (2014). *Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e económicos diferentes - Crise e Crescimento*. Lisboa: ISCTE Business School.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Dávila, M. C., & Díaz-Morales, J. F. (2009). Age and motives for volunteering: further evidence. *Europe's Journal of Psychology*, 82-95.
- Decenzo, D., & Robbins, S. (2010). *Fundamentals of human resource management - 10th Edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Decreto Lei Nº 35/857 de 11 de Setembro do Ministério do Interior. Diário da República: I série, Nº 206 (1946). Acedido a 1 de Outubro de 2016. Disponível em www.dre.pt.
- Decreto Lei Nº 113/91 de 29 de Agosto da Assembleia da República. Diário da República: I série A Nº 198 (1991). Acedido a 1 de Outubro de 2016. Disponível em www.dre.pt.
- Decreto Lei Nº 247/2007 de 27 de Junho do Ministério da Administração Interna. Diário da República: I série, Nº 122 (2007). Acedido a 1 de Outubro de 2016. Disponível em www.dre.pt
- Delicado, A. (2002). Caracterização do voluntariado social em Portugal. *Revista Intervenção Social*, pp. 127-140.
- Dias, D. (2006). *Influência da qualidade/satisfação na academia de fitness de um corpo de bombeiros e suas aplicações*. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- DuBrin, A. (1978). *Fundamentals of organizational behaviour: an applied perspective*. New York: Pergamon.
- DuBrin, A. (2012). *Essentials of management - 9th edition*. Ohio: Cengage Learning.
- Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency. (2010). *Volunteering in Europe Union*. Bruxelas: European Comission.
- Fachada, M. (2012). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, S. (2005). The past in the present: portuguese social security reform. *Social Policy and Society*, 331-338.
- Fonseca, C. D. (1995). *História e atualidade das Misericórdias*. Lisboa: Inquérito.
- Grobler, J. H. (2004). *The relationship between leadership style and locus of control*. Joannesburgo: Potchefstroom.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Educational administrations: concepts and practices*. São Paulo: E.P.U.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of a man*. Cleveland: Publishing Company World.
- Hunter, J. (1998). *The servant: a simply story about the true essence of leadership*. New York: Crown Business.
- ILO - Internacional Labour Office. (2011). *Manual on the measurement of volunteer work*. Genebra: ILO.

- Ilisley, P. (1990). *Enhancing the volunteer experience: New insights on strengthening volunteer participation, learning, and commitment*. San Francisco: Jossey-Bass.
- International Association for Volunteer Effort. (1990). The universal declaration on volunteering . *World Volunteer Conference* . Paris.
- Jarvis, S. (2015). Recruitment and retention of volunteers: research, policy and strategy. In R. Stebbins, *Leisure and the Motive to Volunteer: Theories of Serious, Casual, and Project-Based Leisure*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Jesuino, J. C. (1989). *O factor liderança nas organizações*. Lisboa: INDEG-ISCTE.
- Jondreau, M. (2010). Attracting early and late career professionals to the voluntary sector. *Canadian Journal of Volunteer Resources Management*, 4-5.
- Kaiser, R. B., & DeVries, D. L. (2000). Leadership Styles. In R. B. Kaiser, & D. L. DeVries, *The Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science*. Nova Iorque: Wiley & Sons.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (May de 1991). Leadership: do traits matter? *The Executive*, pp. 48-60.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). *Management*. Lisboa: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management - Millenium edition*. USA: Pearson Custom Publishing
- Lameiras, E. O. (2010). *Liderança e motivação dos colaboradores: um ensaio no setor da saúde*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro .
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 269-308.
- Liao-Troth, M. (2001). Attitude differences between paid workers and volunteers. *Nonprofit Management & Leadership*, pp. 423-442.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lourenço, L. (2002). Formação dos Bombeiros Portugueses. *Actas do II Encontro Nacional sobre a História dos Bombeiros Portugueses*. Coimbra: AHBV de Coimbra.
- Martins, A. (1995). Gênese emergência e institucionalização do serviço social português. *Revista Intervenção Social*, 17-34.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers.
- Matos, A. (1995). *O panorama da envolvimento da organização dos Bombeiros Portugueses nos 500 anos da sua existência*. Lisboa: documento policopiado.
- McClelland, D. (1965). Achievement and Entrepreneurship: A Longitudinal Study. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- McClelland, D. (Março de 1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*.
- Menezes, M. H. (2010). *Novos modelos de gestão hospitalar: liderança e satisfação profissional em enfermagem*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

- Mouton, J., & Blake, R. (1985). *The Managerial Grid III: the key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Netke, D. (2013). Work motivation and job satisfaction. *Indian Streams Research Journal*.
- Neto, M. R., & Marques, A. (2004). A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções. *Congresso Anual de Tecnologia de Informação*. São Paulo.
- Neves, A. L. (2002). *Motivação para o trabalho*. Lisboa: RH Editora.
- Pawar, D. V. (2014). Styles of leadership. *International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages*, 12-14.
- Perkins, K., & Metz, C. (Janeiro de 1988). Note on commitment and community among volunteer firefighters. *Sociological Inquiry*, pp. 117-121.
- Pielstick, D. (2000). Formal vs. Informal Leading: A Comparative Analysis. *Working Paper Series*. Arizona: College of Business Administration.
- Pielstick, D. (2009). *Authentic leading: where the blue sky hits the road*. India: ICFAI university press .
- Porter, L., & Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. USA: Homewood.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gadiva Editora.
- Ramos, A. F. (2009). *A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp Energia*. Lisboa: ISCTE Business School .
- Rego, A. (1999). *Motivational configuratins of managers and their Impact on subordinates*. USA: Annual Convention of the International Council.
- Reis, E., Melo, P., Andrade , R., & Calapez, T. (2015). *Estatística aplicada 1*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, J. (2008). *Manual técnico do formando: "Comportamento Organizacional"*. Lisboa: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behaviour* (9ª ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Santos, H. F. (1995). Bombeiros portugueses - Síntese de 600 anos de ação. In *Bombeiros portugueses, seis séculos de história - 1395-1995* (pp. 13-42). Lisboa: Serviço Nacional de Bombeiros e Liga dos Bombeiros Portugueses.
- Schermerhorn, J. (2013). *Management - 12th Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Silvestre, A. L. (2007). *Análise de dados e estatística descritiva*. Lisboa: Escolar Editora.
- Skinner, B. (1976). *Beyond Freedom and Dignity*. England: Pelican Books.
- Skoglund, A. G. (2006). Do not forget about your volunteers: a qualitative analysis of factors. *Health and Social Work*, 217-220.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

- Theodorson, G., & Theodorson, A. (1969). *A modern dictionary of sociology*. Nova Iorque: Thomas and Crowell Company.
- Thompson, A., & Bono, B. (1993). Work without wages: The motivation for volunteer firefighters. *The American Journal of Economics and Sociology*, 323-343.
- Trachtenberg, J. (2006). *Sustaining volunteer motivation in the nonprofit organization: reasons for volunteer attrition and possible solutions in the Binghamton American Heart Association*. Nova Iorque: Binghamton University.
- Verma, R., & Verma, J. (Março de 2012). The role of motivation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship among service employees in a social marketing campaign. *Great Lakes Herald*, 39, pp. 31-44.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, pp. 215-240.
- Yin, K. (2009). *Case study research: design and methods*. Canada: Sage Publications.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ziemek, S. (2003). *Economic theories on motivation for volunteering - a cross-country analysis*. Cape Town: Zef Bonn - Center for Development research.

Apêndices

Apêndice I – Inquérito: Influência da Liderança na Motivação



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR) INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

Este questionário surge no âmbito da dissertação de mestrado de Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas, tendo como objetivo **apurar a perceção dos bombeiros voluntários de Caminha relativamente à motivação e liderança.**

Todas as respostas são **anónimas** e utilizadas apenas para fins de investigação académica.

1. Género

Masculino ☐

Feminino ☐

2. Idade _____

3. Qual o nível de habilitação académica mais elevado que possui?

1ºCiclo ☐

2ºCiclo ☐

3ºCiclo ☐

Ensino Secundário ☐

Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Doutoramento ☐

4. Em qual destas situações se encontra atualmente?

Trabalha conta própria ☐

Trabalha conta de outrem ☐

Reformado(a) ☐

Desempregado, mas trabalhou antes ☐

Desempregado à procura do 1ºemprego ☐

Estudante ☐

Trabalho doméstico não remunerado ☐

Outra situação (indicar)_____ ☐

5. Por que razão entrou para os bombeiros (escolha as 3 mais importantes):

Familiares ☐

Amigos ☐

Altruísmo ☐

Tipo de tarefas associadas ☐

Pertencer a um grupo ☐

Prestígio social ☐

Noção de risco ☐

Possibilidade de obter formação ☐

Tipo de regalias ☐

6. Há quantos anos é bombeiro?_____

7. Tendo em conta a sua motivação com o trabalho voluntário na Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Caminha, até que ponto concorda ou discorda com as seguintes afirmações?

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
P.7.1 Valorizo um ambiente de trabalho onde exista respeito e confiança.	1	2	3	4	5
P.7.2 Quando frequento alguma formação sinto que é útil para mim e para o meu trabalho	1	2	3	4	5
P.7.3 É importante para mim ter um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5
P.7.4 O trabalho que faço nos bombeiros é interessante e faz-me sentir motivado.	1	2	3	4	5
P.7.5 Mesmo não tendo uma recompensa financeira gosto de ser voluntário.	1	2	3	4	5
P.7.6 Sinto que estou integrado no Corpo de Bombeiros e no trabalho que desenvolvo.	1	2	3	4	5
P.7.7 O trabalho que me é proposto pelo meu líder faz-me sentir importante.	1	2	3	4	5
P.7.8 É importante a valorização e reconhecimento do meu trabalho pelo meu líder	1	2	3	4	5
P.7.9 O líder tem um papel importante na minha motivação	1	2	3	4	5

8. Considerando o seu líder formal assinale o estilo de liderança que é exercido na Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Caminha, escolha apenas uma:

O líder é quem decide tudo na organização não permitindo que sejam levantadas questões sobre as suas decisões ☐

O líder consulta os outros bombeiros quando é preciso tomar decisões e é ele que orienta o nosso trabalho ☐

O líder delega todas as suas funções e são os bombeiros que tomam todas as decisões na organização ☐

9. Gostaríamos de saber qual a sua perceção em relação ao comandante, utilizando uma escala de 0 a 10 (em que 0= muito mau líder, 10= muito bom líder e 5=nem bom, nem mau líder)?

Muito mau líder

Muito bom líder

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
<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"/>

10. Indique a frase que melhor traduz a liderança na Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Caminha.

O comandante muda a sua forma de liderar dependendo da situação que se está a viver ☐

O comandante dá importância à relação com os bombeiros e preocupa-se com o planeamento das tarefas ☐

O comandante demonstra carisma na forma como nos orienta e é a pessoa em que mais acredito na organização ☐

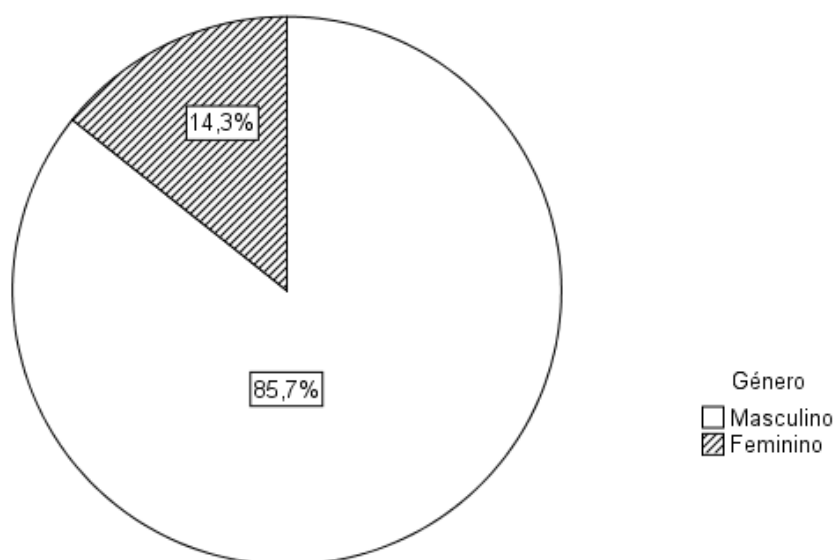
Apêndice II – Caracterização da População

Gênero

Estatísticas

Gênero		
N	Válido	35
	Omisso	0
Moda		1

Gênero					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Masculino	30	85,7	85,7	85,7
	Feminino	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

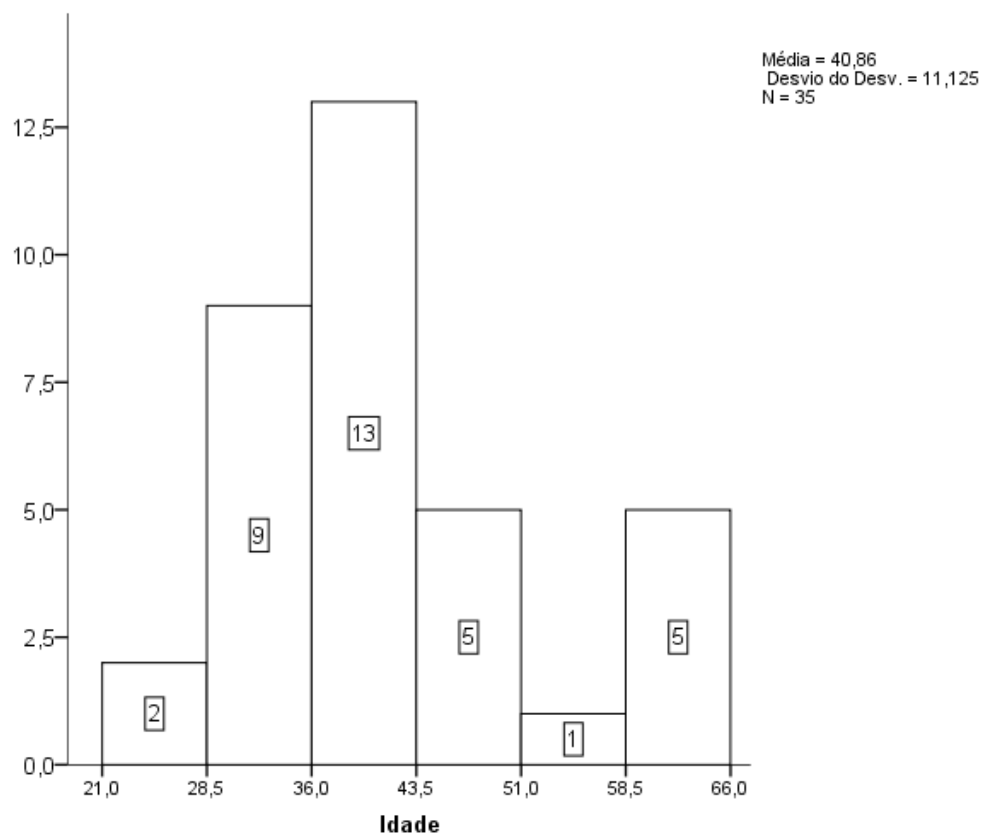


Idade**Estatísticas**

Idade		
N	Válido	35
	Omisso	0
Média		40,86
Mediana		38,00
Moda		38
Desvio Padrão		11,125

Idade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	21	1	2,9	2,9	2,9
	28	1	2,9	2,9	5,7
	29	3	8,6	8,6	14,3
	30	2	5,7	5,7	20,0
	31	1	2,9	2,9	22,9
	32	1	2,9	2,9	25,7
	34	1	2,9	2,9	28,6
	35	1	2,9	2,9	31,4
	36	2	5,7	5,7	37,1
	37	2	5,7	5,7	42,9
	38	4	11,4	11,4	54,3
	39	2	5,7	5,7	60,0
	40	1	2,9	2,9	62,9
	41	1	2,9	2,9	65,7
	42	1	2,9	2,9	68,6
	45	1	2,9	2,9	71,4
	47	1	2,9	2,9	74,3
	49	1	2,9	2,9	77,1
	50	2	5,7	5,7	82,9
	56	1	2,9	2,9	85,7
	59	2	5,7	5,7	91,4
	60	1	2,9	2,9	94,3
	63	1	2,9	2,9	97,1
	65	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	



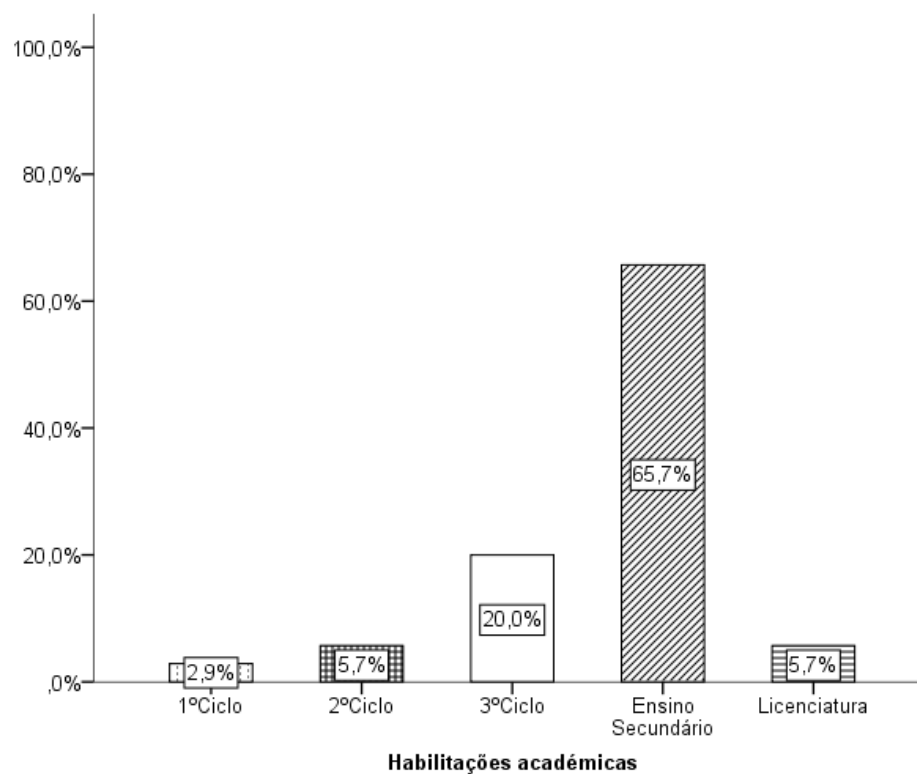
Habilitações Acadêmicas

Estatísticas

Habilitações acadêmicas		
N	Válido	35
	Omisso	0
Mediana		4,00
Moda		4

Habilitações acadêmicas

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1ºCiclo	1	2,9	2,9	2,9
	2ºCiclo	2	5,7	5,7	8,6
	3ºCiclo	7	20,0	20,0	28,6
	Ensino Secundário	23	65,7	65,7	94,3
	Licenciatura	2	5,7	5,7	100,0
Total		35	100,0	100,0	



Situação atual

Estatísticas

Situação atual		
N	Válido	35
	Omisso	0
Moda		2

		Situação atual			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Trabalha conta própria	6	17,1	17,1	17,1
	Trabalha conta de outrem	23	65,7	65,7	82,9
	Reformado(a)	2	5,7	5,7	88,6
	Desempregado(a), mas trabalhou antes	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Razões de entrada para os bombeiros

Estatísticas										
		Razões de entrada nos bombeiros-Familiares	Razões de entrada nos bombeiros-Amigos	Razões de entrada nos bombeiros-Altruísmo	Razões de entrada nos bombeiros-Tipo de tarefas associadas	Razões de entrada nos bombeiros-Pertencer a um grupo	Razões de entrada nos bombeiros-Prestígio Social	Razões de entrada nos bombeiros-Noção de Risco	Razões de entrada nos bombeiros-Possibilidade de obter formação	Razões de entrada nos bombeiros-Tipo de regalias
N	Válido	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mediana		,00	,00	,00	1,00	,00	,00	,00	,00	,00
Moda		0	0	0	1	0	0	0	0	0

Razões de entrada nos bombeiros-Amigos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não	23	65,7	65,7	65,7
	Sim	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Razões de entrada nos bombeiros-Altruísmo

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não	25	71,4	71,4	71,4
	Sim	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Razões de entrada nos bombeiros-Familiares

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não	28	80,0	80,0	80,0
	Sim	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Razões de entrada nos bombeiros-Tipo de tarefas associadas

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não	15	42,9	42,9	42,9
	Sim	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Razões de entrada nos bombeiros-Pertencer a um grupo

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não	27	77,1	77,1	77,1
	Sim	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Razões de entrada nos bombeiros-Prestígio Social

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não	34	97,1	97,1	97,1
	Sim	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Razões de entrada nos bombeiros-Noção de Risco

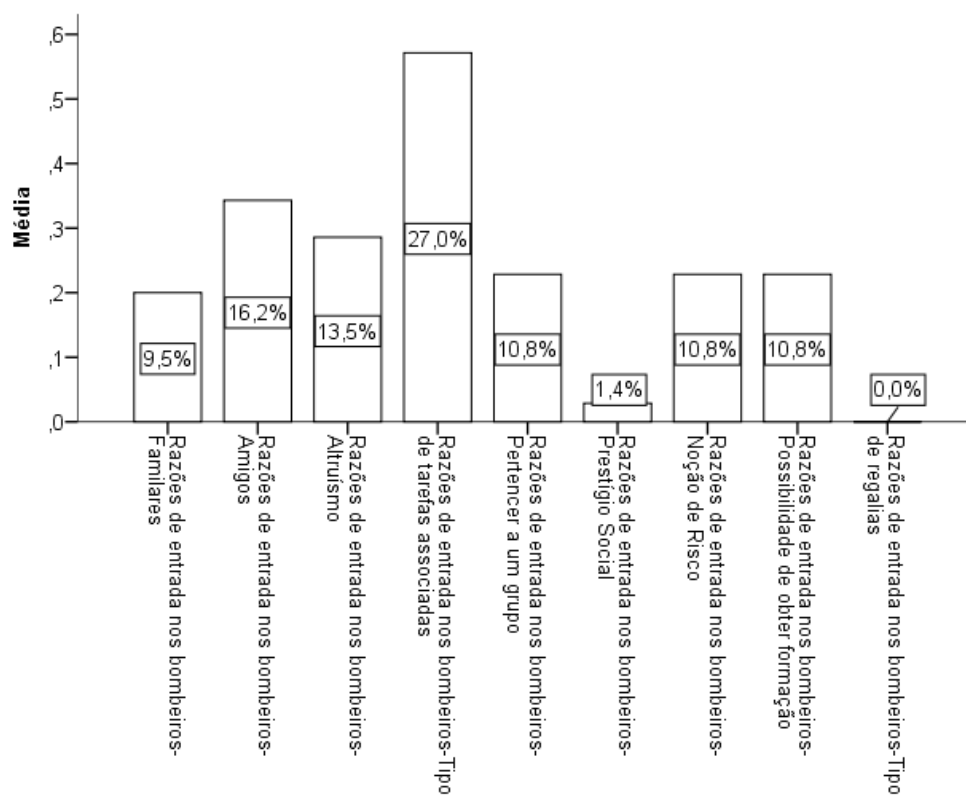
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não	27	77,1	77,1	77,1
	Sim	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Razões de entrada nos bombeiros-Possibilidade de obter formação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não	27	77,1	77,1	77,1
	Sim	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Razões de entrada nos bombeiros-Tipo de regalias

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não	35	100,0	100,0	100,0



Número de anos de bombeiro

Estatísticas

Anos de bombeiro		
N	Válido	35
	Omisso	0
Média		17,63
Mediana		17,00
Moda		9
Desvio Padrão		12,178
Variância		148,299

Anos de bombeiro

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1	2	5,7	5,7	5,7
	5	2	5,7	5,7	11,4
	6	1	2,9	2,9	14,3
	7	3	8,6	8,6	22,9
	8	2	5,7	5,7	28,6
	9	4	11,4	11,4	40,0
	10	2	5,7	5,7	45,7
	12	1	2,9	2,9	48,6
	17	1	2,9	2,9	51,4
	18	2	5,7	5,7	57,1
	19	2	5,7	5,7	62,9
	20	2	5,7	5,7	68,6
	22	1	2,9	2,9	71,4
	25	1	2,9	2,9	74,3
	27	1	2,9	2,9	77,1
	28	1	2,9	2,9	80,0
	33	1	2,9	2,9	82,9
	35	2	5,7	5,7	88,6
	38	3	8,6	8,6	97,1
	44	1	2,9	2,9	100,0
Total		35	100,0	100,0	

Apêndice III – Computação de Variáveis

	Discordo		Nem concordo, nem discordo		Concordo	
	Totalmente	Discordo			Concordo	Totalmente
	%	%	%	%	%	%
P7.1. Valorização do ambiente de trabalho de respeito e confiança	0%	0%	2,9%	34,3%	62,9%	
P7.2. Utilidade das formações para o trabalho	0%	0%	0%	25,7%	74,3%	
P7.3. Bom relacionamento com colegas de trabalho	0%	0%	2,9%	28,6%	68,6%	
P7.4. Interesse do trabalho executado	0%	2,9%	2,9%	42,9%	51,4%	
P7.5. Gosto por ser voluntário mesmo sem recompensa financeira	0%	0%	2,9%	42,9%	54,3%	
P7.6. Boa integração no corpo de bombeiros	0%	0%	14,3%	34,3%	51,4%	
P7.7. Trabalho proposto pelo líder faz ter um sentimento de importância	0%	5,7%	25,7%	48,6%	20%	
P7.8. Importância da valorização e reconhecimento por parte do líder	0%	0%	14,3%	57,1%	28,6%	
P7.9. Importância do papel do líder na motivação	2,9%	2,9%	11,4%	54,3%	28,6%	

Transformação da variável percepção relativamente à motivação em índice de motivação.

Alpha de Cronbach significativo (,716), confiabilidade aceitável.

Valor de alfa	Confiabilidade
Maior do que 0,9	Excelente
0,8 - 0,9	Bom
0,7 - 0,8	Aceitável
0,6 - 0,7	Questionável
0,5 - 0,6	Pobre
Menor do que 0,5	Inaceitável

Casos			
		N	%
Casos	Válido	35	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	35	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

Alpha de Cronbach			
		Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Alfa de Cronbach	,716	,714	9

Apêndice IV – Hipótese 1

Hipótese 1: O estilo de liderança influencia a motivação no trabalho dos Bombeiros Voluntários.

Justificação

Uma vez que a motivação é uma variável ordinal e o estilo de liderança é uma variável qualitativa nominal aplica-se o teste à medida de associação *V de Cramer*.

Hipóteses

H_0 : o coeficiente de associação *V de Cramer* é igual a zero, ou seja, não existe relação entre estilo de liderança e motivação ($V \text{ de Cramer} = 0$)

H_a : o coeficiente de associação *V de Cramer* é diferente de zero, ou seja, existe relação entre estilo de liderança e motivação ($V \text{ de Cramer} \neq 0$)

Decisão

		Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal	Fi	,667	,000
	V de Cramer	,667	,000
Nº de Casos Válidos		35	

Existem evidências estatísticas para se afirmar que a motivação e o estilo de liderança estão relacionadas ($VCramer_{(35)} = 0,667$; $p = 0,000$), pelo que se verifica a presença de influência da liderança na motivação.

Apêndice V – Hipótese 2

Hipótese 2: Bombeiros totalmente motivados são os que reconhecem ter um líder competente

Justificação

Uma vez que tanto a motivação como a perceção relativamente ao líder são variáveis qualitativas ordinais aplica-se o teste ao coeficiente de correlação ordinal de *Spearman*.

Hipóteses

H_0 : o coeficiente de correlação de *Spearman* é igual a zero, ou seja, não existe relação entre perceção relativamente ao líder e motivação ($Rho\ Spearman = 0$)

H_a : o coeficiente de correlação *Spearman* é diferente de zero, ou seja, existe relação entre perceção relativamente ao líder e motivação ($Rho\ Spearman \neq 0$)

Decisão

Correlações				
rô de Spearman	Importância do líder na motivação	Coeficiente de Correlação	Importância do líder na motivação	Índice de motivação
			1,000	,483**
			Sig. (bilateral)	,003
		N	35	35
	Índice de motivação	Coeficiente de Correlação	,483**	1,000
			Sig. (bilateral)	,003
		N	35	35

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Existem evidências estatísticas para se afirmar que a perceção relativamente ao líder e a motivação estão relacionadas ($\rho_{(35)} = 0,483$; $p = 0,003$), pelo que se verifica a existência de influência da perceção em relação ao líder na motivação dos bombeiros.

Apêndice VI – Hipótese 3

Hipótese 3: O fator situacional é a dimensão da liderança que mais explica a motivação

Justificação

Uma vez que a motivação é uma variável ordinal e o tipo de liderança é uma variável qualitativa nominal aplica-se o teste à medida de associação *V de Cramer*.

Hipóteses

H_0 : o coeficiente de associação *V de Cramer* é igual a zero, ou seja, não existe relação entre tipo de liderança e motivação ($V \text{ de Cramer} = 0$)

H_a : o coeficiente de associação *V de Cramer* é diferente de zero, ou seja, existe relação entre tipo de liderança e motivação ($V \text{ de Cramer} \neq 0$)

Decisão

		Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal	Fi	,647	,005
	V de Cramer	,457	,005
Nº de Casos Válidos		35	

Existem evidências estatísticas para se afirmar que a motivação e o tipo de liderança estão relacionadas ($VCramer_{(35)} = 0,457$; $p = 0,005$), pelo que se verifica a presença de influência da liderança na motivação.