



INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASO NA G4S SECURE SOLUTIONS MOÇAMBIQUE LIMITADA – NAMPULA

Olívio Jhon Malissa¹

¹ Tenente (Mestre), Professor Assistente na Academia Militar Marechal Samora Machel, Nampula, Moçambique.

Resumo

O sucesso das organizações depende em grande parte da arte de liderar, sendo que é no líder que se deve centrar um conjunto de características que promovam a motivação dos colaboradores, facto este, que faz com que a liderança seja vista como um encadeamento entre líderes e liderados, pressupondo, deste modo, o aumento dos níveis de motivação organizacional. Pretende-se com esta pesquisa sobre a influência da liderança na motivação dos colaboradores, compreender a forma como a liderança pode influenciar na motivação dos colaboradores. Para a materialização deste trabalho, recorreu-se à pesquisa qualitativa e exploratória por meio de uma revisão bibliográfica e pesquisa de levantamento, tendo como participantes quinze (15) colaboradores da G4S Secure Solutions Moçambique Limitada, selecionados por conveniência, e foi aplicada a entrevista semiestruturada como instrumento de recolha de dados, e a técnica de análise de conteúdo para fazer a análise e interpretação de dados. Os resultados obtidos apontam que a liderança influencia na motivação dos colaboradores da G4S; a liderança democrática é a mais predominante na empresa; os colaboradores que estão totalmente motivados são os que reconhecem ter um líder competente; e o factor situacional é que mais explica a motivação dos colaboradores.

Palavras-chave: Liderança, Motivação dos Colaboradores, Organizações.

Abstract

The success of organizations depends mainly on the art of leading, and it is in the leader that one should focus on a set of characteristics that promote employee motivation, a fact that makes leadership seen as a link between leaders and followers, thus assuming the increase of organizational motivation levels. The aim of this research on the influence of leadership on the motivation of employees is to understand how leadership can influence the motivation of employees. For the materialization of this work, recourse was made to qualitative and exploratory research through a literature review and survey research, having as participants fifteen (15) employees of G4S Secure Solutions Mozambique Limitada, selected by convenience, and the semi-structured interview was applied as an instrument of data collection, and the technique of content analysis to make the analysis and interpretation of data. The results indicate that leadership influences the motivation of G4S employees; democratic leadership is the most predominant in the company; employees who are entirely motivated are those who recognise having a competent leader; the situational factor is the factor that most explains the motivation of employees.

Keywords: Leadership, Employee Motivation, Organizations.

Informações do Artigo

Histórico:

Recepção: 12 de Julho de 2022

Aprovação: 27 de Outubro de 2022

Publicação: 08 de Dezembro de 2022

Contacto

Olívio Jhon Malissa  oliviomalyssa23@gmail.com



1. Introdução

A liderança nas organizações é um dos factores 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 (Bergamini, 1994; Smith, 2005). Paralelamente a este pensamento, Jones (2009) defende que a esperança e força estão em grupos de pessoas conduzidas por líderes que incorporam aos trabalhos valores humanos fundamentais, capazes de transformar as organizações.

Segundo Chiavenato (1992), as empresas precisam de líderes em todos os níveis. Para que alcancem melhores resultados, o líder deve incentivar o envolvimento de todos membros da equipa para que saibam da sua importância para a organização e ser o facilitador, valorizando seus liderados como parceiros, usando suas habilidades no envolvimento de todos no processo, tendo em conta que a principal ferramenta na gestão de pessoas é a liderança.

Ao longo dos anos, as organizações tiveram a necessidade de se adaptar às mudanças próprias da sociedade, podendo-se mesmo afirmar, que a liderança faz parte da estratégias organizacionais implementadas e que esta deve ser utilizada como uma forma para a melhoria das práticas de colaboradores, influenciando, assim, a sua motivação (Smith, 2005; Bass & Avolio, 1993).

Neste contexto de mudança, as organizações apercebem-se que o capital humano deve ser valorizado, pois, é este trunfo que trará sucesso. Todas as organizações devem manter os seus colaboradores satisfeitos. Mas, para o efeito, é necessário que se procure líderes que, além de pretenderem uma organização que execute o seu trabalho, também se preocupam em fazer com que os colaboradores se sintam parte integrante da mesma, tendo em conta que a liderança está associada a estímulos, incentivos e impulsos que podem provocar a motivação nas pessoas para alcançar os objectivos organizacionais.

A liderança é o motor de qualquer organização. Podemos atribuir à liderança, a habilidade para todos os membros de uma mesma organização unirem-se em prol de um objectivo comum (Cunha & Rego, 2005). Esta robustez leva que a liderança seja entendida como a principal responsável pela existência de organizações, na verdadeira acepção da palavra, enquanto sistemas organizados, coordenados e norteados para o mesmo objectivo (Palma, 2012). Actualmente, mais do que compreender o que torna a liderança eficaz, os estudiosos buscam as estratégias que estimulem o crescimento pessoal do líder e dos liderados.

O processo de liderança, na empresa G4S *Secure Solutions* Moçambique, deve ser semelhante, pois, apesar do ser humano ser o único e não existir um único factor de motivação, entendemos que as linhas gerais são comuns.

Fachada (2012) destaca que para a motivação das pessoas, sendo discrepante e inconstante, a escolha do estilo de liderança deve ser bastante flexível e enérgico. Portanto, não há normas robustas ou regras, por isso é importante entender que, quanto mais congruente for o estilo adoptado, indo ao encontro das expectativas do grupo, mais os liderados sentem-se motivados e, com isto, abrandaremos a questão das fraquezas do país e da própria G4S *Secure Solutions*, por mais que esteja sempre presente no diário dos elementos da empresa.

Por isso, Cunha e Rego (2005) defendem que o comprometimento das pessoas na organização está relacionado com o desempenho do líder, visto que é através dele que é possível obter ou não a identificação dos objectivos propostos pela organização, assim como a cultura nela inserida. O papel do líder permite o crescimento e desenvolvimento da organização como um todo, isto porque cabe ao líder estabelecer a relação de confiança de seus colaboradores.

Para a realização do presente trabalho de investigação, teve-se como força motora a premissa de que a liderança e a motivação são



elementos essenciais nas empresas e contribuem para o desenvolvimento das organizações e de seus colaboradores, onde se identifica a figura do líder como um dos principais responsáveis pela motivação de seus liderados, com influência directa sobre os resultados conforme o estilo de liderança exercido junto a estas equipes.

Isso deve-se ao facto de que, para uma empresa crescer no actual cenário, é necessário que haja empenho, motivação e comprometimento, não apenas do líder, mas sim de todos os colaboradores da organização ([Verma & Verma, 2012](#)).

Ao contrário da ideia acima exposta, nas organizações pode notar-se, por parte dos colaboradores, a falta de comprometimento com os objectivos da organização ou escaramuça, como aconteceu, por exemplo, em 2011, na G4S *Secure Solutions*, uma manifestação dos colaboradores devido à falta de indemnização, resultante da fusão de quatro empresas de segurança privada ora existentes no país, onde se destacam a Alfa Segurança, *Safetech*, *Securicor* e *Wackenhut*, formando apenas a G4S, cujo acordo era de que os trabalhadores de todas estas empresas deveriam ser indemnizadas pelas suas anteriores empresas, pois passavam desta feita para uma nova gestão com garantias de receberem a respectiva indemnização, que seria paga neste caso pela G4S, o que não acontecera até à data dos factos.

Este facto originou uma onda de descontentamento, que viria agudizar até se chegar ao extremo de uma greve generalizada, que na época resultou em 24 feridos e 18 detidos. E isto estava associado a problemas laborais e precárias condições de trabalho dos vigilantes ([Jornal @Verdade, 2011](#)).

Ao longo do trabalho, focou-se também nos conceitos de liderança e motivação, e a interligação entre ambas, dentro da G4S *Secure Solutions*, visto que há necessidade de não se negligenciar a componente motivacional dos subordinados, face às condicionantes (da vida pessoal e profissional) socioeconómicas do país.

Perante o exposto, procurou-se responder a seguinte questão: Em que medida a forma de

liderança, na G4S *Secure Solutions* pode influenciar a motivação dos colaboradores?

Coerentemente, este trabalho é um estudo de caso, e tem como objectivo, compreender de que forma a liderança pode influenciar a motivação dos colaboradores da empresa G4S *Secure Solutions* para a posterior, sugerir estratégias que possam permitir que haja um bom clima organizacional, com vista a garantir o crescimento empresarial.

A pertinência desta indagação prende-se com o interesse de que haja um melhor entendimento das temáticas da liderança e motivação na condução eficiente de equipas de trabalho nas organizações com vista a aumentar a competitividade das empresas, assim como, para a comunidade académica, proporcionar o entendimento desta temática, para a gestão de grupos de trabalho e para o desenvolvimento de estudos futuros sobre a liderança e motivação, tendo em conta que o estudo apresenta uma visão geral dos elementos-chave que influenciam a motivação dos colaboradores nas organizações.

2. Liderança

A liderança é uma influência interpessoal praticada em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a conquista de objectivos dentro das organizações ([Chiavenato, 2004](#); [Fachada, 2012](#)). Na mesma visão, [Cunha e Rego \(2005\)](#) sustentam que a liderança é um processo de influências através do qual o líder consegue produzir mudanças nas atitudes e colectividades dos liderados, levando-os a comprometerem-se com os objectivos e missões da organização.

A liderança é considerada como a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros membros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações ([Yukl, 2002](#); [Vroom & Jango, 2007](#); [Cunha, Rego, & Cardoso, 2007](#)).

Na visão de [Robbins \(2002\)](#), a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo influencia na escolha dos objectivos e estratégias, na organização das actividades de trabalho, na motivação das pessoas para atingir



os objectivos, no desenvolvimento de competências, na confiança e na obtenção de apoio ou cooperação interna e externa à organização. [Cunha e Rego \(2005\)](#) vêm fortalecer esta ideia ao apreciarem que os líderes encaram os objectivos com uma atitude activa e não reactiva, formando ideias e, como consequência, alteram o modo como as pessoas encaram o que é desejável, possível e necessário.

A partir dos conceitos acima expostos, entende-se que a liderança é uma interacção entre as pessoas e exige subordinados com certas características e habilidades, e um líder que saiba utilizá-las, ideia também apoiada por [Chiavenato \(2004\)](#), quando sustenta que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de carácter que podem servir para os identificar como futuros líderes. Apoando-se nessa esteira de ideias, considera-se que é líder aquele que possui alguns traços especiais de carácter que o distinguem dos demais indivíduos da organização.

A teoria dos traços parte do pressuposto de que um líder apresenta determinadas características de personalidade, através das quais pode influenciar o comportamento dos seus seguidores ([Afonso, 2010](#)). [Bass \(1981\)](#) reforça que, quando de facto os outros membros da organização mudam os seus comportamentos, esta mudança é percebida como uma liderança bem-sucedida, e que uma boa liderança só é praticável, com a total colaboração dos liderados, onde existe um trabalho em equipa, sem opressão e/ou outro comportamento mais autocrata.

Dentro desta temática aponta-se a existência de um novo modelo de liderança, muito mais actual, onde se destaca: i) liderança carismática, ii) liderança transformacional e iii) liderança transaccional.

[Yukl \(2002\)](#) e [Robbins \(2002\)](#) apontam que a abordagem da liderança carismática é caracterizada pelas aptidões heróicas, excepcionais, capacidade de improviso e criação de soluções para extinguir ou suspender uma situação em que é necessária uma rápida intervenção ou decisão.

Para além disso, [Robbins \(2002\)](#) afirma que os principais estudos do tema reconheceram cinco (05) características próprias dos líderes carismáticos: i) visão, ii) disposição de correr riscos por esta visão, iii) sensibilidade às limitações que o ambiente oferece, iv) sensibilidade às necessidades dos discípulos, v) apresentam comportamentos não convencionais, e vi) inovação.

Atrelando-se nesta ideia, [House \(1977\)](#) adiciona duas propostas que contribuem para esta caracterização: (i) o comportamento do líder carismático é aceitável e satisfatório para os discípulos, e (ii) o comportamento do líder carismático é motivador e acrescenta o esforço para o alcance dos objectivos. Esta liderança é vista quando se requerem as características de autoconfiança, condições de tensão e ambiguidade, desafios e brilhante grau de envolvimento, apresentando assim as certezas e o carácter exemplar do líder ([Woodruffe, 1998](#)).

Segundo [Bryman \(2004\)](#), a liderança transformacional é assente na permutação de propósitos, onde se eleva as inspirações dos simpatizantes. Tendo em conta que o processo de liderança transformacional tem que acontecer em dupla direcção, a fim de se constituir um clima de respeito recíproco, o líder afasta fontes de informações na convivência com os seguidores a fim de executar o seu papel, provendo e possibilitando, desta forma, um ambiente de optimismo, com vista a alcançar os resultados da organização ([Bergamini, 1994](#); [Smith, 2005](#)). É esta a razão pela qual [Borges \(2013\)](#) conta que a liderança transformacional pauta-se por valores como a honestidade, a responsabilidade, a liberdade, a confiança, a lealdade, o respeito e a justiça.

Pode confundir-se, muitas vezes, a liderança transformacional da carismática, apesar de ambas activarem fortes emoções nos seguidores, mas os líderes transformacionais actuam como mentores e professores, enquanto os líderes carismáticos tendem a gerar reacções extremas de amor e ódio ([Cunha & Rego, 2005](#)).

Por isso, [Gonçalves \(2008\)](#) pondera que os líderes transformacionais integram a perspicácia criativa, persistência, intuição e sensibilidade às



necessidades dos outros, o que fortifica a estratégia de uma cultura organizacional firme.

Segundo [Leonardo \(2009\)](#), a liderança transaccional assenta na autoridade burocrática, ou na legitimidade interna conferida pela organização. Os líderes transaccionais focalizam na realização das tarefas e na concordância dos liderados, dependendo bastante das recompensas ou punições organizacionais para influenciar o desempenho. ([Smith, 2005](#); [Bass & Avolio, 1983](#)).

Para [Almeida \(1999\)](#), a liderança transaccional tende a estar mais presente nas organizações que têm uma estrutura formal e rígida, nas quais é esperado que os colaboradores sigam as normas e respeitem a hierarquia. Os líderes transaccionais são capazes de conduzir ou motivar os seus liderados na direcção dos objectivos constituídos, através do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas ([Robbins, 2002](#)).

Contudo, apesar dos factores de motivação nas organizações refluirem-se no desempenho dos subordinados que, com uma estrutura hierárquica forte, não prescindem de uma liderança transformacional, relegando a transaccional para casos excepcionais, indicando assim a importância de haver uma complementaridade entre ambas.

2.1. Estilos de liderança

Segundo [Figueiredo \(2012\)](#), a aplicação de um determinado estilo de liderança varia em função da situação, características dos liderados, o impacto e os resultados a obter e, no suplemento deste pensamento, [Fachada \(2012\)](#) certifica que a diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende somente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções. Neste contexto, destacam-se três estilos de liderança:

a) estilo autoritário – o líder prega as directrizes, aos subordinados ou liderados, dizendo-lhes o que fazer e como fazer, sem que haja qualquer interferência dos mesmos, estabelecendo os moldes em que serão

desenvolvidas as tarefas, bem como as técnicas a usar em cada uma, estando constantemente a controlar, o que de certo modo pode ocasionar, nos liderados, a falta de naturalidade e de iniciativa, devido às limitações, em termos de autonomia e liberdade de acção, bem como pela ausência de qualquer relação interpessoal entre os elementos do grupo, visto que os objectivos são o lucro e os resultados de produção, acabando por gerar um clima de tensão, frustração e competitividade exacerbada no seio da colectividade;

- b) estilo democrático ou participativo - intervenção do líder democrático é, sobretudo, para orientar, coordenar, controlar, motivar os seus subordinados. Todos participam na definição das directrizes e na tomada de decisão, havendo um predomínio do líder, onde existe uma certa autonomia e liberdade de acção por parte dos liderados. Neste estilo, denota-se o espírito de cooperação, entreajuda e respeito pelos outros e pelas suas ideias. A liderança democrática estimula o bom relacionamento e a estima entre a equipa, gerando um ritmo de trabalho evolutivo e seguro. Aparecem grandes marcas de afinidade interpessoal, conseguindo, como consequência, bons níveis de produção ou resultados;
- c) estilo liberal ou laissez-faire - o líder não intervém no trabalho dos seus subordinados, dando-lhes uma vasta margem de decisão, havendo intervenções mínimas da sua parte, modelando as suas acções pelas sugestões e pelas respostas que fornece quando solicitado. Por isso, este considera-se o estilo de liderança mais fraco e que fomenta a desorganização, a confusão, o desrespeito, por não existir uma voz que determine as funções e resolva conflitos.



3. Motivação

[Koontz e Weihrich \(1988\)](#) e [Netke \(2013\)](#) consideram a motivação como um conjunto de impulsos e necessidades dos liderados, desenvolvido pelo líder, que serve como a força motora, que leva os indivíduos a atingir os seus objectivos. Ou seja, existe uma integração de forças internas e externas que conduzem a um comportamento no trabalho, e determinam a sua forma, direcção, intensidade e duração ([Ayub & Rafif, 2011](#)).

Enquanto Taylor (1911, cit. em [Chambel & Curral, 2008](#)), sugere a abordagem da organização científica do trabalho, onde se dá a primazia da necessidade de aumento do salário dos trabalhadores com vista a aumentar a eficiência no trabalho. [Herzberg \(1966\)](#) e [Bergamini \(1997\)](#) relacionam a motivação com os factores intrínsecos que conduzem um indivíduo a atingir certo objectivo, elucidando que quando os factores são extrínsecos, então, considera-se que existe apenas satisfação.

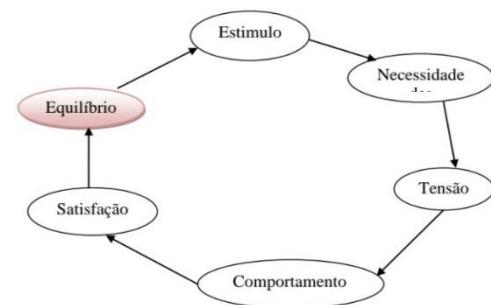
Por isso, [Decenzo e Robbins \(2010\)](#) definem a motivação como a predisposição para fazer algo relacionado com as necessidades do indivíduo. Esta noção é vista como uma força incitadora com origens intrínsecas ao indivíduo ([Neto & Marques, 2004](#)).

Para [Chiavenato \(2004\)](#) e [Ribeiro \(2008\)](#), a motivação é uma forma de firmeza das pessoas, ou seja, quanto tempo se leva para atingir objectivos, mantendo o esforço; a motivação pode variar entre pessoas ou na mesma pessoa, através do tempo e é influenciada externamente e até pelo próprio trabalho, por isso, [Verma e Verma \(2012\)](#) defendem a necessidade dos líderes incentivarem e estimularem subordinados para que estes se sintam mais valorizados e motivados, com vista a contribuir para o sucesso organizacional.

A motivação pode ser percebida através do ciclo de comportamento motivado, visto que este mostra todo o processo ligado às necessidades e tarefas que satisfeitas, fazem com que o indivíduo se sinta mais motivado. Por sua vez, este ciclo tem princípio com um estímulo para que seja satisfeita determinada necessidade, enquanto essa necessidade não se

realizar, existe uma certa tensão, que só acalma quando forem adoptados comportamentos para a satisfação da necessidade, assim, 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: Ciclo do comportamento motivado



[Lameiras \(2010\)](#) atrela-se à ideia acima exposta, afirmando que a motivação tem um papel indispensável na forma como um colaborador executa as suas tarefas e, nesse sentido, acrescenta, concluindo, que a motivação é muitas vezes responsável pelo sucesso nas organizações.

4. Relação entre liderança e motivação

Liderança e motivação, um completa o outro, tanto um como o outro estão inseridos nas organizações. Os indivíduos possuem suas próprias motivações, mas o líder tem um papel fundamental no desenvolvimento ou retracção destas forças internas, que motivam em buscar algo. Não existe liderança sem a motivação, porque um líder tem que ser um indivíduo com motivação para poder influenciar e estimular sua equipa para a motivação, um líder motivado e motivador é de suma importância para a organização.

A presença de um líder na organização é fundamental, pois é através dele que os resultados são alcançados em função da motivação, isto é, se a organização possuir um bom líder que sabe influenciar e estimular a motivação, e vê os liderados como seres humanos e não como meras máquinas de



trabalho ([Loenert, 2003](#)). Assim, percebe-se que, quando liderança e motivação são fracas, as organizações sofrem com rotatividade dos trabalhadores e a consequente diminuição da produtividade na organização. E para melhorar os resultados de uma organização, os líderes precisam dar atenção aos níveis de satisfação dos subordinados, direcionando seu esforço para o alcance de objectivos.

[Bergamini \(1994\)](#), ao analisar a relação entre liderança e motivação, verifica que esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa efeito, salientando desta forma que a função do líder não é motivar seus liderados, pois a motivação é uma força intrínseca, mas cabe ao líder manter seus liderados motivados para o alcance do sucesso organizacional. Mas o líder deve descobrir as competências de cada pessoa e aproveitar o melhor possível para agregar valor à organização, e conhecer as necessidades de seus liderados, com isso motivará as pessoas a um desempenho pessoal e organizacional ([Donato, Gonçalves & Sanches, 2011](#)). Baseando-se nessa ideia, pode-se afirmar que a liderança e a motivação são aspectos essenciais no alcance do sucesso da organização.

5. Procedimentos metodológicos

Em termos de metodologia utilizada neste trabalho, trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, por meio de uma revisão bibliográfica e pesquisa de levantamento. Conforme [Flick \(2009\)](#), a pesquisa qualitativa é recomendada para entender e descrever as perspectivas práticas, possibilitando experiências, interações e documentos em seu contexto original. No que se refere ao objectivo, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, cuja finalidade é de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, o que geralmente abrange levantamento bibliográfico e documental, propiciando uma visão geral sobre o facto a ser estudado ([Gil, 2010](#); [Creswell, 2010](#)).

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa é bibliográfica, visto que foi feito a

partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos e material disponibilizado na *internet*; e levantamento. Este método caracterizou-se pela interrogação directa dos colaboradores da *G4S Secure Solutions* por se tratar de pessoas envolvidas com o objecto estudado. Nesta etapa, procedeu-se a solicitação de informações dos colaboradores disponíveis, acerca do problema estudado e, em seguida, mediante análise qualitativa, obteve-se as conclusões correspondentes aos dados colectados. Este método proporciona conhecimento directo da realidade, economia e rapidez na obtenção de grande quantidade de dados num curto espaço de tempo ([Gil, 1991](#)).

Apesquisa foi conduzida por meio de uma entrevista semiestruturada, visto que esta técnica ajuda a obter dados que não podem ser encontrados em registos e fontes documentais, e através de questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e possibilita atingir toda a sensibilidade dos informantes da pesquisa perante o contexto em destaque ([Gil, 1999](#); [Cervo & Bervian, 2002](#)).

Para a análise e interpretação de dados, usou-se a técnica de análise de conteúdo. Trata-se de um procedimento sistemático, que tem como objectivo a descrição do conteúdo das mensagens, onde podem ser analisados os significados ([Bardin, 2011](#)). Coerentemente, ocorreram anotações de campo, visando a comparação dos dados colectados, em um processo de triangulação, aumentando a validade da pesquisa ([Flick, 2009](#)).

6. Análise e Interpretação dos Resultados

Com objectivo de compreender mais profundamente as informações obtidas no processo de recolha de dados e facilitar o processo de análise e interpretação dos resultados refente a influência da liderança na motivação dos colaboradores, estabeleceu-se três (03) categorias: a) estilo de liderança que pode influenciar a motivação no trabalho dos colaboradores, b) os colaboradores que reconhecem ter um líder competente, c) a dimensão da liderança que mais explica a



motivação dos colaboradores.

6.1. Estilo de liderança que pode influenciar a motivação no trabalho dos colaboradores

Nesta categoria procurou-se saber dos colaboradores quanto ao estilo de liderança predominante na G4S *Secure Solutions* e sua influência na motivação dos colaboradores. Neste sentido, constatou-se que cerca de treze (13) colaboradores consideram a liderança democrática como a mais predominante na empresa, baseando-se na ideia de que o director da empresa orienta as actividades de forma participativa, considerando as opiniões dos subordinados quando é necessário antes de tomar decisões, afirmando que a mesma influencia positivamente a motivação dos colaboradores no exercício das actividades. Os restantes dois (02) colaboradores foram opostos, mostrando-se nem motivados nem desmotivados, pelo facto do seu líder agir em função da situação de cada dia (autoritário e por vezes democrático), apesar de terem afirmado que por vezes, é importante para garantir bons resultados.

Diante deste posicionamento, apesar de alguns participantes mostrarem indiferença, isto é, nem motivados nem desmotivados, pelo facto do líder agir em função da situação que se vive a cada momento, é possível constatar a ideia de que a liderança democrática é a mais predominante na empresa e que a mesma deixa os colaboradores totalmente motivados.

Portanto, o posicionamento da maioria dos participantes deste estudo, que se mostrou totalmente motivados pela liderança democrática aplicada na empresa G4S, é defendido por [Fachada \(2012\)](#) e [Figueiredo \(2012\)](#), quando referem que a liderança democrática estimula o bom relacionamento e a estima entre a equipa, gerando um ritmo de trabalho evolutivo e seguro. E aparecem grandes marcas de afinidade interpessoal, conseguindo como consequência, bons níveis de produção ou resultados na organização.

6.2. Os colaboradores que reconhecem ter um líder competente

Com objectivo de compreender o nível de satisfação pela liderança exercida na empresa, os colaboradores da G4S foram convidados a avaliar o seu líder, onde cinco (03) colaboradores consideraram o director da empresa um bom líder, destacando como qualidades, a característica social e a disponibilidade imediata na resolução dos problemas. Dez (10) colaboradores mostraram uma percepção bastante alta, afirmando, categoricamente, que o director é um líder excelente, pelo facto de ser um líder democrático, tendo sido responsável pelo melhoramento das condições de trabalho e pela resolução dos problemas laborais que conduziram à greve dos colaboradores, em 2011, nomeadamente: atraso de refeições nos postos de trabalho, lanche que não se adequava com a realidade do trabalho e descontos sucessivos e injustificados, e pagamento de subsídio de alimentação, transporte, seguro de saúde e distribuição de uniforme, duas vezes por ano. E a percepção negativa, relativamente, ao líder, apresenta valores muito baixos, visto que somente dois (02) colaboradores é que o consideraram muito mau líder, tendo como sustento, a não criação de condições para a troca de uniforme em alguns postos de trabalho, a não preocupação pela reparação de viaturas avariadas, para o transporte de trabalhadores, e a falta de formação na área de línguas estrangeiras, considerada como um dos grandes entraves na comunicação com os clientes não falantes da língua portuguesa.

Ora, nesse exercício foi possível constatar que o director da empresa é um líder excelente, apesar de alguns entrevistados mostrarem-se antagónicos em ralação à maioria, considerando o director de mau líder.

Contudo, a perspectiva da maioria dos colaboradores motivados, que consideram o director de um líder excelente, corrobora com a visão de [Cunha e Rego \(2005\)](#), que descrevem a liderança como um processo de influências através do qual o líder consegue produzir mudanças nas atitudes e colectividade dos



liderados, levando-os a contribuir para a eficácia e sucesso da organização a que pertencem, ideia que é reforçada por [Fachada \(2012\)](#) e [Figueiredo \(2012\)](#) que defendem a liderança democrática como meio que estimula o bom relacionamento e a estima entre a equipa, gerando um ritmo de trabalho evolutivo e seguro. É o estilo de liderança que gera grandes marcas de afinidade interpessoal, conseguindo como consequência bons níveis de produção ou resultados na organização.

6.3. A dimensão da liderança que mais explica a motivação dos colaboradores

Em vista disso, todos colaboradores responderam que o director age em função da situação que se vive a cada dia/momento, sobretudo na distribuição de tarefas nos diversos postos de trabalho, dando primazia os diferentes níveis de domínio e maturidade dos trabalhadores nas actividades, e asseguraram que é motivadora esta capacidade de reconhecer a maturidade e a motivação do liderado e de adaptar o seu comportamento à capacidade e empenho de cada um, tendo em conta que os resultados pretendidos são alcançados.

Com este posicionamento dos entrevistados, é possível constatar que o que mais explica a motivação dos colaboradores da G4S *Secure Solutions* é a liderança situacional.

Tendo em conta que não existe nenhum estilo de liderança adequado para todas situações, fica claramente evidente o entendimento de que, o que mais explica a motivação dos colaboradores da G4S *Secure Solutions* é o factor situacional, como defende [Hersey e Blanchard \(1986\)](#), que um líder não terá eficácia se não adequar seu estilo de liderança às necessidades diárias, visto que o nível de maturidade do liderado ou do grupo deverá ser relacionado à tarefa específica a ser realizada.

7. Considerações finais

Considerando a perspectiva de compreender a forma como a liderança pode influenciar a motivação dos colaboradores da G4S *Secure Solutions* para garantir o sucesso

organizacional, e perante a percepção dos entrevistados, verificou-se de facto que a liderança é um factor influenciador da motivação em todas organizações, facto este que corrobora com a visão dos participantes dessa pesquisa que afirmam que a liderança predominante na empresa é democrática, com a qual os colaboradores estão totalmente motivados. Razões suficientes que levam a concluir que os colaboradores motivados são os que reconhecem ter um líder excelente/competente, visto que a liderança democrática estimula o bom relacionamento e a estima entre a equipa, criando um ritmo de trabalho evolutivo e seguro e como resultado consegue-se bons níveis de produção na organização.

Para além da motivação resultar da liderança democrática, o factor situacional também é considerada como a dimensão da liderança que mais explica a motivação dos colaboradores na empresa. Tendo em conta que a influência que os líderes têm na motivação dos seus liderados baseia-se na ideia de que o estilo de liderança altera de acordo com a maturidade dos liderados e com as características da situação.

Quanto as limitações, estão atreladas com o baixo número de participantes visto que muitos trabalhadores (vigilantes) ficam na maior parte do tempo nos seus diversos postos de trabalhos. E para incrementar a motivação dos colaboradores da G4S sugere-se o melhoramento das condições de trabalho e a formação contínua dos colaboradores, na área de línguas estrangeiras de modo a facilitar a comunicação nos postos de trabalho com os clientes não falantes da Língua Portuguesa.

8. Referências

- Afonso, Paulo Lourenço. (2010). *Liderança Elementos-chave do processo*. Lisboa: Escolar Editora.
- Almeida, Filomena. (1999). *O gestor: A arte de liderar* (2.ªed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Ayub, Nadia; & Rafif, Shagufta. (2011). *The relationship between work motivation and*



- job satisfaction.* Pakistan Business Review.
- Bardin, Laurence. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições70.
- Bass, Bernard Morris. (1981). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard Morris; & Avolio, Bruce. (1993). *Training full range leadership. A resource guide for training with the MLQ*. California: Mind Garden.
- Bergamini, Cecília Whitaker. (1994). A importância da credibilidade na liderança eficaz. *RAE - Revista de Administração de Empresas*.
- Bergamini, Cecília Whitaker. (1997). *Motivação nas organizações* (4.ªed.). São Paulo: Atlas.
- Borges, Flávio Miguel Sousa. (2013). *O perfil de competências do líder*. Lisboa: Presensa.
- Bryman, Alan. (2004). *Charisma and Leadership in organizations*. Londres: Sage.
- Cervo, Amado Luiz; & Bervian, Pedro Alcino. (2002). *Metodologia científica*. São Paulo: MCGRaw.
- Chambel, Maria José; & Curral, Luís. (2008). *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chiavenato, Idalberto. (1992). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Administração de recursos humanos. O capital humano das organizações* (8.ªed.). São Paulo: Atlas.
- Creswell, John. Ward. (2010). *Projecto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3.ªed.). Porto Alegre: Artmed.
- Cunha, Miguel Pina; & Rego, Arménio. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Renata Cristina; & Cardoso, Carlos Cabral. (2007). *Manual de comportamento organizacional e Gestão* (6.ªed.). Lisboa: RH Editora.
- Decenzo, David; & Robbins, Stephen. (2010). *Fundamentals of human resource management - 10th Edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Donato, Cláudio; Gonçalves, José Artur Teixeira; & Sanches Márcio António Rodrigues. (2011). *A liderança como Ferramenta de motivação e crescimento da equipe de vendas*. ETIC-Encontro de Iniciação Científica. (<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/re vista/index.php/ETIC/article/view/3859/3619>).
- Fachada, Odete. (2012). *Liderança: A prática da Liderança – A Liderança na prática* (2.ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Figueiredo, Paula Nunes. (2012). *A sucessão e o desenvolvimento de liderança no interior das organizações*. Dissertação de Mestrado. Laureate International Universities. ISLA Campus, Lisboa.
- Flick, Uwe. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3.ªed.). Porto Alegre: Artmed.
- Gil, António Carlos. (1991). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (3.ªed.) São Paulo: Atlas.
- Gil, António Carlos. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5.ªed.) São Paulo: editora Atlas S.A.
- Gil, António. Carlos. (2010). *Metodologia e técnicas de pesquisa social* (6.ªed.). São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, Maria Narcisa da Costa. (2008). *Estilos de liderança: Um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores*. Dissertação de mestrado. Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Hersey, Paul; & Blanchard, Kenneth Hartley. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo.
- Herzberg, Frederick. (1966). *Work and the nature of a man*. Cleveland: Publishing Company World.
- House, Robert. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership* (4.ªed.). São Paulo: Atlas.
- Jones, Laurie Beth. (2009). *Jesus, o maior líder que já existiu*. Rio de Janeiro: Editora Sextante.
- Jornal@Verdade. (2011, 12 Abril). Moçambique: *Polícia ataca trabalhadores em protesto*. (<https://pt.globalvoices.org/2011/04/12/moambique-police-attack-workers-protest>)



- ocambique-policia-ataca-rabalhadores-em-protesto/)
- Koontz, Harold; & Weihrich, Heinz. (1988). *Management*. Lisboa: Mc Graw Hill.
- Lameiras, Emanuel Onofre Serra. (2010). *Liderança e motivação dos colaboradores: um ensaio no sector da saúde*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Leonardo, José Manuel da Cruz Pires. (2009). *Liderança e Desempenho: Estudo da liderança enquanto factor antecedente do comportamento organizacional*. 3.º Curso de Direcção e Estratégia Policial. ISCPSI, Lisboa.
- Loenert, Marcelo Augusto. (2003). Motivação e Liderança: Um Trabalho em Equipa nas Organizações. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 1(2), 1-8. (doi.org/10.5329/RECADM.20020102003).
- Netke, D. (2013). Work motivation and job satisfaction. *Indian Streams Research Journal*.
- Neto, Mário Reis; & Marques, António Luís. (2004). *A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e*
- percepções*. Congresso Anual de Tecnologia de Informação. São Paulo.
- Palma, Patrícia Jardim. (2012). *Liderança: Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH, 1, 425-429.
- Ribeiro, João. (2008). *Manual técnico do formando: “comportamento Organizacional”*. Lisboa: ANJE.
- Robbins, Stephen. (2002). *Motivational configurations of managers and their Impact on subordinates*. USA: Annual Convention of the International Council.
- Smith, Brian (2005). *Liderança, organizações e cultura*. São Paulo: Pioneira.
- Teixeira, Sebastião. (2005). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Verma, Rajeev; & Verma, Jyoti. (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, 31-44.
- Vroom, Victor; & Jago, Arthur. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Woodruffe, Charles. (1998). *Leadership in organizations* (4thed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, Gary. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.