O artigo a seguir foi escrito em parceria: *Áurea Sousa* _Universidade dos Açores, CEEAplA (Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico), Portugal, aurea.st.sousa@uac.pt; *M. da Graça C. Batista* – Universidade dos Açores, CEEAplA (Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico), Portugal, maria.gc.batista@uac.pt e *Sara Cabral* – Universidade dos Açores, Portugal, sara_crc@hotmail.com

Na sociedade atual, cada vez mais exigente e competitiva, as pessoas passam quotidianamente uma grande parte do seu tempo a trabalhar, pelo que as condições de trabalho devem ser de primordial importância, uma vez que muitos dos problemas de saúde mais frequentemente relatados (e.g., ansiedade, esgotamento, problemas cardíacos) derivam das exigências e do *stress* gerado em contexto laboral.  O trabalho pode ser fonte de sentimentos de realização pessoal ou de frustração, e também pode desencadear experiências de plenitude ou de alienação, sendo de ressaltar que estes sentimentos também são suscetíveis de afetar o modo como o trabalho é realizado (Cunha et al., 2016).

Os recursos humanos são essenciais para o bom funcionamento de uma organização, de forma a que as metas estabelecidas e, consequentemente, os resultados pretendidos, possam ser alcançados. Contudo, é necessário ter em mente que o desempenho dos indivíduos é condicionado não só pelas suas habilidades e competências, mas também pelos seus níveis de bem-estar e de motivação, atendendo às suas necessidades e expectativas. A falta de saúde e bem-estar dos trabalhadores, assim como níveis baixos de motivação, podem afetar negativamente as suas atividades laborais e, consequentemente, trazer consequências nefastas para própria organização. Na realidade, as emoções, positivas ou negativas, vivenciadas pelos indivíduos em contexto laboral, são condicionadas, em muito, pelas suas perceções sobre as condições de trabalho, as relações com os colegas e o tratamento recebido por parte dos superiores hierárquicos (Cunha et al., 2016), pelo que o ambiente organizacional é de primordial importância.

Diversos estudos têm sublinhado a pertinência de uma liderança positiva (e.g., Cameron, 2012), que requer que os líderes conheçam e tenham a capacidade de mobilizar três tipos de capitais (humano ou intelectual; psicológico positivo; e social). Diversos autores (e.g., Cockerell, 2008; Kouzes & Posner, 2002) defendem que algumas das atitudes dos líderes podem promover a produtividade e a satisfação com as ações de liderança, nomeadamente quando estes têm a capacidade de direcionar os colaboradores no que respeita ao caminho a seguir; inspirar uma visão conjunta; analisar potenciais oportunidades; testar novas soluções;

correr riscos; estimular a cooperação e transmitir-lhes força e motivação.

Na sociedade atual, tem-se vindo a dar uma especial atenção a uma dimensão mais ética da liderança (Augusto, 2017), em que se enquadram algumas características pessoais dos líderes, tais como ser honesto, confiável, íntegro e ter consideração pelos outros (e.g., Treviño et al., 2003). Os líderes éticos estão conscientes da importância da partilha a nível da tomada de decisões, facultando a todos a oportunidade de contribuir com ideias e opiniões, sendo esta partilha geralmente percecionada pelos colaboradores como um voto de confiança e uma valorização do seu trabalho e de si mesmos. Quando os indivíduos sentem que a organização os valoriza, tendem a aumentar os seus níveis de envolvimento nas atividades laborais e a identificarem-se mais com a organização (e.g., Cunha et al., 2016), fortalecendo-se assim os laços afetivos entre cada trabalhador e a organização. Alguns estudos mostram que existe uma relação entre a generalidade dos estilos de liderança, inclusive a liderança ética, e o bem-estar no trabalho (e.g., Kalshoven & Boon, 2012). As perceções de apoio organizacional (empenhamento para com os trabalhadores) potenciam níveis mais elevados de desempenho, a criatividade, a cooperação, a capacidade de lidar de forma mais positiva com a mudança, menos absentismo, a pontualidade e uma menor propensão para abandonar a instituição (incremento do desejo de permanecer na organização) e uma redução das consequências prejudiciais do stresse, tanto psicológicas como psicossomáticas (Cunha et al., 2016). É de salientar, ainda, que a inteligência emocional assume um papel preponderante no desempenho de um líder, constatando-se que os líderes emocionalmente inteligentes têm uma maior probabilidade de motivar, inspirar e levar a sua equipa a empenhar-se, por forma a alcançar os resultados ambicionados.

A motivação dinamiza e conduz os comportamentos das pessoas em direção a uma meta, contribuindo para o cumprimento dos objetivos e maximizando a produtividade de uma organização, pelo que é essencial que os líderes consigam motivar os recursos humanos que lideram. No entanto, é necessário que os mesmos sejam “motiváveis” e/ou que as organizações adotem práticas de gestão que “sensibilizem” as suas características e temperamentos (Cunha et al., 2016). Cada indivíduo é diferente e tem diferentes necessidades, objetivos, desejos, valores e aspetos culturais. Assim, são diversos os fatores suscetíveis de motivar um indivíduo e o que o motiva hoje pode não o motivar amanhã (variação temporal); o que motiva uma pessoa pode não motivar outra; o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação, consoante as circunstâncias que vai vivenciando.

Consequentemente, o processo motivacional é complexo, não havendo uma única estratégia para motivar todos os indivíduos de igual forma. Torna-se, assim, essencial que o líder saiba lidar com essa complexidade, tendo em atenção os fatores individuais e organizacionais. Assim, sempre que não seja possível satisfazer as necessidades que desencadearam a motivação, deverão ser encontradas soluções compensatórias, de forma a evitar frustrações e efeitos negativos a nível do desempenho dos colaboradores (Teixeira, 2011), o que se repercutirá também a nível do bem-estar dos mesmos.

Os colaboradores de uma organização regem-se a partir das orientações dadas pelo respetivo líder, sendo de sublinhar que a relação entre o líder e os subordinados é suscetível de ter impacto a nível do bem-estar dos recursos humanos, podendo constituir, por vezes, uma fonte de *stress* e de decréscimo do sentimento de bem-estar no trabalho (e.g., Van Dierendonck et al., 2004). Por outro lado, dependendo, do tipo de liderança, esta poderá contribuir ou não para o bem-estar dos colaboradores.

Alguns autores (e.g., De Hoogh & Den Hartog, 2008) argumentam que a liderança ética comporta três dimensões: justiça, partilha de poder e papel de esclarecimento. No que diz respeito à primeira dimensão, os líderes devem comportar-se com integridade e tratar os colaboradores de forma justa, serem confiáveis e honestos, não demonstrarem favoritismo e assumirem a responsabilidade pelos seus atos (De Hoogh & Den Hartog, 2008). No que concerne à segunda dimensão, os líderes que adotam este tipo de liderança incentivam os seus colaboradores a partilharem as suas opiniões e visões, com vista a contribuírem para a tomada de decisões, apercebendo-se assim das suas preocupações e do que lhes vai na mente (e.g., De Hoogh & Den Hartog, 2009). Por último, no que diz respeito à terceira dimensão, os líderes éticos devem promover uma comunicação aberta, clara e sincera, entre todos e serem transparentes, de forma a que todos possam saber o que esperar do seu trabalho e com o que podem contar, sentindo-se livres para expressarem as suas ideias e opiniões. Assim, a liderança ética poderá promover o altruísmo nas atitudes dos subordinados, contribuindo para que estes se sintam mais respeitados, satisfeitos, com maiores níveis de confiança e ostentem um sentimento de bem-estar.

Segundo Teixeira (2011), alguns dos fatores motivadores mais  valorizados pelos colaboradores das organizações são: 1. Maior autonomia e responsabilidade pessoal a nível da tomada de decisões e da execução das tarefas; 2. Maior autodisciplina e margem de autocontrolo; 3. Claro entendimento relativamente à missão da organização, como parte

integrante dos resultados obtidos; 4. Novas formas de reconhecimento, por exemplo através de compensações pelo nível de desempenho e/ou reputação; 5. Um ambiente propício à aprendizagem; 6. Condições que potenciem o desenvolvimento e aplicação das capacidades individuais; 7. Partilha dos resultados obtidos pela organização.

É fundamental que os líderes tentem conhecer os fatores motivadores de cada elemento da sua equipa, intrínsecos ou extrínsecos, não descurando a sua própria motivação (Cabral, 2008), sendo também exímios na gestão de eventuais conflitos que possam surgir no contexto laboral. Além disso, é de sublinhar que uma liderança eficaz pressupõe que a motivação impulsionada pelo líder inspire os colaboradores no que se refere ao desencadeamento dos esforços necessários e à superação de eventuais adversidades provenientes das mudanças constantes (Latham, 2012).

Referências

Augusto, S. (2017). Liderança ética e bem-estar no trabalho: o papel moderador das práticas de responsabilidade social (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações). Lisboa: ISCTE-IUL, 2017.

Cabral, S. (2018). O impacto da liderança na motivação dos colaboradores do setor bancário na Região Autónoma dos Açores. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas/MBA). Ponta Delgada: Universidade dos Açores, 2017.

Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Cockerell, L. (2008). *Creating Magic: 10 Common Sense Leadership Strategies from a Life at Disney*. New York: Doubleday Publishing Group.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2016). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (8ª edição). Lisboa: Editora RH.

De Hoogh, A.H.B., & Den Hartog, D.N. (2009). Ethical leadership: the positive and responsible use of power. In D. Tjosvold, B. Wisse (Eds.), *Power and Interdependence in Organizations*, (pp. 338-54). Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press. doi: 10.1017/CBO9780511626562.021

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships

with leader’s social responsibility, top management team effectiveness and subordinates’ optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, *19*, 297-311. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.03.002

Kalshoven, K., & Boon, C. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping: the moderating role of human resource management. *Journal of Personnel Psychology*. Psychology, 11 (1), 60-68. doi: 10.1027/1866-5888/a000056

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge* (3rd ed.). San Francisco, CA.: Jossey-Bass/Wiley

Latham, G. P. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. California: SAGE.

Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Verlag Dashöfer.

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. doi: 10.1177/0018726703056001448

Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175. doi: 10.1037/1076-8998.9.2.165

Imagem (balance) de Ralf Kunze de uso gratuito em Pixabay