



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO

LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**ANÁLISE DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: CASO SERVIÇO DISTRITAL DE ACTIVIDADES
ECONÓMICAS DE VILANKULO**

Autor: Abdul Manuel Tangune

Tutor: António Rosse, MSc

Lionde, Novembro de 2023



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Monografia científica com o tema: Análise da liderança no processo de tomada de decisão nas organizações públicas: Caso Serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo, apresentado ao Curso de Licenciatura em Administração Pública na Divisão de Economia e Gestão no Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito para obtenção de grau de Licenciatura em Administração Pública.

Monografia defendida e aprovada no dia 19 de Outubro de 2023.

Júri

Supervisor António Rosse
(António Rosse, MSc)

Avaliador 1 Sulemane Rugunate
(Sulemane Rugunate, Msc)

Avaliador 2 Milagre Malua
(Milagre Zacarias Waisone Malua, Msc)

ÍNDICE

Lista de abreviaturas	vi
Dedicatória.....	viii
Agradecimentos	ix
Resumo	x
Abstract.....	xi
I. Introdução	1
1.1.Problematização.....	3
1.1.1.Justificativa.....	4
1.2. Objectivos.....	5
1.2.1. Geral:	5
1.2.2. Específicos:.....	5
II. Revisão da Literatura	6
2.1.Principais Conceitos	6
2.1.1. Administração Pública.....	6
2.1.2.Liderança	6
2.1.3.Líder	6
2.1.4. O Papel da Liderança nas Organizações.....	7
2.1.5.Estilos de liderança.....	8
2.2.Decisão	11
2.2.1.Tipos de decisões.....	11
2.2.2.Etapas do Processo Decisório:.....	12
2.2.3. Modelos de tomada de decisão	13
III. Metodologia	17
3.1.Descrição do local de estudo	17
3.2.Quanto à abordagem.....	17
3.3.Quanto ao tipo da pesquisa.....	17
3.4. Procedimentos técnicos	18
3.5. População, Amostra e tipo de Amostragem	18
3.6. Técnica de recolha de dados	19
3.7. Técnicas de análise de dados	19
IV. Resultados Obtidos	20
4.1. Análise e interpretação dos resultados.....	20
4.1.1. Resultados obtidos a partir do questionário dirigido aos funcionários do SDAE - Vilankulo.	20
4.1.2. Resultados obtidos através do questionário dirigido aos gestores do SDAE - Vilankulo.	24

V. Discussão	27
VI. Conclusão	28
VII. Sugestões	30
VIII. Referências	31
Apêndices	34

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível de Escolaridade.....	20
Gráfico 2 - Tempo de serviço.....	21
Gráfico 3 - Você gosta da forma que é liderado(a) pelo seu gestor?	21
Gráfico 4 - As suas opiniões e sugestões são ouvidas pelos gestores?	22
Gráfico 5 - Você considera seu gestor um líder?	22
Gráfico 6 - Você acha que o estilo de liderança do seu gestor é:	23
Gráfico 7 - Você tem a possibilidade de participar no processo de tomada de decisão dentro da organização?	23
Gráfico 8 - Na sua opinião, os estilos de liderança são importante na tomada de decisão? ...	24
Gráfico 9 - Os funcionários participam na planificação dos métodos de trabalho a se realizar?.....	24
Gráfico 10 - Os seus funcionários participam no processo de tomada de decisões?	25
Gráfico 11 - Você acha que seus funcionários gostam da forma que são liderados?	25
Gráfico 12 - Na essência, você se considera um líder?	26
Gráfico 13 - Qual é o modelo de tomada de decisão adotado pela organização?	26

LISTA DE ABREVIATURAS

AP – Administração Pública

SDAE – Serviço Distrital de Actividades Económicas

ISPG - Instituto Superior Politécnico de Gaza



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Declaração

Declaro por minha honra que este Trabalho de Culminação do Curso é resultado da minha investigação e das orientações do meu tutor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, e nas referências bibliográficas. Declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição para propósito semelhante ou obtenção de qualquer grau académico.

Lionde, Novembro de 2023

Abdul Manuel Tangune

(Abdul Manuel Tangune)

DEDICATÓRIA

Quero dedicar esta monografia a Deus, a vovó Jorgina Maluleque e a dona Talvina Ualane, porque sem eles nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e a vontade que tem dado todos os dias de continuar a batalhar incansavelmente para o término deste trabalho de culminação de curso.

Aos meus pais Manuel Tempo Tangune e Isaura Ernesto Novele, pois a sua grande força foi a mola propulsora que permitiu o meu avanço, mesmo diante dos momentos mais difíceis. Agradeço do fundo do meu coração.

Ao meu orientador Dr. António Rosse cuja dedicação e paciência serviram como pilares de sustentação para a conclusão deste trabalho. Aos meus amigos de curso, grandes companheiros de jornada, em especial aos brilhantes amigos: Belmiro Vasco Uanicela, Elton Eugénio Macamo, Irene Nunes, Rassuel, Florêncio, Amídia, Aniceta, Clinton e Elton Raisse, pelo excepcional apoio e incentivo que me deram durante a formação até ao momento da pesquisa do presente trabalho.

Aos docentes do curso, por terem-me transmitido os conhecimentos necessários para a minha formação académica, pelos momentos de aprendizagem e pela confiança. Ao ISPG e seus membros que direta ou indirectamente contribuíram positivamente durante a minha formação e educação académica.

A Direção Provincial dos Combatentes de Inhambane, e à seu representante Dra. Betinha pela bolsa de estudo e acompanhamento durante todos os anos de formação.

E por fim o agradecimento especial que vai para a vovó Jorgina Maluleque e a dona Talvina Ualane pelas palavras motivadoras, pelo apoio incondicional, porque sem elas nada seria possível, digo e repito sem essas duas senhoras nada seria possível. O meu muito obrigado.

RESUMO

O Presente estudo cujo tema é Análise da liderança no processo de tomada de decisão nas organizações públicas - Caso Serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo entre os anos 2019 a 2022, com o intuito de saber se a liderança dentro da organização influencia ou não no processo de tomada de decisão, uma vez que a tomada de decisão exige um processo complexo desde a identificação do problema até a sua execução. O objectivo deste artigo é analisar a liderança no processo de tomada de decisão nas organizações públicas, para identificar o tipo de liderança adotado, e avaliar o processo de tomada de decisão no SDAE. Para a realização da pesquisa usou-se uma metodologia de abordagem quantitativa, onde foram usadas formas da análise estatística, com base nas respostas dadas pelos funcionários respondentes do questionário, e quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa é bibliográfica, quanto às técnicas de recolha de dados usou-se as fontes primárias em particular o questionário dirigido a 50 funcionários e a 5 gestores, quanto ao tipo de amostragem foi probabilista aleatória simples, na qual fez-se uma escolha aleatória dos funcionários, quanto às técnicas de análise os dados foram organizados e tabulados na base da estatística descritiva e processados através do Software estatístico IBM SPSS v21. Os resultados da pesquisa mostram que o tipo de liderança adotado no Serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo é Autocrática e verifica-se através de 74% das respostas dos funcionários, a partir dos gráficos 6 a 9, e quanto a avaliação do processo de tomada de decisão é feita quando são decisões não programadas, e o modelo adotado pela liderança na tomada de decisão, é o modelo de tomada de decisão racional, com base nos 100% de confiança das respostas dadas pelos gestores. E concluiu-se que o processo de tomada de decisão é feito obedecendo os critérios e os modelos adotados pela organização, mas sendo influenciado pela liderança, onde em varias situações é feito de forma insolada, causado pelo fraco envolvimento dos trabalhadores no processos de tomada de decisão, deixando assim a insatisfação laboral.

Palavras-chave: Administração Pública, Liderança, Decisão, e Tomada de Decisão.

ABSTRACT

The present study whose theme is Analysis of leadership in the decision-making process in public organizations - Case District Service of Economic Activities of Vilankulo between the years 2019 to 2022, in order to know whether or not leadership within the organization influences the process decision-making, since decision-making requires a complex process from identifying the problem to its execution. The purpose of this article is to analyze leadership in the decision-making process in public organizations, to identify the type of leadership adopted, and to evaluate the decision-making process in SDAE. To carry out the research, a methodology of a quantitative approach was used, where forms of statistical analysis were used, based on the answers given by the employees responding to the questionnaire, and in terms of technical procedures, the research is bibliographical, in terms of data collection techniques. primary sources were used, in particular the questionnaire addressed to 50 employees and 5 managers, regarding the type of sampling it was simple random probabilistic, in which employees were randomly chosen, regarding the analysis techniques the data were organized and tabulated based on descriptive statistics and processed using the statistical software IBM SPSS v21. The results of the research show that the type of leadership adopted in the District Service of Economic Activities of Vilankulo is Autocratic and it is verified through 74% of the answers of the employees, from graphs 6 to 9, and regarding the evaluation of the decision-making process Decision-making is done when decisions are not programmed, and the model adopted by leadership in decision-making is the rational decision-making model, based on 100% confidence in the answers given by managers. And it was concluded that the decision-making process is done in accordance with the criteria and models adopted by the organization, but being influenced by leadership, where in several situations it is done in an isolated way, caused by the weak involvement of workers in the decision-making processes decision, thus leaving job dissatisfaction.

Keywords: Public Administration, Leadership, Decision, and Decision Making.

I. INTRODUÇÃO

A liderança surgiu na história através de seres capazes de conduzir um grupo. Ou seja, ela está implícita em todos os lugares, podemos chamar de líder, aquele que exerce poder de influência de tal forma que inspire as pessoas a realizarem algo. Encontramos esse papel nas organizações, no ambiente familiar e social.

Segundo Chiavenato (2003), o conceito de liderança surgiu na década de 30, fora do campo da filosofia e da história, pois cada autor tem seu conceito sobre a liderança, pois o conceito mais usado pode ser definido como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos organizacionais.

O estudo sobre liderança no processo de tomada de decisão dentro das organizações públicas tem sido uma valia, uma vez que, o uso de modelos de tomada de decisão permite aos gestores compreender a estrutura organizacional e as relações complexas inerentes aos processos desenvolvidos nesse âmbito. Actualmente as decisões tomadas nas organizações, obedecem antes de mais uma hierarquia para sua efectivação, ou seja, as decisões essas que vão desde o mais trivial até escolhas que poderão afectar todo o andamento da organização, seu papel no mercado global, sua sobrevivência, expansão ou estagnação.

Esse questionamento nasce como uma forma de verificar a realidade de líderes da Administração Pública, no que se refere a problemas e possíveis dificuldades que esses profissionais enfrentam em suas jornadas de trabalho e atribuições.

O estudo sobre liderança e tomada de decisão na Administração Pública em especial no Serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo, busca demonstrar a essência de um líder, em relação as suas actividades, responsabilidades, tarefas, de que modo agir dentro de uma organização. Liderança é o processo de influenciar a actividade dos indivíduos incentivando a execução, pelo grupo, de um objectivo em determinada situação (CHIAVENATO 1999).

Uma pessoa que não é líder têm o poder de influenciar algumas pessoas, mas um líder têm mais influência sobre seus liderados do que qualquer outra pessoa na sua área de trabalho. Com o intuito de identificar possíveis características de um líder na organização, faz-se necessário o levantamento dos aspectos organizacionais que determinam a qualidade em referência a tomada de decisão, além de averiguar se os líderes são capazes de influenciar positivamente seus liderados, mantendo-se sua postura, disciplina e iniciativa coerente com as metas da organização trabalhada.

Com a finalidade de alcançar a resposta do problema levantado, foi feita pesquisa bibliográfica das principais teorias de liderança, tomada de decisão, até mesmo sobre motivação e gestão nas organizações, as quais explicam como um líder deve motivar seus liderados e os principais conhecimentos de gestão de pessoas para saber lidar com os problemas encontrados diariamente dentro das organizações públicas. Visando o mesmo fim, foi realizada uma pesquisa de campo, através de um questionário aplicado aos líderes do Serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo, por meio do qual, se procurara perceber como é feita a liderança no processo de tomada de decisão dentro das organizações públicas, tendo em conta que os dados foram verificados desde os funcionários com baixo nível de comprometimento, problemas de relacionamento interpessoal e desânimo dos liderados.

1.1.Problematização

No seu dia-a-dia das organizações Públicas verifica-se dificuldades enfrentadas pelos líderes, inerentes á tomada de decisão para levar a cabo a realização das suas actividades laborais. Mesmo as organizações sendo todas de simplicidade imposta pela racionalidade limitada, que é posta ao líder, esta (racionalidade limitada) assumir que pela coercibilidade na tomada de decisão, esta nunca terá as informações na sua totalidade para tomar a decisão que resolva o problemas e métodos de decisão precisam ser classificados e analisados com destaque sob o ponto de vista da tomada de decisão nas organizações públicas.

Ademais, preocupado com o seu desempenho organizacional as instituições públicas vêm evoluindo e têm actualmente uma alta demanda de produção, percebe a falta de melhores recursos na tomada de decisão para agilizar e controlar suas informações e processos, levando em conta essas considerações, uma das causas do problema de pesquisa é a inexistência de padronização nos processos de gestão da área de produção, devido ao pouco uso de sistemas de informação por parte dos gestores da organização.

O processo de tomar decisão começa com uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação. Há um objectivo a ser atingido e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma condição que se deve corrigir, isso pode significar que liderar requer convivência e relação directa com subordinados, que provavelmente discordam, questionam ou por vezes, não obedecem às ordens. O comprometimento contínuo existe em algumas organizações devido a problemas emocionais, quando os funcionários só permanecem na empresa por total necessidade dos benefícios ou por falta de opção de emprego.

Com isso os funcionários sentem-se inadequados para realizar seus trabalhos, acreditando que não são capazes de chegar a meta desejada da organização. Abordar sobre as dificuldades enfrentados pelos líderes na tomada de decisão, incumbe sobre várias razões profissionais que os funcionários se deparam no momento de tomar decisões organizacionais, pois sabe-se de antemão que os estilos de liderança, em especial a liderança democrática estimula um ambiente propício para o desempenho institucional.

Tendo em conta esta problemática, levantamos a seguinte questão de partida: ***Como é feita a liderança no processo de tomada de decisão no SDAE de Vilankulo?***

1.1.1. Justificativa

A ideia da elaboração do tema proveem das exigências que uma organização composta por varias pessoas com origens e comportamentos diferentes pode trazer, porque liderança significa lidar com diversas situações como delegar tarefas e processos, se comunicar de forma clara e objectiva, desenvolver relações de confiança, organizar a gestão do tempo, lidar com conflitos e situações estressantes, manter a equipe engajada e motivada, e a existência de um estilo de liderança dentro das instituições públicas pode ajudar no processo de tomada de decisão através de novas técnicas e estratégias de decisão e também no crescimento da organização (CHIAVENATO 1999).

A relevância pessoal como um estudante, o tema é fundamental porque relata uma realidade que acontece nas nossas organizações sejam elas públicas ou privadas, tornando uma relação entre os conhecimentos adquiridos com o facto, e a pesquisa representou um desafio visto que aprofundar este tema foi um meio de estender o conhecimento sobre o mesmo.

A escolha do Serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo como local de estudo, baseou-se por facto de esta localizar-se próximo do investigador o que facultou o processo de recolha de informações para o processamento, análise e discussão dos conteúdos da pesquisa. Esse estudo poderá ajudar o SDAE de Vilankulo a adotar um estilo melhor para a sua liderança e também um modelo que se adequa à realidade da organização para poder proceder da melhor forma e consciente o processo de tomada de decisão.

Do ponto de vista académico o estudo é relevante na medida em que contribuirá, não só, para enriquecer o debate literário existente sobre a temática, como também servirá de base para um enriquecimento académico no que concerne a matérias ligadas a liderança no processo de tomada de decisão e oferecer mais opções de leitura aos pesquisadores.

Na prática, espera-se com as constatações deste estudo que os líderes das organizações públicas absorvam ferramentas necessárias para colocarem os seus liderados no processo de tomada de decisão, para que seja feita uma escolha positiva das alternativas que vai ajudar no alcance dos objectivos organizacionais.

1.2. Objectivos

1.2.1. Geral:

- Analisar a liderança no processo de tomada de decisão nas organizações públicas: Caso Serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo

1.2.2. Específicos:

- Identificar o tipo de liderança adotado no Serviço distrital de actividades económicas de Vilankulo
- Avaliar o processo de tomada de decisão no SDAE de Vilankulo
- Verificar o modelo adotado pela liderança na tomada de decisão

II. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresentam-se alguns conceitos usados na presente pesquisa científica para melhor compreensão do estudo.

2.1.Principais Conceitos

2.1.1. Administração Pública

A Administração Pública é o conjunto de princípios desenvolvidas pelo Estado com finalidade de realizar actividades para atingir o bem colectivo e comum, por meio do planeamento, organização, direcção e controle de todos os procedimentos administrativos, a fim de satisfazer todas as necessidades da população. (SANTOS, 2015)

2.1.2.Liderança

Para Chiavenato (1999), “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio de um processo de comunicação humana a consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana e está centrada nas características de bons líderes até mesmo nas relações familiares, visto propriamente ditas é fundamental no poder de influência de pessoas, pois nas empresas os administradores precisam conhecer e motivar as pessoas, pois chamamos de liderar, actualmente a liderança dentro das organizações se tornou uma arte de mobilizar e estimular sua equipe favorecendo um bom clima e atingindo os resultados desejados da organização.

2.1.3.Líder

Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe (HUNTER, 2011).

Segundo Chiavenato (2004), os líderes precisam ser capazes de ser uma fonte de inspiração, e ser um motivador para a ação necessária ou causa, embora as responsabilidades e funções de um líder podem ser diferentes, o líder precisa ser visto como parte da equipe de trabalho para o objetivo. Este tipo de líder não terá medo de arregaçar as mangas.

Segundo Chiavenato (2005) uma característica comum dos líderes é a confiança que têm em si. Nenhum líder ou candidato a tal inspira mais confiança em seus liderados ou seguidores potenciais do que a que ele mesmo deposita em si e o demonstra, se o líder tiver uma dúvida seus seguidores terão várias delas. Uma das maiores controvérsias a respeito de liderança diz

respeito à possibilidade de identificar características para os líderes, isto é, se existem traços comuns. Hoje, já não se fala mais em liderança como traço psicológico, intrínseco a um indivíduo que uns tem sorte de ter e outros não, ou que uns têm mais que os outros. A liderança somente faz sentido quando especificamos para que fim e em que circunstâncias se esperam que o líder deva agir.

2.1.4. O Papel da Liderança nas Organizações

Nesta era de crescente competitividade, caracterizada pela globalização dos mercados, das tecnologias de informação e comunicação, era do conhecimento e velocidade de mudanças, o papel da liderança nas organizações ganha especial atenção.

Nesta perspectiva, os recursos humanos, dentro de um vasto conjunto de outros recursos (financeiros, materiais, tecnológicos) são de grande importância por serem os que administram todos os demais recursos e as organizações procuram direccioná-los para o alcance dos seus objectivos.

Ao líder, cabe influenciar de forma positiva os trabalhadores, estimulá-los e valorizá-los de forma a aproveitar o potencial de cada indivíduo em termos de criatividade (PREDEBON, 2002).

Para Chiavenato (2002), o líder é tomador ou ajuda o grupo a tomar decisões adequadas. No entanto, seu papel será válido e importante enquanto os seguidores investirem confiança nele, uma vez perdida essa confiança a eficácia do líder diminuirá.

Segundo Rego (1997), as acções do líder podem influenciar directa ou indirectamente a organização. No entanto, directamente o líder pode:

- Levar os subordinados a trabalhar mais e melhor (através, por exemplo, dos incentivos ao desempenho e da definição de metas desafiantes);
- Aumentar as capacidades dos seguidores para o trabalho (ministrando formação, mostrando melhores meios de trabalhar, clarificando quem é responsável porquê...);
- Organizar e coordenar as atividades de modo mais eficiente, eliminando atrasos, duplicação de esforços e desperdícios;
- Obter os recursos necessários para realizar o trabalho (informações, pessoal, equipamento, materiais, meios financeiros...).

Os efeitos *indirectos*, apesar de serem os mais lentos, são os que mais duram. No entanto, incluem aspectos como:

- A mudança de cultura da organização;
- O desenvolvimento a longo prazo de capacidades e competências dos colaboradores;
- A alteração da tecnologia usada para realizar as operações;
- A alteração de estratégias (desenvolvimento de novos produtos e mercados...).

Contudo, o desempenho organizacional, segundo Rajá (2002) apud Dias (2010), vai depender em larga medida da eficácia do líder em empreender tais acções dentro da organização. Nesta perspectiva, o desafio do líder eficaz será conseguir viabilizar o potencial de sinergia dos colaboradores, atendendo as necessidades de cada pessoa e valorizando as características individuais. E para que isso aconteça, de acordo com Predebon (2002) o líder deve libertar-se do estereótipo de “chefe”, pois, não se lidera sem que haja um reconhecimento dos liderados. Um bom líder estimula sua equipe para que assuma decisões.

2.1.5. Estilos de liderança

Os estilos de liderança são peças fundamentais no estudo dos comportamentos do líder, são teorias que estudam os diversos comportamentos do líder em relação aos seus subordinados, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta (LYRIO, 2018).

Segundo Maximiano (2000) “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa.”

Dessa forma, se iniciará neste tópico, um levantamento acerca dos principais estilos de liderança, presentes em estudos renomados e validados por autores especialistas na temática, alinhando assim, a direção da pesquisa com o objeto da análise.

Segundo Maximiano (2011), há vários comportamentos que diferenciam um estilo do outro, fazendo assim, com que cada estilo assuma uma postura diferente diante do contexto apresentado na organização.

O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo do líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados.

✓ Liderança autocrática

Líder autocrático é o líder que decide tudo, sem dar qualquer liberdade ao grupo de intervir. Fixa com rigidez todo o processo de organização do trabalho desde a distribuição de tarefas até os resultados. O líder é dominador, considera as pessoas como unidades de trabalho.

De acordo com Maximiano (2011), alguns pontos que caracterizam o líder autocrático, são:

- Está muito mais preocupado com a tarefa do que com o grupo que a executa;
- Concentra a atenção no desempenho do funcionário ou do grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, metas, os padrões de qualidade e a economia de custos;
- Insiste na necessidade de superar a concorrência ou um rival dentro da mesma organização ou o desempenho passado;
- Define com precisão as responsabilidades individuais.

Para Robbins et al. (2014) o estilo de liderança autocrático, assume um comportamento voltado para as tarefas, assumindo também uma postura autoritária, não deixando espaço para a participação do grupo. Fixam regras, decidindo de forma isolada a forma como se executar as tarefas.

Nesse mesmo foco é que Maximiano (2010) diz que: Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. O estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo.

✓ **Liderança democrática**

Este estilo, utiliza-se da boa comunicação e da interação do grupo para a tomada de decisões, buscando assim, a participação de todos. O estilo democrático além de orientar as tarefas, ele incentiva a participação de toda a equipe, buscando assim motivar os liderados e tomar as decisões mais assertivas. O comportamento do líder tem foco no colaborador, no seu bem-estar e na sua participação. Onde se procura estabelecer uma relação de apoio, confiança e até mesmo de amizade, caracterizando-se assim o estilo democrático. Esse modelo, trata as dificuldades do grupo com mais sensibilidade e busca a interação de toda a equipe, a fim de criar uma sinergia entre seus integrantes (ROBBINS, 2014)

Segundo Maximiano (2011), as características desse estilo de liderança são:

- Criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis;
- Tem foco e atenção no próprio funcionário ou no grupo, valorizando as relações humanas e a capacidade de trabalhar em equipe;
- Estimula o grupo a sugerir sobre decisões, ouve, tem atenção e usa as sugestões do grupo;
- Orienta durante boa parte do seu tempo, os integrantes da sua equipe;

- É amigável, demonstra apoio e defesa em prol de seus funcionários.

É diante destas características que o mesmo autor afirma que “quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão” (MAXIAMIANO 2010).

Nota-se que esse estilo tem por característica principal a participação do grupo, incentivando a interação dos integrantes e motivação da equipe por meio do desenvolvimento do grupo, trazendo assim, benefícios para a organização que para Gomes (2018), são as oportunidades de inovação, comprometimento dos liderados e uma melhor produtividade pelo nível de satisfação existente.

✓ **Liderança liberal**

O estilo liberal, parte da hipótese que a equipe atingiu um nível de maturidade, que não é mais necessário a presença constante de um líder. Esse pressuposto está associado a capacidade de autogestão da equipe, onde os integrantes já possuem conhecimento suficiente para tomarem decisões e direcionarem a execução das atividades, o que não torna o líder omissor, mas o direciona para a motivação da equipe e foca em organizar e delegar as atividades (GOMES, 2018).

Diante dessa contextualização é que, Gomes (2018) levanta os prós e contras desse modelo de liderança. Define como positivo a confiança que o líder tem no liderado, a desburocratização de processos e a responsabilidade compartilhada entre os membros do grupo. Como negativos são salientados os riscos dos impactos na eficácia, tendo em vista que não há orientação, nem controle e muito menos retorno sobre a execução das tarefas, ainda pode vir a acontecer a perda de respeito dos liderados pela figura do líder, tendo em vista o individualismo existente neste modelo (GOMES, 2018).

Segundo Maximiano (2011), as características desse estilo de liderança são:

- Liberdade para a tomada de decisão por parte dos liderados;
- Existe uma limitação na participação do líder, voltada quase sempre a motivação;
- O grupo decide sobre a equipe de trabalho e sobre a divisão de tarefas;
- Não há avaliação e nem intervenção, do líder, nas atividades da equipe; Assim, pode-se dizer que este modelo permite que o colaborador tome suas próprias decisões, sem a interferência de um líder.

Acredita-se que o liderado tem maturidade suficiente para conduzir suas atividades, alcançando assim suas metas e objectivos (ROBBINS, 2014).

2.2.Decisão

A tomada de decisão é um processo de decidir sobre algo importante, especialmente em um grupo de colaboradores ou em uma organização, seja ela pública ou privada. Ela envolve a seleção de um caminho de ação entre duas ou mais alternativas possíveis, a fim de se chegar a uma solução para tomar decisão num dado problema.

A Tomada de decisão é o processo cognitivo pelo qual se escolhe um plano de ação dentre vários outros (baseados em variados cenários, ambientes, análises e fatores) para uma situação de problema. Todo processo decisório produz uma escolha final, seja ela correta ou carregada de dúvidas (SILVA, 2011).

Tomar decisão significa interpretar e agir em relação a uma determinada situação percebida, formulando e/ou apoiando em um ou mais signos que promovam o entendimento do cenário e que gerem uma definição mental do melhor caminho, ou seja, reconhecer o problema e desenvolver a ação para a sua solução (MAXIMIANO, 2004).

2.2.1.Tipos de decisões

Para Simon as decisões podem ser divididas em duas categorias que são:

- Decisões programadas;
- Decisões não programadas.

As decisões programadas são aquelas que acontecem todos os dias, ou seja, são aquelas rotineiras e repetitivas. Para serem tomadas, é preciso ter um método específico que pode ser adotado por qualquer colaborador da organização

As decisões programadas fazem parte do acervo de soluções da organização. Resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário, nesses casos fazer diagnósticos, criar alternativas e escolher um curso de ação original. Basta aplicar um curso de ação predefinido. Exemplos de decisões programadas são políticas, algoritmos, procedimentos e regras de decisão (MAXIMIANO, 2009).

Decisões programadas economizam tempo e energia, evitando que os gerentes se desgastem procurando soluções para problemas que já foram resolvidos antes, um dos objetivos do projeto decisório deve ser o de procurar criar o maior número de decisões programadas possíveis (MAXIMIANO, 2009).

As decisões não programadas são todas decisões destinadas aos problemas que não são bem compreendidos, carecem de estruturação e não são rotineiros ou repetitivos. Diferente das escolhas feitas anteriormente, não seguem um padrão, são situações que surgem como um imprevisto.

As decisões não programadas são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Situações desse tipo precisam de um processo de análise sucessivas, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão (MAXIMIANO, 2009).

2.2.2.Etapas do Processo Decisório:

Para fazer uma escolha certa, é fundamental saber quais as etapas do processo decisório e como agir em cada uma delas, porque, tomar uma decisão envolve uma série de ações diferentes (ROBBINS, 2014)

Vejamos as principais características dessas etapas:

Sobral e Peci dividem o Processo de Tomada de Decisão nas seguintes etapas:

- **Análise e Identificação do problema:**

Trata-se de uma fase inicial de diagnóstico, aplicado tanto no que concerne às variáveis inseridas nos ambientes interno e externo da organização e que guardam relação com a situação-problema em estudo. Nesta etapa, oportunidades, ameaças, fraquezas e pontos fortes são identificados;

- **Desenvolvimento de Alternativas:**

A partir do diagnóstico da etapa anterior, parte-se para o esboço de hipóteses acerca das linhas de ação passíveis de serem tomadas. Nem sempre um problema terá alternativas para sua solução. Neste caso, considera-se que está, por si só, resolvido, pelo menos momentaneamente, já que há uma limitação do processo de decisão;

- **Comparação entre as Alternativas:**

As vantagens e as desvantagens de cada linha de ação são levantadas e, posteriormente, procede-se à comparação entre elas, visando à obtenção de uma visão mais acuradas das consequências que poderão advir;

- **Classificação dos Riscos de cada Alternativa:**

Trata-se de avaliar o grau de risco inerente a cada uma das linhas de ação já levantadas. Há de se ponderar acerca dos riscos sempre tendo como pano de fundo os objetivos a serem atingidos: por vezes grandes objetivos envolvem caminhos de grande risco;

➤ **Escolha da Melhor Alternativa:**

Trata-se da decisão em si, em sentido estrito. De posse de todo o diagnóstico, das vantagens e das desvantagens das alternativas, bem como dos riscos envolvidos, é possível a escolha da linha de ação derradeira a ser tomada;

➤ **Execução ou Tomada de decisão:**

Uma vez feita a opção por determinada alternativa, procede-se à sua execução, mantendo-se, contudo, um monitoramento constante, a fim de se efetuarem eventuais correções de rumo.

2.2.3. Modelos de tomada de decisão

✓ **Modelo racional**

O modelo de tomada de decisão racional é o mais sistematizado e estruturado entre todos, pois pressupõe regras e procedimentos predefinidos, que devem ser seguidos para que se possa atingir um bom resultado. Este modelo, baseia-se na lógica e na objectividade para a resolução de problemas (raciocínio técnico) ao considerar os objectivos (SIMON, 1979).

Neste tipo de modelo predomina em sistemas fechados, cuja estrutura organizacional é altamente burocrática e as diretrizes da organização são definidas através de regras formais. Trata-se de um ato orientado para se atingir os objectivos, por meio da solução de problemas, ou seja, é um comportamento regulado por normas e rotinas, de modo que a organização possa agir de uma maneira procedimental e intencionalmente racional (MARCH, 1994).

As questões-chave do modelo racional são:

- Qual é o problema?
- Quais são as alternativas?
- Quais são os custos e vantagens de cada alternativa? e
- O que deve ser observado como padrão para tomar decisões em situações similares?

De acordo com Stoner e Freeman (1992) explicam que o processo decisório não se finaliza com a escolha da decisão, isto é, após a escolha da melhor alternativa há o monitoramento da decisão, que se refere à análise e acompanhamento dos resultados obtidos, tanto os positivos quanto os negativos, da escolha implantada.

Segundo Robbins (2005) quando enfrentam problemas simples, com poucas alternativas de ação ou quando o custo de procurar e avaliar alternativas são pequenos, o modelo racional oferece uma descrição bastante precisa do processo decisório. Este modelo presume uma metodologia que pode ser aplicada em distintas situações, por se tratar de um método sistematizado.

No processo decisório, para se fazer uma escolha totalmente racional, o indivíduo teria que identificar todas as alternativas existentes, prever as consequências de cada alternativa e avaliá-las de acordo com os objetivos e preferências da organização (CHOO, 2003).

✓ **Modelo da racionalidade limitada**

No modelo de racionalidade limitada não é possível conhecer todas as possibilidades para a tomada de decisão por falta de recursos e informações suficientes. Nesse contexto, Robbins (2005) define racionalidade limitada como a construção de exemplos simplificados que atraem os aspectos essenciais dos problemas, sem capturar toda a sua complexidade, isso porque o indivíduo não tem condições cognitivas para se apropriar de todas as informações que lhe são oferecidas e, nessa circunstância, somente o que julga importante é assimilado.

Herbert Simon preocupou-se em considerar a importância dos aspectos cognitivos envolvidos no processo decisório tendo em vista os limites da racionalidade humana. Ele construiu, assim, uma teoria administrativa baseada nos limites da racionalidade do homem administrativo, que se opõe à racionalidade do homem econômico (MOTTA, 1998).

Diante das limitações das condições, tempo, conhecimento, entre outras, o indivíduo, impossibilitado de encontrar a decisão ótima, busca a mais adequada tendo em vista as condições disponíveis. Ele se contenta com o satisfatório em detrimento do ótimo. Um claro exemplo de decisão satisfatória e decisão ótima é apresentado por March e Simon (1967), o qual diz que para os humanos não interessa encontrar a agulha mais pontuda em um palheiro para fazer uma costura (ótima), e sim uma agulha suficientemente pontuda que dê para efetuar tal costura (satisfatória).

✓ **Modelo Incrementalista**

Modelo Incrementalista é caracterizado pela praticidade e aliada a realidade que a cerca, esse modelo demonstra que o racionalismo é limitado e que é necessário focar nas informações essenciais para se resolver o problema.

Segundo Lindblom (1959) propõe o modelo incremental, que visualiza o processo decisório sob uma perspectiva política, com suas limitações e fragmentações. Esse modelo afasta-se

radicalmente do modelo racional: a escolha de uma decisão se faz sem especificação prévia de objetivos ou valores, discutem-se ações concretas, e cada um atribui às ações os fins e valores da forma como os percebe ou deseja. Logo, o critério de escolha de uma ação relaciona-se com o grau de acordo que ela suscita, e não com sua contribuição à satisfação dos objetivos preexistentes. O modelo incremental, como o próprio nome diz, envolve uma “política de pequenos passos”, sem as mudanças drásticas do modelo racional. Os tomadores de decisão procuram um resultado satisfatório, mais do que atingir situações ideais, e aceitam a possibilidade de revisão contínua das ações tomadas.

✓ **Modelo anárquico ou simplesmente da lata de lixo**

O Modelo da lata de lixo conhecido também como modelo da decisão por omissão é caracterizado pela tomada de decisões, na qual as soluções pensadas não são analisadas criteriosamente, inicialmente os problemas não são analisados e as alternativas são delimitadas. Esse modelo, é utilizado em ambientes ambíguos, chamados de “anarquias organizadas”, assim a busca pelas soluções vem antes do problema existir, as pessoas buscam na “lata de lixo” os problemas para serem resolvidos (SIMON, 1979).

O modelo da lata de lixo é bastante diferente dos modelos tradicionais de tomada de decisão, ele assume que as organizações estão longe de ser perfeitas e operam em um estado de anarquia (sem regras). Preferências e processos organizacionais não são claros para os membros da organização e os tomadores de decisão na organização mudam com frequência. O modelo da lata de lixo assume que não existe nenhum processo organizacional para encontrar uma solução para um problema e que os tomadores de decisão estão desconectados dos problemas e soluções.

✓ **Modelo político**

Modelo político é caracterizado por ser um modelo em que as decisões não resultam em uma escolha racional, mas, ao contrário, resultam da influência dos atores. Este modelo foi inicialmente desenvolvido por Allison (1971), que afirma que a decisão está intimamente relacionada ao poder que cada indivíduo possui e como essa rede de relacionamento se desenha no âmbito organizacional (LOUSADA & VALENTIM, 2011).

As questões chave do modelo político são:

- Quais são os canais usados para produzir ações que resolvam um tipo de problema?
- Quem são os atores e quais suas posições? e
- Quais são as pressões que estão influenciando?

✓ **Modelo Comportamental**

Modelo Comportamentalista é Caracterizado pela tomada de decisão mais adequada e baseada no comportamento dos indivíduos dentro das organizações, os gestores devem prever o impacto de suas decisões sobre os indivíduos para evitar conflitos com os mesmos (SIMON, 1979).

Algumas das características do modelo de Carnegie se encontram nesse modelo, como:

- As informações não são totalmente corretas;
- São limitadas;
- Algumas alternativas são desconhecidas; e
- O tomador de decisões deve escolher a alternativa mais aceitável.

Nesse modelo o indivíduo é visto como homem administrativo, sendo que cada pessoa deve decidir, em todas as áreas da organização e essa decisão irá gerar ações ou comportamentos diferenciados.

III. METODOLOGIA

O presente capítulo mostra as escolhas metodológicas usadas para a elaboração da pesquisa, e neste caso foram as seguintes: Classificação quanto à natureza, classificação quanto ao tipo da pesquisa, classificação quanto aos procedimentos técnicos, classificação quanto ao método da pesquisa, classificação quanto a população, amostra e tipo de amostragem, e por fim técnica de recolha de dados e técnicas de análise de dados.

3.1.Descrição do local de estudo

A pesquisa foi realizada no Serviço Distrital de Actividades Económicas designado por (SDAE), é um órgão do Aparelho Distrital do Estado Para a planificação, direcção e coordenação das actividades do sector, localizado no distrito de Vilankulo, Província de Inhambane, responsável pela gestão e monitoria das áreas de Agricultura, Pecuária, Comercio e Industria, ao nível do Distrito de Vilankulo. SDAE tem como Missão Contribuir para a segurança alimentar e redução da pobreza, apoiando os esforços dos sectores familiar e privado, agências governamentais e não-governamentais promovendo o desenvolvimento agrário, industrial, comercial e turístico dentro dos princípios de exploração sustentável dos recursos naturais.

3.2.Quanto à abordagem

Quanto à natureza a abordagem da pesquisa é quantitativa, por ser uma pesquisa em que tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador manteve contacto direto com os funcionários da organização, com o intuito de fazer um trabalho intensivo de campo, procurando quantificar os dados e aplicar algumas formas da análise estatística, através das respostas dos funcionários respondentes do questionário (PRODANOV & FREITAS, 2013).

3.3.Quanto ao tipo da pesquisa

Quanto ao tipo da pesquisa o estudo caracteriza-se como descritiva, porque regista e descreve os fatos observados sem interferir neles. Por tanto, depois de ter sido apresentado a revisão teórica da pesquisa, usou-se uma técnica padronizada de coleta de dados, que é o questionário dirigido aos funcionários do Serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo, para ver se as respostas encontradas estão alinhadas com a revisão colocada. Essa pesquisa observou, registrou, analisou e ordenou dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procurou descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos (PRODANOV & FREITAS, 2013).

3.4. Procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa é bibliográfica, porque a revisão teórica foi elaborada a partir de material já publicado, constituído por: livros, artigos científicos, monografias, e internet, com o objectivo de estar em contacto directo com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa (PRODANOV & FREITAS, 2013)

3.5. População, Amostra e tipo de Amostragem

O Serviço Distrital de Actividades Económicas - SDAE de Vilankulo, de acordo com os dados fornecidos, tem um total de 64 funcionários dos quais 31 são técnicos superiores, 21 são Médios, 7 são Básicos e 5 são Elementar (SDAEV, 2023).

E para o cálculo da amostra dos funcionários, foi empregue um nível de significância de 5% e um coeficiente de confiança de 95%, na fórmula de cálculos do tamanho da amostra desenvolvida por Pocinho (2009) e Gil (2008), para uma população finita envolvendo variáveis quantitativas.

Fórmula

$$n = \frac{N * p * q * (Z_{\alpha/2})^2}{p * q * (Z_{\alpha/2})^2 + (N - 1) * E^2}$$

$Z_{\alpha/2}$ - Valor crítico ou coeficiente de confiança 95% = 1,96;

N - Tamanho da população = 64 funcionários;

p - a proporção populacional de indivíduos que estamos interessado em estudar 50% = 0,5;

q - proporção populacional de indivíduos que não estamos interessados em estudar 50% = 0,5;

E - a margem de erro 5% = 0,05;

n - Tamanho da amostra =?

Segundo Levine, (2000) a equação exige que se substituam os valores populacionais p e q , por valores amostrais q e p . Mas se estes também forem desconhecidos, substituímos q e p por 50% que corresponde 0,5.

Resolução

$$n = \frac{64 * 0,5 * 0,5 * (1,96)^2}{0,5 * 0,5 * (1,96)^2 + (64 - 1) * (0,05)^2} = \frac{64 * 0,25 * (3,8416)}{0,25 * (3,8416) + 63 * (0,0025)}$$

$$n = \frac{61,4656}{1,1179} = 54,979650 \approx 55$$

R: A amostra é de 55 funcionários.

A amostragem foi probabilista aleatória simples, que de acordo com Lakatos e Marconi (2003) é aquela na qual se verifica uma escolha aleatória dos pesquisados, permitindo assim que cada membro da população em estudo tenha a mesma probabilidade de ser escolhido.

Todavia, Gil (2002) vai além da possibilidade de que todos membros possuem a mesma possibilidade de ser selecionado e avança que este é o procedimento mais básico para se compor uma amostra, visto que atribui um número único a cada membro da população para depois selecionar alguns desses números de forma casual.

3.6. Técnica de recolha de dados

Quanto as técnicas de recolha de dados usou-se as fontes primárias em particular o questionário, porque, segundo Cervo e Bervian (2002), o questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. E a pesquisa foi feita através do questionário misto, onde é a junção das perguntas abertas e fechadas dirigidas aos funcionários do SDAE de Vilankulo. As abertas possibilitaram respostas mais ricas e variadas e as fechadas facilitaram na tabulação e análise dos dados. O questionário foi dirigido a 50 funcionários e a 5 gestores, que é o número de amostra obtido através de uma fórmula de cálculos do tamanho da amostra.

3.7. Técnicas de análise de dados

Os dados foram analisados com base na estatística descritiva, organizados e tabulados através do pacote Excel e processados através do Software estatístico IBM SPSS v21, e se realizaram as interpretações como, análise de frequência, e análise gráfica.

IV. RESULTADOS OBTIDOS

4.1. Análise e interpretação dos resultados

No presente capítulo, faz-se apresentação, análise, e interpretação dos resultados obtidos ao longo da pesquisa. Para analisar os dados foram necessários, a análise gráfica, e análise de frequência, através do pacote Software estatístico IBM SPSS.

O serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo é composto por 64 fundiários, distribuídos por 4 repartições, dos quais, 31 são Técnicos Superiores, 21 são Médios e 12 são Básicos. De acordo com a população que é o número dos funcionários do SDAE - Vilankulo, fez-se o cálculo da amostra e saiu como resultado 55 funcionários. Foram inqueridos 50 funcionários e 5 gestores das repartições e obteve-se os seguintes dados.

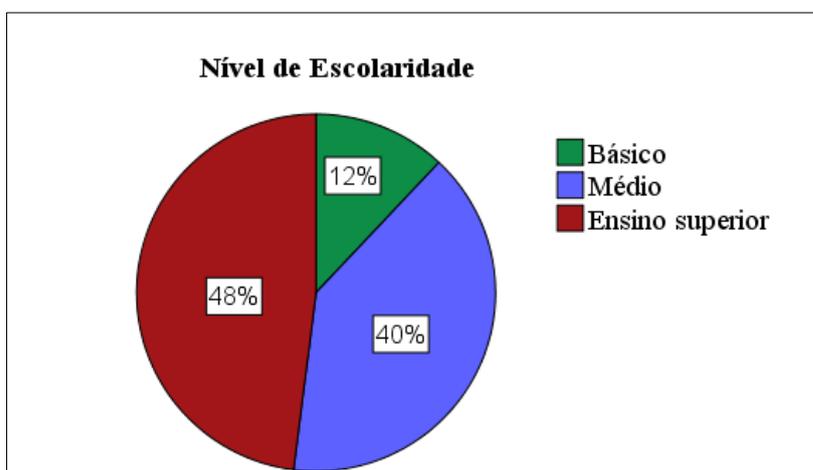
Os dados estão repartidos em duas fases nomeadamente:

1ª Fase: Análise dos resultados obtidos através do questionário dirigido aos funcionários / colaboradores do SDAE - Vilankulo;

2ª Fase: Análise dos resultados obtidos através do questionário dirigido aos chefes / gestores das repartições do SDAE - Vilankulo.

4.1.1. Resultados obtidos a partir do questionário dirigido aos funcionários do SDAE - Vilankulo.

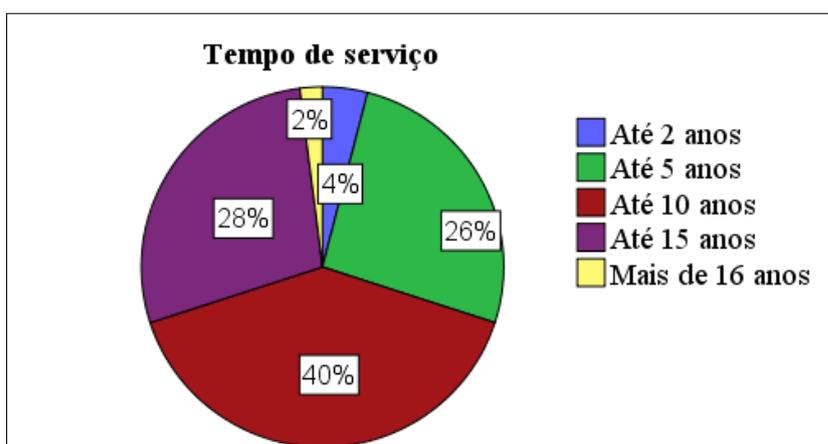
Gráfico 1: Nível de Escolaridade



Fonte: (Autor, 2023)

De acordo com o Gráfico 1, observa-se que no universo dos funcionários inqueridos, 12% que corresponde a 5 funcionários tem o nível básico, 40% que são 20 funcionários tem o nível Médio, e 48% correspondente a 24 funcionários tem o nível Superior.

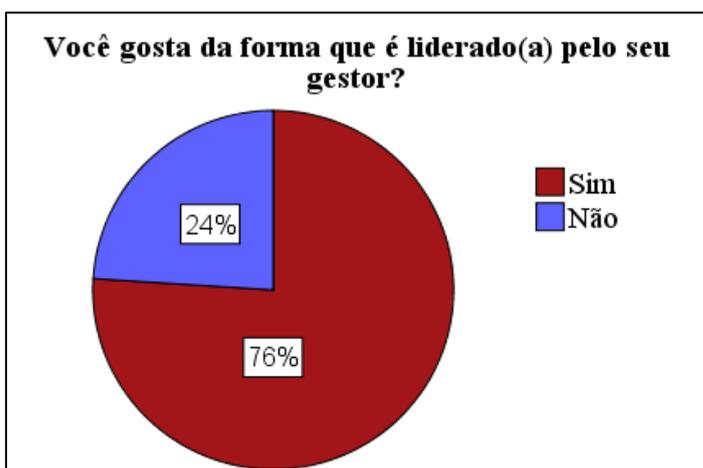
Gráfico 2:Tempo de serviço



Fonte: (Autor, 2023)

De acordo com o Gráfico 2, observa-se que no universo dos funcionários inqueridos, 2 funcionários correspondentes a 4% tem o tempo de serviço de até 2 anos, 13 funcionários que correspondem a 26%, tem um tempo de serviço de até 5 anos, 20 funcionários que correspondem a 40%, tem um tempo de serviço de até 10 anos, 14 funcionários correspondentes a 28%, tem um tempo de serviço de até 15 anos, e 1 funcionário que corresponde a 2% tem um tempo de serviço, mais de 16 anos.

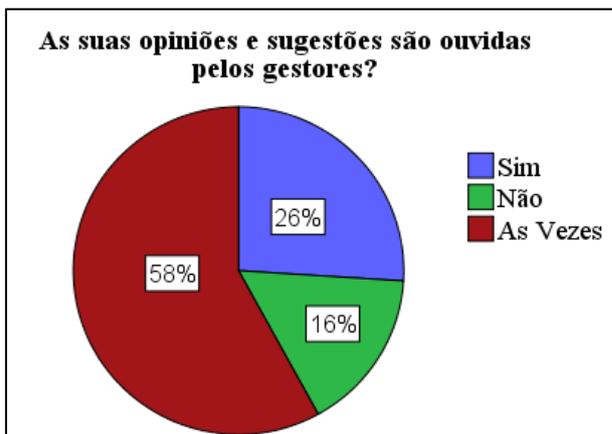
Gráfico 3: Você gosta da forma que é liderado(a) pelo seu gestor?



Fonte: (Autor, 2023)

De acordo com o Gráfico 3, observa-se que no universo dos funcionários inqueridos, 28 funcionários que correspondem a 76% afirmaram ter gostado de forma que são liderados pelos seus gestores, e 12 funcionários correspondentes a 24%, não estão satisfeitos com a liderança dos seus gestores. Pode se perceber que a maior percentagem dos funcionários gastam da liderança dos seus gestores.

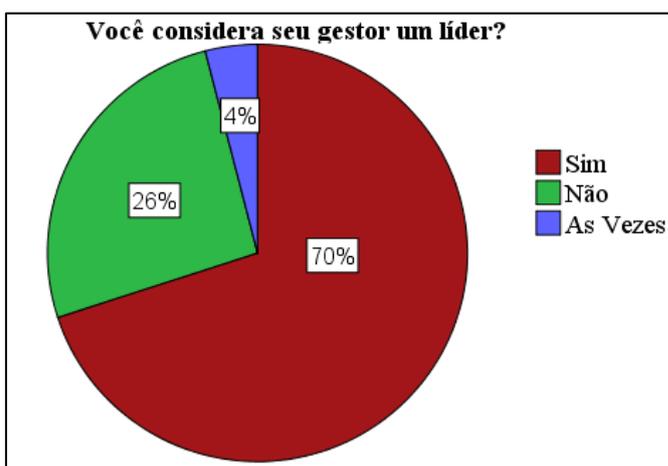
Gráfico 4: As suas opiniões e sugestões são ouvidas pelos gestores?



Fonte: (Autor, 2023)

De acordo com o Gráfico 4, observa-se que no universo dos funcionários inqueridos, 13 funcionários que correspondem a 26% afirmaram que as suas opiniões e sugestões são ouvidas pelos gestores, 8 funcionários correspondentes a 16% negam que as suas opiniões e sugestões são ouvidas e 29 funcionários correspondentes a 58% alegam que as vezes são ouvidas. Pode se perceber que 74% dos funcionários, as suas opiniões e sugestões não são ouvidas pelos gestores.

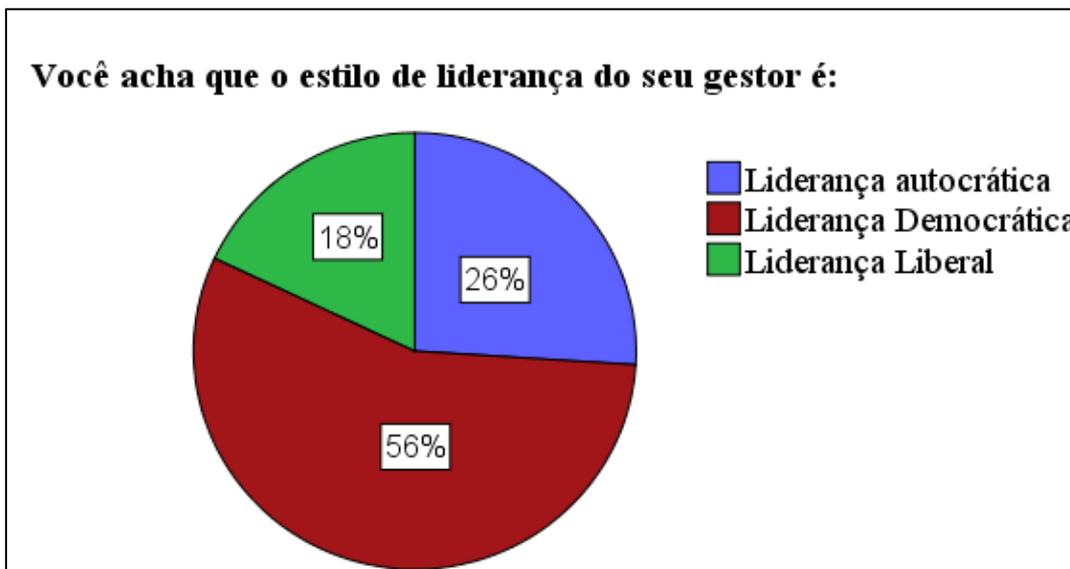
Gráfico 5: Você considera seu gestor um líder?



Fonte: (Autor, 2023)

De acordo com o Gráfico 5, observa-se que no universo dos funcionários inqueridos, 35 funcionários correspondentes a 70% afirmam considerar o seu gestor como um líder, 13 funcionários que correspondem a 26% não consideram seu gestor um líder e 2 funcionários correspondentes a 4% as vezes consideram o seu gestor um líder. Pode se perceber que a maior percentagem dos funcionários gostam da forma que são liderados, por este motivo que consideram seu gestor um líder.

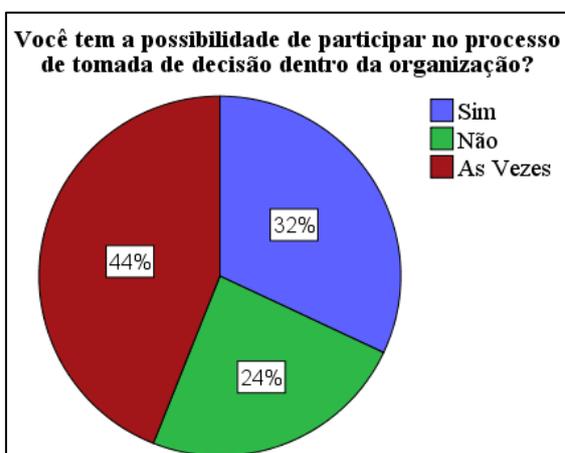
Gráfico 6: Você acha que o estilo de liderança do seu gestor é:



Fonte: (Autor, 2023)

De acordo com o Gráfico 6, observa-se que no universo dos funcionários inqueridos, 13 funcionários que correspondem a 26%, afirmam que o estilo de liderança adoptado pelo seu gestor é Autocrática, 28 funcionários correspondentes a 56%, afirmam que o estilo de liderança adoptado pelo seu gestor é Democrático, e 9 funcionários que correspondem a 18%, afirmaram que o estilo de liderança do seu gestor é Liberal. Pelas percentagens acima ilustradas, pode se perceber que os gestores do SDAE – Vilanlulo, adotaram o estilo de liderança democrática, que é a liderança, que criar um clima em que os funcionários se sintam confortáveis, tem foco e atenção no próprio funcionário ou no grupo, valorizando as relações humanas e a capacidade de trabalhar em equipe.

Gráfico 7: Você tem a possibilidade de participar no processo de tomada de decisão dentro da organização?



Fonte: (Autor, 2023)

De acordo com o Gráfico 7, observa-se que no universo dos funcionários inqueridos, 16 funcionários que correspondem a 32%, afirmam ter a possibilidade de participar no processo de tomada de decisão, dentro da organização, 12 funcionários afirmaram não ter a possibilidade de participar e 22 funcionários afirmaram as vezes ter a possibilidade de participar no processo de tomada de decisão. Pode se perceber que os gestores do SDAE – Vilankulo, tem tomado várias decisões sem a participação dos funcionários, o que é errado para uma organização pública, porque pode levar a insatisfação laboração.

Gráfico 8: Na sua opinião, os estilos de liderança são importante na tomada de decisão?

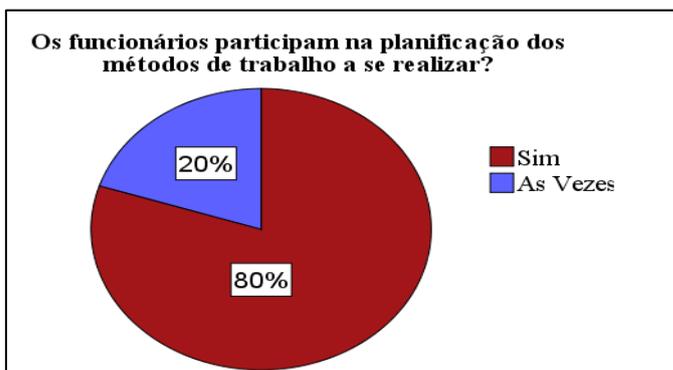


Fonte: (Autor, 2023)

De acordo com o Gráfico 8, observa-se que no universo dos funcionários inqueridos, 39 funcionários que correspondem a 78%, afirmaram que os estilos de liderança são importantes na tomada de decisão, e 11 funcionários correspondentes a 22% afirmaram não serem importantes os estilos de liderança na tomada de decisão.

4.1.2. Resultados obtidos através do questionário dirigido aos gestores do SDAE - Vilankulo.

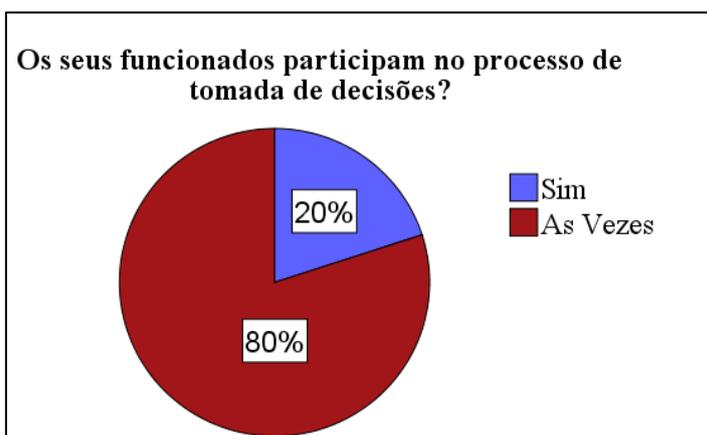
Gráfico 9: Os funcionários participam na planificação dos métodos de trabalho a se realizar?



Fonte: (Autor, 2023)

De acordo com o Gráfico 9, observa-se que nos 5 gestores inqueridos, 4 que correspondem a 80%, afirmaram que os funcionários participam na planificação dos métodos de trabalhos a realizar, e 1 gestor que corresponde a 20%, afirmou que as vezes os funcionários têm participados na planificação.

Gráfico 10: Os seus funcionados participam no processo de tomada de decisões?



Fonte: (Autor, 2023)

De acordo com o Gráfico 10, observa-se que no universo dos gestores inqueridos, 1 gestor que corresponde a 20%, afirmou que os funcionários participam no processo de tomada de decisão, e 4 gestores que correspondem a 80%, afirmaram que as vezes os funcionários participam no processo de tomada de decisão, e nenhuma percentagem de gestores afirmou que os funcionários não participam. Pelas percentagens acima ilustradas, pode se perceber que os funcionários não participam no processo de tomada de decisão.

Gráfico 11: Você acha que seus funcionários gostam da forma que são liderados?



Fonte: (Autor, 2023)

De acordo com o Gráfico 11, observa-se que no universo dos gestores inqueridos, 3 gestores correspondentes a 60%, afirmaram que os funcionários gostam da forma que são liderados e 2 gestores que correspondem a 40%, afirmaram que os funcionários não gostam da forma que são liderados.

Gráfico 12: Na essência, você se considera um líder?



Fonte: (Autor, 2023)

De acordo com o Gráfico 12, observa-se que no universo dos gestores inqueridos, 4 gestores correspondentes a 80%, afirmaram que se consideram sim como líder, e 1 gestor que corresponde a 20%, afirmou que não se considera como um líder.

Gráfico 13: Qual é o modelo de tomada de decisão adotado pela organização?



Fonte: (Autor, 2023)

De acordo com o Gráfico 13, observa-se que no universo dos gestores inqueridos, 5 gestores correspondentes a 100%, afirmaram que o modelo de tomada de decisão adotado pela organização é o modelo racional, e obteve-se 0% para o modelo de racionalidade limitada, modelo lata de lixo, modelo político e também o modelo comportamental. Pode se perceber que o SDAE – Vilanlulo, adotou o modelo de racionalidade limitada, que baseia-se na lógica e na objectividade para a resolução de problemas (raciocínio técnico) ao considerar os objectivos.

V. DISCUSSÃO

Chegando ao fim do processo de análise e interpretação dos resultados obtidos a partir do estudo de campo realizado no Serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo, torna-se relevante fazer a discussão dos resultados no que diz respeito a liderança no processo de tomada de decisão, bem como relacionar as mesmas com os objectivos propostos neste trabalho de culminação de curso:

- ✓ O tipo de liderança adotado no Serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo é Autocrática e verifica-se através dos gráficos 5 a 9, que 74% dos funcionários as suas ideias, opiniões e sugestões não são ouvidos pelos gestores e não têm a possibilidade de participar no processo de tomada de decisão. Segundo Robbins et al. (2014), liderança autocrática assume um comportamento voltado para as tarefas, uma postura autoritária, e não deixa espaço para a participação do grupo, fixando regras, e decidindo de forma isolada a forma como se executar as tarefas.
- ✓ Para avaliar o processo de tomada de decisão no Serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo, verificou-se através de 80% das respostas dadas pelos gestores que a tomada de decisão é feita quando se deparam com o tipo de decisões não programadas (não estruturadas), onde é exigido o uso das etapas do processo de tomada de decisão, desde a identificação do problema até a execução. As decisões não programadas são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Situações desse tipo precisam de um processo de análise sucessivas, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão. (MAXIMIANO, 2009).
- ✓ O modelo adotado pela liderança na tomada de decisão, é verificado através do gráfico 15 onde os gestores afirmaram a 100% que o Serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo usa o modelo racional, em que baseia-se na lógica e na objectividade para a resolução de problemas (raciocínio técnico) ao considerar os objectivos da organização. Segundo Lousada et al (2011), o modelo de tomada de decisão racional é o mais sistematizado e estruturado entre todos, pois pressupõe regras e procedimentos pré-definidos, que devem ser seguidos para que se possa atingir um bom resultado. Trata-se de um ato orientado para se atingir os objectivos, por meio da solução de problemas, ou seja, é um comportamento regulado por normas e rotinas, de modo que a organização possa agir de uma maneira procedimental e intencionalmente racional.

VI. CONCLUSÃO

O objectivo da pesquisa era analisar a liderança no processo de tomada de decisão nas Organizações Públicas em especial Serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo, e concluiu-se que o processo de tomada de decisão é feito obedecendo os critérios e os modelos adotados pela organização, mas sendo influenciado pela liderança, onde em várias situações é feito de forma insolado, causado pelo fraco envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão, deixando assim a insatisfação laboral. Para Robbins (2014) o estilo de liderança autocrático, assume um comportamento voltado para as tarefas, assumindo também uma postura autoritária, não deixando espaço para a participação do grupo. Fixam regras, decidindo de forma isolada a forma como se executar as tarefas.

Durante a realização do estudo verificou-se a insegurança por parte dos funcionários, numa medida em que eles afirmavam gostar da forma que são liderados pelos seus gestores e que o estilo de liderança adotado era democrático, mas em contra partida disseram que as suas opiniões e sugestões não são ouvidas pelos gestores, não tem a possibilidade de participar no processo de tomada de decisão, e também os gestores, afirmaram em 80%, que as vezes os funcionários têm participado no processo de tomada de decisão, por tanto, pela percentagem percebe-se que os funcionários não participam no processo de tomada de decisão e fingem gostar da forma que são liderados.

A partir destas respostas percebeu-se que o estilo de liderança adotado pela organização é Autocrática, através das suas características patentes no SDAE de Vilankulo. Nota se no Serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo existência de influência de liderança no processo de tomada de decisão.

Essa afirmação se dá através das questões respondidas pelos funcionários e gestores que mostram várias decisões tomadas sem a participação dos funcionários, e a influência é negativa o que é errado para uma organização pública, porque cria insatisfação laboral causando assim baixo rendimento dos funcionários, desmotivação, mau atendimento, respostas tardias de pedidos feitos pelos cidadãos e comprometer com os objectivos organizacionais.

Contudo, a tomada de decisão pressupõe um processo pelo qual se escolhe um plano de ação dentre vários outros para uma situação de problema, para produzir uma escolha final, e essa escolha deve ser ou estar correta, mas quando é feita sem a participação dos colaboradores, esta estará carregada de dúvidas. Tomar decisão significa interpretar e agir em relação a uma determinada situação percebida, formulando e/ou apoiando em um ou mais signos que

promovam o entendimento do cenário e que gerem uma definição mental do melhor caminho, ou seja, reconhecer o problema e desenvolver a ação para a sua solução.

O processo de tomada de decisão é feito obedecendo os critérios e os modelos adotados pela organização, mas tem sofrido influência da liderança, onde em várias situações é feito de forma insolada, causado pelo fraco envolvimento dos trabalhadores no mesmo processo.

VII. SUGESTÕES

De acordo com os resultados obtidos na realização da pesquisa verificou-se que o estilo de liderança adotado pelos gestores do Serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo influencia no processo de tomada de decisão. Contudo, sugere-se o seguinte:

- a) Pautar por um modelo democrático, porque utiliza-se boa comunicação e da interação do grupo para a tomada de decisões, buscando assim, a participação de todos, visto que, com o envolvimento dos colaboradores na elaboração de plano de ação do departamento ou sector pode criar um sentimento de pertença e motivação da equipe por meio do desenvolvimento do grupo, trazendo assim, benefícios para a organização;
- b) Para futuras pesquisas deste ou de temas relacionados, que sejam para uma organização com mais trabalhadores, ampliando o número de inqueridos, e que os métodos de coleta de dados se amplie para entrevista e observação em um período mais longo, para poder realizar uma avaliação mais acertada;
- c) Aos administradores para que tenham o espírito de líder e não de chefe para administrar uma organização, que eles possuam características humanas e que saibam quais desafios eles supostamente terão e que estejam preparados para enfrentá-los.

VIII. REFERÊNCIAS

- Acioly, A. P. L., 2006. Análise do estilo de liderança de gerentes de agências do banco do Brasil e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários. Florianópolis: s.n.
- ALLISON, G. T. 1971. Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis. Boston: Harper Collins:s.n.
- Bergamini, C. W., 2012. Liderança – Administração do sentido. São Paulo: s.n.
- Cândido, F. M. D., 2014. O novo papel da liderança nas organizações. Assis: s.n.
- Casimiro, S., Fonteles, A. & Farias, G., 9 de novembro de 2013. A liderança no contexto das organizações: Um estudo da percepção dos gestores da Colaço Martins Construções e Empreendimentos LTDA. Município de Beberibe/CE: s.n.
- Chiavenato, I., 1999. Gestão de pessoal: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 13ª Ed. Rio de Janeiro: s.n.
- Chiavenato, I., 2004. Administração nos Novos Tempos. 2 ed. Rio de Janeiro: s.n.
- Chiavenato, I., 2005. Gestão de Pessoas. 2 ed. Rio de Janeiro: s.n.
- Choo, C. W. A., 2003. Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: s.n.
- Gil, A. B. B., 2020. Influência do estilo de liderança para o alcance dos objetivos de uma empresa de automóveis de belo horizonte. Belo Horizonte: s.n.
- Gil, A. C., 2002. Como elaborar projecto de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas. s.n.
- Gil, A. C., Atlas, 2010. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7ª ed ed. São Paulo: s.n.
- Gomes, A. R. (2018). Questionário dos fatores antecedentes da liderança. Relatório técnico não publicado. Escola de Psicologia, Universidade do Minho.s.n.
- Hunter, J. C., 2011. Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo. 1ª ed. Rio de Janeiro: s.n.
- Lindblom, C., 1959.The science of muddling-through. Public Administration Review: s.n.
- Lima, E. D. S., 2020. Estilos de liderança na gestão: estudo de caso em uma importadora de luminárias situada em fortaleza/ce. Fortaleza: s.n.

- Lima, J. A. D., 2012. Liderança e tomada de decisão na organização. Videira: s.n.
- Lousada, M. & Valentim, M. L. P., 2011. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. Paulista: s.n.
- Lyrio, M. L., 2018. O papel da liderança na gestão de pessoas. Rio de Janeiro: s.n.
- March, J. G., 1994. A primer on decision making: how decisions happen. New York: Free Press: s.n.
- March, J. G. 1967., Simon, H.A. Teoria das organizações. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: s.n.
- MAXIMIANO, A. C.A., 2000. Introdução à Administração. São Paulo: s.n.
- Maximiano, A. C. A., 2004. Introdução à administração. 6 ed. São Paulo: s.n.
- Maximiano, A. C. A., 2009. Introdução à Administração. São Paulo: s.n.
- Maximiano, A. C. A., 2010. Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital. 6 ed. São Paulo: s.n.
- Maximiano, A. C. A., 2011. Introdução à administração. 8 ed. São Paulo: s.n.
- Maximiano, A. C. A., 2012. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 7 ed. São Paulo: s.n.
- Motta, R. S.,1998. Manual de Valoração Econômica dos Recursos Ambientais. Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal. Brasília: s.n.
- Narciso, V., 2020. Estilos de Liderança: O que são, Tipos e Como funcionam. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/estilosdelideranca/>>. s.l.:s.n.
- Oliveira, M. F. D., 2011. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão-go: s.n.
- Oliveira, S. L. d., 1999. Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, Tgi, Tcc, Monografias, Dissertações E Teses. 2 ed. São Paulo: s.n.
- Predebon, J., 2002.Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças. 4 ed. São Paulo: Atlas: s.n.

- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C., 2013. Metodologia do trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul - Brasil: 2ª edição. s.n.
- Rego, A. 1997. Liderança nas Organizações: teoria e prática. Aveiro: Universidade de Aveiro. s.n.
- Robbins, S. P., 2005. Comportamento organizacional. Pearson Prentice Hall. 11.ed. São Paulo s.n.
- Robbins, S., Mary, C. & Oscar, M. M., 2014. *Administração*. México: s.n.
- Santos, M. R. F. d., 2015. *Administracao publica*. Universidade Federal de Campina Grande, Brasil: s.n.
- Scalcon, L. F., 2020. A influência dos estilos de liderança na tomada de decisão em relação à gestão de pessoas nas empresas de pequeno porte de são francisco de paula/rs. Canela, RS: s.n.
- Silva, J. M., 2011. Líderes e lideranças em escolas portuguesas. Protagonistas, práticas e impactos. Vila Nova de Gaia, Portugal: Fundação Manuel Leão.s.n.
- Silva, J. d. B., 2014. Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais. Brasil: s.n.
- Simon, H. A., 1979. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3 ed. Rio de Janeiro: s.n.
- STONER, L. A. F.; FREEMAN, R. E. 1992. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil: s.n.

Apêndices



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO

CURSO DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O presente questionário tem como objectivo a recolha de dados para elaboração de monografia científica como requisito para obtenção de grau de licenciatura em Administração Pública no Instituto Superior Politécnico de Gaza-ISPG. E pede a sua opinião sobre alguns aspectos relacionados com análise da liderança no processo de tomada de decisão nas organizações públicas: Caso Serviço Distrital de Actividades Económicas de Vilankulo. A sua colaboração é muito importante para o desenvolvimento deste trabalho, agradeço, desde já, a sua participação.

Assinalar com (X) a resposta que lhe parecer mais adequada

1. Género:

- a) Masculino () b) Feminino()

2. Faixa etária:

- a) De 18 a 23 anos () c) De 29 a 34 anos() e) De 40 a 45 anos()
b) De 24 a 28 anos () d) De 35 a 39 anos() f) Mais de 46 anos()

3. Nível de escolaridade:

- a) Ensino Básico () c) Ensino Superior () e) Doutorados ()
b) Ensino Médio () d) Mestrado ()

4. Tempo de serviço:

- a) Até 2 anos () c) Até 10 anos () e) Mais de 16 anos ()
b) Até 5 anos () d) Até 15 anos ()

5. Você gosta da forma que é liderado(a) pelo seu gestor?

- a) Sim () b) Não ()

6. As suas opiniões e sugestões são ouvidas pelos gestores?

- a) Sim () b) Não () c) As vezes ()

7. Você considera seu gestor um líder?

- a) Sim () b) Não ()

8. Para você, o que é ser líder?

- a) Ser companheiro; ()
b) Saber a hora exata de corrigir; ()
c) É saber trabalhar em equipe; ()
d) É ter competência para comandar sua equipe através de boas práticas de liderança e com isso atingir o bem comum para todos. ()

9. O estilo de liderança adotado pelo gestor motiva funcionários na organização?

- a) Sim () b) Não () c) As vezes ()

10. Você acha que o estilo de liderança do seu gestor é:

- a) Liderança autocrática – o líder é quem decide tudo, sem dar qualquer liberdade ao grupo de intervir. ()
b) Liderança Democrática - as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo e assistido pelo líder. ()
c) Liderança Liberal - há liberdade total para as decisões grupais e ou individuais, e mínima participação do líder. ()

11. Você tem a possibilidade de participar no processo de tomada de decisão dentro da organização?

- a) Sim () b) Não () c) As vezes ()

12. Na sua opinião, os estilos de liderança são importante na tomada de decisão?

- a) Sim () b) Não ()

d) Modelo Comportamental - baseado no comportamento dos indivíduos dentro das organizações, os gestores devem prever o impacto de suas decisões sobre os indivíduos para evitar conflitos com os mesmos. ()

e) Modelo político - caracteriza-se por ser um modelo em que as decisões não resultam em uma escolha racional, mas sim da influência dos atores. ()

f)Outro
