



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA  
DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO  
CURSO DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
Monografia Científica

**Influência Dos Estilos De Liderança No Desempenho Das Equipes No Sector Publico-  
Um Estudo Na Secretaria Distrital De Chicualacuala**

Monografia Científica apresentada e Defendida como Requisito para a Obtenção do grau  
de Licenciatura em Administração Pública

**Autor:** Abrão Daniel Chauque

**Tutor:** Crisódio José Elias Msc.

Lionde, Setembro de 2023



## CURSO DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Monografia Submetida na Comissão do ISPG como requisito de Culminação do Curso com o tema: Influência dos Estilos de Liderança no Desempenho das Equipes de trabalho no sector público, um estudo na Secretaria Distrital de Chicualacuala, apresentado ao Curso de Administração Pública.

### Júri

Tutor: Crisódio José Elias  
Crisódio José Elias, Msc

Avaliador (1): Sulemane Cassamo Rugunate  
Sulemane Cassamo Rugunate Msc

Avaliador (2): Acácio Juventino Massingue  
Acácio Juventino Massingue, Msc

Lionde, Setembro de 2023



## **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 na bibliografia final. Declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição para propósito semelhante ou obtenção de qualquer grau académico.

Lionde, Setembro de 2023

---

(Abrão Daniel Chaúque)

## Índice

Índice de Figuras .....	iii
Índice de Tabela.....	iv
Abreviaturas.....	v
Dedicatória.....	vi
Agradecimentos .....	vii
Resumo .....	viii
Abstract.....	ix
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Problema de Pesquisa .....	2
1.2. Justificativa .....	2
1.3. Objectivos .....	3
1.3.1. Geral .....	3
1.3.2. Específicos.....	3
2. REVISÃO DA BIBLIOGRÁFICA.....	4
2.1. Teorias de liderança .....	5
2.2. Teoria sobre estilos comportamentais.....	5
2.3. Modelo de pesquisa de estilo de liderança.....	8
Modelo teórico de desempenho no trabalho .....	10
2.4. Liderança e desempenho.....	11
3. METODOLOGIA .....	12
3.1. Descrição do Local de Estudo .....	12
3.2. Classificação Quanto a abordagem.....	12
3.3. Quanto aos objectivos .....	12
3.4. Técnica de colecta de dados.....	13
3.5. Tipo e Fonte de dados .....	13
3.6. Técnica de Amostragem .....	13
3.7. População e Amostra .....	14

3.8. Métodos de análise e interpretação dos dados .....	14
4. ANÁLISE E DISCURSÃO DE RESULTADOS .....	15
5. CONCLUSAO .....	35
6. RECOMENDAÇÕES .....	36
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	37
APÊNDICE .....	39
Anexos .....	42

## Índice de Figuras

Figura 1 Distribuição percentual do sexo dos funcionários, representantes da SDC .....	15
Figura 2 Distribuição percentual da idade dos funcionários, representantes da SDC .....	16
Figura 3 Distribuição percentual do nível académico dos funcionários, representantes da SDC .....	16
Figura 4 Distribuição percentual das repartições por actividades funcionários da SDC .....	17
Figura 5 Distribuição percentual por tempo de Serviço .....	17
Figura 6 Distribuição percentual quanto aos atributos idealizadores do Líder .....	17
Figura 7 inspiração Motivacional .....	19
Figura 8 Figura 8 distribuição percentual de estimulação intelectual do líder .....	20
Figura 9 distribuição percentual consideração individualizada .....	21
Figura 10 distribuição percentual recompensa contingente .....	23
Figura 11 Distribuição percentual gestão por exceção passiva .....	25
Figura 12 distribuição percentual laissez-faire .....	26
Figura 13 distribuição percentual quanto ao prazo .....	28
Figura 14 Distribuição percentual desalinhamento com liderança .....	29
Figura 15 Distribuição Percentual comportamento pós-social .....	30
Figura 16 Distribuição percentual Desempenho Contextual .....	31

## **Índice de Tabela**

Tabela 1 Tabela Desempenho.....	10
Tabela 2 Tabela de frequência.....	14

## **Abreviaturas**

SD	Secretaria Distrital
SDC	Secretaria Distrital de Chicualacuala
AP	Administração Publica
IBQ	Influence Behavior Questionnaire
NGP	Nova Gestão Publica
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire (Questionário Multifactorial de Liderança)
CRM	Constituição da Republica de Mocambique



## **Dedicatória**

Dedico esse trabalho aos meus pais Daniel Jonas Chauque e Deolinda Amosse Bendzane Chauque a minha tia Meri Júlio Bendzane, pelo Sacrifício, e a toda minha Família pela confiança que tiveram e por nunca terem desistido da minha formação. Pela vossa presença em todas situações. **Que Deus abençoe as vossas vidas.**

## **Agradecimentos**

### **A Deus pela vida saúde e pelo conhecimento que me concedeu**

Minha gratidão ao MSc. Crisódio José Elias, o meu supervisor, que da sua sábia orientação, este trabalho científico se tornou uma realidade. O meu muito obrigado é extenso por me ter recebido de bom ânimo quando diante de muitas dificuldades na elaboração do trabalho.

Ao Msc. Pedro Zualo, Meu docente pela sua sabia orientação durante o percurso académico.

Ao Meu Primo Inácio Gildo Chauque pela ajuda e apoio que deu sem restrições.

A igreja Assembleia de Deus Dick 7 pelo acolhimento, pelo ensinamento e pelas orações

A minha família (Pai e Mãe, irmãos, irmãs), pela confiança, pelo apoio, amor e incentivos prestados durante todo o percurso da minha formação.

Aos meus amigos que sempre me apoiaram, especialmente, Luís Mucavel, Venizénio Peu, Dércio Chambale, Victor Wazir, José Alexandre, Hercílio Mathe, Elisa Sábado Lumbela, Hortência Balane pela motivação e convívio, meu muito obrigado.

Extensivamente, agradeço a todos os docentes do Instituto Superior Politécnico de Gaza, curso de Administração Pública pela dedicação que me concederam na orientação durante a minha formação.

A Secretaria Distrital De Chicualacuala pelo apoio durante a recolha de Dados.

Aos colegas do curso pelo acompanhamento académico ao longo dos quatro anos do curso à busca do conhecimento.

A todos aqueles que, directa ou indirectamente, contribuíram para que esta Monografia fosse uma realidade.

### **Minha profunda gratidão**

## RESUMO

A liderança é a capacidade de influenciar indivíduos para atingirem metas organizacionais. No entanto, compreender a liderança vai além de simplesmente pressionar um grupo a cumprir uma tarefa para alcançar uma única meta. É essencial considerar outros fatores, como a capacidade de tomar decisões, a gestão de conflitos, as atividades internas da organização e a resolução de conflitos de interesse entre os liderados. Este estudo buscou compreender de que forma os estilos de liderança podem influenciar no desempenho das equipes do trabalho no sector público? Com base em dados coletados na Secretaria Distrital de Chicualacuala. Para isso, foi conduzido um inquérito por questionário, desenvolvido com base nos modelos MLQ e modelo multidimensional de desempenho, para se identificar o estilo de Liderança Predominante na Secretaria Distrital de Chicualacuala, determinar os factores determinantes do desempenho na Secretaria Distrital de Chicualacuala e relacionar os estilos de Liderança com o desempenho das equipes de trabalho. Para atingir os objetivos gerais e específicos, realizou-se um estudo de caso qualitativo com a participação de 19 funcionários da Secretaria Distrital de Chicualacuala. Os dados foram tratados usando estatísticas descritivas, com o auxílio do pacote Excel e SPSS versão 21. Os dados mostraram uma forte influência do estilo transformacional no desempenho das equipes na Secretaria Distrital de Chicualacuala. O estilo de liderança transformacional predominou, mostrando que líderes que valorizam o esforço extra, oferecem treinamento adequado e demonstram entusiasmo têm maior probabilidade de influenciar positivamente o desempenho das equipes. Os resultados destacaram a importância da liderança eficaz no comprometimento dos colaboradores, no desenvolvimento de habilidades, no engajamento com os objetivos, na motivação e na promoção de uma cultura de trabalho em equipe e cooperação. Essas conclusões ressaltam a necessidade de investir no desenvolvimento de habilidades de liderança e promover uma cultura organizacional que estimule o comprometimento e a colaboração.

**Palavras-chave:** liderança, desempenho das equipes, desenvolvimento de habilidades, Sector Publico, Comprometimento.

## **Abstract**

Leadership is the ability to influence individuals to achieve organizational goals. However, understanding leadership goes beyond merely pressuring a group to complete a task for a single objective. It is essential to consider other factors, such as decision-making ability, conflict management, internal organizational activities, and the resolution of conflicts of interest among team members. This study sought to understand how leadership styles can influence the performance of work teams in the public sector, based on data collected at the District Secretariat of Chicualacuala. To achieve this, a questionnaire survey was conducted, developed based on the MLQ and multidimensional performance models, to identify the predominant Leadership Style in the District Secretariat of Chicualacuala, determine the determining factors of performance in the District Secretariat of Chicualacuala, and relate Leadership Styles to team performance. To achieve the general and specific objectives, a qualitative case study was carried out with the participation of 19 employees from the District Secretariat of Chicualacuala. The data were processed using descriptive statistics, with the assistance of Excel and SPSS version 21. The data showed a strong influence of the transformational style on team performance in the District Secretariat of Chicualacuala. The transformational leadership style predominated, indicating that leaders who value extra effort, provide adequate training, and demonstrate enthusiasm are more likely to positively influence team performance. The results highlighted the importance of effective leadership in employee commitment, skill development, engagement with objectives, motivation, and the promotion of a culture of teamwork and cooperation. These conclusions emphasize the need to invest in leadership skill development and promote an organizational culture that encourages commitment and collaboration.

**Keywords:** leadership, team performance, skill development, Public Sector, Commitment.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem-se observado uma crescente valorização da liderança como um fator determinante para o sucesso e desempenho das equipes de trabalho nas organizações. Com as constantes mudanças e desafios enfrentados no contexto atual, torna-se crucial entender como os estilos de liderança podem influenciar positivamente o desempenho das equipes, especialmente no público do setor.

Moçambique, desde a sua independência em 1975, enfrentou uma jornada de transformações profundas e desafios complexos em sua busca pelo desenvolvimento e prosperidade. Neste período pós-independência, o país passou por mudanças políticas, sociais e econômicas significativas, criando um ambiente dinâmico para suas organizações, especialmente no setor público. Como resultado, a gestão eficaz dessas organizações tornou-se uma prioridade crucial para a construção de uma nação mais sólida e resiliente.

A liderança é um elemento central na gestão e no direcionamento das organizações, e seu papel torna-se ainda mais proeminente em um cenário de constante evolução. As decisões e ações dos líderes têm um impacto direto nas equipes de trabalho, influenciando a motivação, a coesão e, em última instância, o desempenho dessas equipes.

A liderança desempenha um papel fundamental na estruturação e orientação dos recursos humanos nas organizações, buscando direcionar, comportar e alinhar esforços para o alcance dos objetivos comuns. No entanto, no contexto específico da Administração Pública, frequentemente encontramos desafios adicionais relacionados à complexidade das relações e às dinâmicas institucionais.

Com base em estudos anteriores que destacam a importância da liderança na motivação, comprometimento e eficiência das equipes, pretende-se investigar como os líderes da Secretaria Distrital de Chicualacuala têm influenciado o desempenho de suas equipes por meio de diferentes comportamentos e práticas de liderança.

Para isso, serão analisados diversos aspectos relacionados ao desempenho das equipes, como a percepção dos colaboradores sobre o trabalho em equipa, a autonomia e responsabilidade assumida pelos membros, a resolução de problemas, a comunicação e cooperação entre os colegas, entre outros fatores relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ao final do estudo, espera-se que os resultados obtidos possam fornecer conhecimentos teóricos e práticos para uma melhor compreensão da relação entre liderança e desempenho das equipes

no setor público, assim confiante para aprimorar a gestão de pessoas e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador.

### **1.1. Problema de Pesquisa**

Os estudos relacionados com a liderança começam a ser desenvolvidos no contexto actual, com aparecimento da teoria das relações humanas relativas a Administração após a realização de estudos organizacionais. Para Sekiou et al (2001), liderança é conjunto de comunicações interpessoais pelas quais uma pessoa influencia o comportamento das outras no sentido da realização voluntária dos objectivos do grupo e especificamente dos da organização.

Com constantes alterações, transformações políticas, económicas e tecnológicas registadas nas últimas décadas, culminou numa grande necessidade por parte das organizações, na distribuição de trabalho, e na escolha ideal de um líder. E com constantes cenários registrados meramente marcados de novos desafios na gestão pública, o perfil de líder vem sendo destacado por parte das organizações, assumindo um papel fundamental para direccionar comportamentos das equipas de trabalho para o alcance das metas e objetivos organizacionais.

Nas organizações, compostas por indivíduos que trabalham em conjunto em diferentes áreas, porém com um único objetivo, a liderança exerce um papel relevante na estruturação dos recursos humanos visando alcançar esse objetivo comum. No entanto, é necessário ressaltar que no contexto do setor público é meramente marcado por grandes desafios específicos, como conflitos de interesse e resistência à mudança de carreira, Reforma Administrativa, mudanças repentinas de liderança que podem refletir na relação entre liderança e desempenho das equipas e refletir no desempenho da Administração Pública.

Partindo desse pressuposto, surge a necessidade de se responder a seguinte questão de partida: **De que forma os estilos de liderança podem influenciar no desempenho das equipas do trabalho no sector público?**

### **1.2. Justificativa**

Segundo Dias e Borges (2015) “Um conjunto de medidas voltadas para a modernização da gestão pública foi estruturado e implantado, tendo as lideranças como os principais impulsionadores desse processo”.

A liderança se mostra tão importante na administração pública quanto na privada, pois é necessário uma melhor compreensão e exploração do tema, e cada vez mais se faz importante na organização pública. É de grande relevância a atuação do líder também na gestão pública,

seja no incentivo dos colaboradores, no desenvolvimento de suas habilidades ou mesmo preparando-os para se tornarem possíveis gestores que futuramente irão atender as necessidades dos cidadãos de forma adequada (Santos, 2017).

Partindo do pressuposto de que as organizações moçambicanas do setor público operam em um ambiente complexo, caracterizado por demandas crescentes de desenvolvimento socioeconômico e pela necessidade de construção de políticas eficientes para enfrentar os desafios específicos do país.

A escolha da Secretaria Distrital de Chicualacuala para realização da pesquisa deve-se ao facto de ser uma instituição Pública responsável pela gestão Local, e ao de ter-se verificado constantes mudanças dos Líderes na Secretaria Distrital de Chicualacuala.

Este estudo visa preencher uma lacuna na literatura acadêmica, fornecendo informações relevantes para gestores, líderes e profissionais interessados no desenvolvimento e na evolução das equipas de trabalho no setor público.

Com resultados, espera-se conceder privilégios para a implementação de práticas e estratégias de liderança que promovam um ambiente de trabalho saudável, motivador e eficiente, confiante para o alcance dos objetivos organizacionais e o desenvolvimento dos colaboradores.

### **1.3. Objectivos**

#### **1.3.1. Geral**

- Compreender a influência dos estilos de liderança no desempenho das equipas do trabalho no sector público.

#### **1.3.2. Específicos**

- Identificar o estilo de Liderança praticada na Secretaria Distrital de Chicualacuala.
- Analisar os factores que determinam o desempenho das equipas de trabalho da Secretaria Distrital de Chicualacuala;
- Relacionar os estilos de Liderança com o desempenho das equipas de trabalho.

## **2. REVISÃO DA BIBLIOGRÁFICA**

### **Fundamentação teórica**

#### **Liderança no Contexto das Organizações**

Ao longo dos últimos anos, a teoria das relações humanas na administração tem proporcionado um maior entendimento sobre os aspectos relacionados à liderança. Segundo Sekiou et al. (2001), a liderança é o conjunto de comunicações interpessoais pelas quais uma pessoa influencia o comportamento das outras no sentido da realização dos objetivos do grupo e, em específico, os objetivos da organização. Essa definição enfatiza a importância da liderança no direcionamento das ações dos colaboradores em direção aos objetivos comuns.

A liderança desempenha um papel crucial no contexto organizacional, influenciando o comportamento e o desempenho das equipes de trabalho. Com a evolução constante dos cenários políticos, biológicos e tecnológicos, tornou-se essencial para as organizações a escolha adequada de líderes e a compreensão do impacto dos estilos de liderança no desempenho das equipes.

Neste contexto de acordo com Chiavenato (2012), para proporcionar sucesso diante de um ambiente em constante transformação e de elevado grau de competição, as empresas precisam de líderes eficazes, não basta ser apenas eficiente. Os resultados do líder dependem da relação dele com os seus liderados.

Segundo Chiavenato (2011) A liderança encontra-se por meio das necessidades de uma determinada circunstância, isto é, da união de características e personalidade do líder, dos subordinados e da situação. Possibilitando o ajuste da liderança às variabilidades das situações.

Marino (2015) estabelece que para ser um bom líder, é necessário que seja capaz de impor ordens, possuir uma visão estratégica, ter a capacidade de gerir e motivar pessoas, obter ampla formação na área e dispor da percepção apurada da empresa em que atua. Porém, para ser um excelente líder em qualquer ambiente organizacional é preciso que desfrute da humildade e da vontade de aprender.

Segundo Pitala (2016) A liderança deve ser vista como capacidade de um indivíduo tem para influenciar, motivar os outros e habilitá-los a contribuírem para o alcance dos objetivos com eficácia numa organização.



Para Sekiou et al (2001), liderança é conjunto de comunicações interpessoais pelas quais uma pessoa influencia o comportamento das outras no sentido da realização voluntária dos objectivos do grupo e especificamente dos da organização.

Para Maximiano (2000) a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Com esta posição do Maximiano, pode se compreender que cada um que tem capacidade de influenciar um grupo de indivíduos a se comprometer com objectivos do grupo já pode ser considerado líder.

Para Chiavenato (2004) a liderança é compreendida como a capacidade de interinfluência entre o grupo durante o exercício das actividades e numa dada situação através da comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos.

Segundo os autores, compreende que o ser líder não basta só ser encarregado ao cargo, mas sim, a liderança deve ser entendida como qualquer influencia que um individuo possui sobre um grupo de liderados, levando os mesmos a se comprometer com os objectivos do grupo. Contudo, liderança pode ser definida como capacidade de responsabilizar, motivar, influenciar, um grupo de indivíduos a desempenhar boas relações de trabalho, boa comunicação no exercício das suas tarefas ou funções para atingir os objectivos do grupo.

## **2.1. Teorias de liderança**

Segundo Carvalho, et al. (2014) As teorias de liderança têm evoluído ao longo dos tempos, desde as primeiras abordagens dos traços de personalidade, passando pela abordagem comportamental e pela abordagem contingencial ou situacional, até às abordagens mais recentes da teoria da liderança transaccional e da teoria da liderança transformacional. Neste sentido cada teoria, preocupa-se em definir os tipos de líderes, isto de acordo com as características que cada um demonstra. Este estudo focar-se-á nas abordagens mais recentes da teoria de liderança, nesse caso a Teoria de liderança transaccional, a teoria da liderança transformacional e liberal/ laissez faire.

## **2.2. Teoria sobre estilos comportamentais**

As teorias sobre estilos comportamentais surgiram como resposta às fragilidades apresentadas pela teoria dos traços nos finais dos anos 40, princípios dos anos 50.

### **Liderança Autocrática**

Segundo Chiavenato (2004), A liderança autocrática, é um estilo em que as tomadas de decisões centram na pessoa do líder, ou seja, apenas o líder é quem decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.

A liderança autocrática é aquele tipo em que o líder está mais focado em mensurar os resultados na base das ideias do seu líder, um líder autocrático não olha para parte humana ou relações interpessoais, mas sim nas tarefas e metas. Percebe-se que com esse tipo de liderança na Organização é fácil de os subordinados exercerem práticas que beneficiem a eles mesmos, já que não são levados em consideração as suas opiniões.

### **Liderança Democrática**

Chiavenato (2000) citado por Pitala (2016), o líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos. Todos participam nas decisões. Líder democrático é aquele que estimula trabalho em equipe, interage diretamente com seus colaboradores para mensuração das metas da organização. O líder democrático é o tomador da decisão através das alternativas apresentadas pelos seus colaboradores.

### **Liderança Liberal**

Segundo Chiavenato (2004) citado por Pitala (2014), na liderança Liberal existe total liberdade para a tomada de decisão grupal ou individual, o líder tem participado menos no processo. Nesse tipo de liderança é limitada a participação do líder nos debates, apenas apresenta alternativas, dar alguma informação quando for solicitado. Tanto que as distribuições das tarefas é a escolha dos colegas.

### **Liderança transacional**

Para Wright (2011) na Liderança Transacional as autoridades usam certos atributos para obtenção dos melhores resultados, através da delegação das tarefas e compensar aos seus colaboradores pela execução das actividades. Nesse ponto os liderados captam as ordens dos seus líderes sem opiniões questionamentos sobre o lugar e a qualidade do serviço; não há incentivos ou promoção; os colaboradores em potencial passam despercebidos; e, o único foco é no aumento das vendas dos produtos ou serviços, além de serem alheios aos planos de negócios.

Segundo Araujo (2014) Os dois fatores que compõem a forma como líderes transacionam com os seus liderados podem ser compreendidos como:

**Recompensa Contingente:** Os líderes recompensam o esforço dos seguidores contratualmente, esclarecendo o que devem fazer para serem recompensados, reprimindo ações indesejadas e dando um feedback extra, assim como promoções pelo bom trabalho desenvolvido.

**Gestão por Exceção Ativa:** O líder avalia o desempenho de seus seguidores e toma ações corretivas se ocorrem desvios, criando regras para evitar erros. Esse tipo de líder presta muita atenção a qualquer problema e tem sistemas de controlo e monitoramento para detectar com antecedência possíveis problemas.

### **Liderança Transformacional**

Burns (1978) A liderança transformacional foi originada com James Mac Gregor e Burns em 1978 pelo positivismo e otimismo e situa-se num ambiente de trabalho em mudança e no facto de as organizações serem menos hierárquicas, mais flexíveis e mais orientadas para o trabalho em equipa.

Para Sethibe (2015) Os líderes transformacionais estimulam os seus seguidores intelectualmente a esforçarem-se para atingirem os objetivos previstos e proporcionam uma visão forte dentro das suas empresas mudam a cultura da organização e sensibilizam para a importância do trabalho em equipa, estimulam novas formas de pensar e a resolução de problemas dentro da organização para alcançar um maior desempenho.

Segundo Marques (2016) o líder transformacional percebe a relevância da sua imagem perante as mudanças organizacionais e sociais. Por isso encara seus compromissos procurando oferecer aos seus liderados experiências profissionais e pessoais, ensinando e fazendo com que todos sejam pessoas e colaboradores competentes.

#### **Factores de liderança transformacional**

De acordo com Bass 2008 citado por Araujo (2014) os factores de liderança transformacional estão interligados entre si abaixo descritos.

**Carisma:** O líder inspirador e carismático agrega. Transmite respeito e confiança, por meio das suas crenças e dos seus valores. Os seus liderados se sentem integrados no grupo, transmitem ideais para o crescimento do grupo;

**Motivação inspiradora:** Refere-se à capacidade de inspirar e motivar os outros a seguirem a visão que o líder transmite. O líder expressa de maneira entusiástica confiança e otimismo sobre o cumprimento dos objetivos, sobre o futuro;

**Estimulação intelectual:** o líder busca estimular os seus seguidores, para que eles procurem diferentes perspectivas na resolução de problemas, sem medo de serem punidos ou ridicularizados. Ele fomenta a inovação e a criatividade, para que surjam novas maneiras de pensar os problemas e para que se reconsiderem ideias nunca antes postas em causa;

**Consideração individualizada:** O líder busca promover o desenvolvimento próprio dos seus seguidores de forma individualizada, destacando os diferentes pontos fortes e fracos. Proporciona um bom clima para que os seus liderados desenvolvam o seu potencial, superem-se e atinjam os objetivos propostos.

### **Liderança Laissez-faire**

Ao pesquisar estas duas formas ativas de liderança, elas frequentemente são contrastadas com a liderança de Laissez-faire, extremamente passiva.

Den Hartog; Van Muijen; Koopman, (1997), definem o líder Laissez-faire como aquele que evita tomar decisões e responsabilidade de supervisão. Neste estilo o líder deixa a maioria dos controles dos processos de tomadas de decisão para seus seguidores, entretanto, não oferecem feedback, direcionamento ou suporte para os mesmos.

A liderança Laissez-faire é conhecido pela característica, gestão por exceção passiva e Laissez-faire que significa deixar andar.

Para Bass Avolio (2004) Na Gestão por Exceção Passiva, a líder apenas interfere quando os problemas tornam-se sérios. Conhecido por esperar para tomar uma ação no momento em que os erros chamam a sua atenção, evitando mudanças desnecessárias.

Segundo Bass (2008) Nessa Característica, Laissez-faire, o líder é conhecido pela total ausência em qualquer transação. O comportamento do líder é caracterizado por abdicar de responsabilidades e por evitar a tomada de decisão.

### **2.3. Modelo de pesquisa de estilo de liderança**

O modelo MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire (Questionário Multifatorial de Liderança) foi desenvolvido em 1995 e de lá para cá algumas reformulações e readequações foram feitas, sendo utilizada a versão com 45 itens de Bass e Avolio (2004).

No Quadro a seguir apresenta-se um esquema sobre as categorias de MLQ. Em sua abordagem, os autores separam a liderança em três estilos: A liderança transformacional, liderança transacional e laissez-faire, estas subdivididas em diversas dimensões.

		<b>Categorias/ Características</b>
<b>Estilos de Liderança</b>	<b>Liderança Transformacional</b>	Atributos de Influência Idealizada
		Comportamentos de Influência Idealizada
		Motivação Inspiracional
		Estimulação Intelectual
		Consideração Individual
	<b>Liderança Transacional</b>	Recompensa Contingente
		Recompensa Contingente
	<b>Laissez-Faire</b>	Gestão por Exceção (Passiva)
		Laissez-faire

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (1995).

Em sua pesquisa, os autores indicam que a liderança transacional, apesar de eficaz, se limita ao contrato explícito entre o líder e o liderado.

Segundo Bass (1998) a liderança transformacional é a única abordagem que permite um desempenho extraordinário da equipe.

Bass e Avolio (1993) defendem que este tipo de liderança é capaz de alterar a cultura de uma organização. Para os autores, a ação da liderança acontece quando um líder inspira os seguidores para compartilhar uma visão, enquanto os autoriza a alcançar a visão, provê os recursos necessários para desenvolver o potencial pessoal. Destacam também que os verdadeiros líderes são pessoas que, necessariamente não atraem somente valores morais mais altos, mas sim incluem em seu comportamento o senso de missão, a delegação de autoridade, o ensino e treino constante, a ênfase na resolução de problemas, o uso de argumentação.

### **Desempenho**

Para Mondlane (2007), a avaliação pode ser entendida como contingência, porque, pois o desempenho contingencial, varia de pessoa para pessoa e pode depender da influência de uma série de fatores condicionantes, tais como: cultura e ambiente organizacionais, valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem do esforço individual que a pessoa

estiver disposta a realizar. Por sua vez o esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e de sua percepção do papel a ser desempenhado.

### **Modelo teórico de desempenho no trabalho**

#### **Modelo de desempenho como conceito multidimensional**

O modelo de desempenho como conceito multidimensional desenvolvido por Borman e Motowidlo (1997).

Segundo Araujo (2014) o modelo teve sua grande ênfase por ter separado desempenho de tarefa (associado ao papel formal) de desempenho contextual (emergente), que possibilitou na ampliação do domínio do desempenho. O modelo tem por ênfase a iniciativa, descartando a proficiência. Nesse modelo segundo Araujo (2014) os dois tipos de comportamento contribuem para a eficácia organizacional, mas de maneiras diferentes.

Portanto, Segundo Borman, Motowidlo (1997) o desempenho de tarefa é definido como a competência que o indivíduo apresenta ao desempenhar as atividades que são formalmente reconhecidas como parte do seu trabalho (e que geralmente não fazem parte de restantes postos da organização), comportamentos que contribuem para o sistema técnico da organização.

Bendassolli; Malvezzi (2013) para o caso do desempenho contextual, consideram-se todos os comportamentos não previstos pela estrutura formal Tratam-se informais e emergentes, fundamentados na espontaneidade e na iniciativa das pessoas e que visam beneficiar globalmente o ambiente psicossocial do trabalho. Isso contempla, claramente, uma dimensão que vai bem além de um desempenho associado a uma atividade específica.

Tabela 1 Tabela Desempenho

<b>Desempenho tarefa</b>	<b>Desempenho Contextual</b>
Contribuição do indivíduo para o núcleo técnico de cargo ou ocupação	Contribuição do indivíduo para a manutenção do ambiente psicossocial da organização
Contribuição direta com a tarefa	Contribuição indireta com a tarefa
Comportamentos intrapapel (atender às expectativas prescritas para o cargo ou a função)	Comportamentos extra papel (espontâneos e emergentes)

Desempenho de habilidades cognitivas.	Dependência de habilidades emocionais e volitivas.
---------------------------------------	--

Fonte: Bendassolli e Malvezzi (2013) citado por De Oliveira Batistet et al (2016)

#### **2.4. Liderança e desempenho**

Zhu, Chew e Spangler (2005) citados por Araujo (2014) a liderança deve ser percebida uma das bases pilares, com vista a melhorar os resultados das equipes de trabalho que consequentemente, vai refletir no desempenho organizacional, contudo entende-se que o estilo dos líderes vai exercer um papel de extrema importância na geração de rendas.

Várias pesquisas foram realizadas buscando compreender a questão da relação da liderança como desempenho das equipes de trabalho, onde os autores como, Zhu, Chew e Spangler (2005) Jung e Avolio (1999), Dionneet al. (2004) e Moynihanet al. (2012) destacaram uma relação positiva do desempenho com a liderança transformacional e autores como Bass e Avolio refletirem que o desempenho tem uma relação positiva com a liderança transacional.

De acordo com Araujo (2014) a liderança e o desempenho, citando Dviret al. (2002) trazem uma base de relação positiva entre a liderança transformacional, um dos estilos constituintes a liderança e desempenho Superando a liderança transacional.

Segundo a Revista Eletrônica de administração (2015) O estilo relacionado ao desempenho é o transacional e influência diretamente nos resultados do trabalho das equipes.

De acordo com Maria Aparecida Muniz Jorge Dias, Renata Simões Guimarães e Borges (2014) ao se analisar a influência destes estilos nas entregas da equipe, os funcionários entendem que o estilo de liderança transacional é o que faz a equipe obter o melhor desempenho.

A liderança no desempenho tem uma relação positiva no que tange a liderança transformacional, pois segundo estudos realizados pelos autores, Zhu, Chew e Spangler (2005) citados por Araujo (2014), a liderança é recurso valioso para os resultados organizacionais e alcance de vantagem competitiva. Verificaram, ainda, que a liderança transformacional possui uma associação positiva com os resultados organizacionais.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo apresenta-se o material que foi necessário para materialização do estudo e melhor atingir os objectivos traçados, especificamente apresenta-se o local de estudo, o tipo e técnicas de coleta de dados e amostragem; e técnicas de análise de dados.

#### **3.1. Descrição do Local de Estudo**

O estudo foi realizado no distrito de Chicualacuala, situado no nordeste da Província de Gaza, em Moçambique, com sede na Vila de Chicualacuala, cujo nome oficial é Vila Eduardo Mondlane. Tem limites geográficos, a norte com o Distrito de Massangena, a leste com o Distrito de Chigubo, a sudeste com o Distrito de Mabalane, a Sul com Distrito de Mabalane e a oeste e limitado pela Africa do Sul e Zimbabwe. O estudo será concretamente realizado na Secretaria Distrital de Chicualacuala (INE, 2007).

#### **3.2. Classificação Quanto a abordagem**

Para dar respostas à questão central, aplicou-se uma **pesquisa qualitativa** que permitiu materializar o objectivo da pesquisa. (compreender de que forma os estilos de liderança influenciam no desempenho das equipas de trabalho no sector público).

Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 37), justifica-se pelo facto de que “as ciências sociais são subjectivas ou os fenómenos sociais são compreendidos subjectivamente, tendo em conta a sua realidade social, daí que os métodos de investigação e critérios epistemológicos diferem dos que são utilizados nas ciências naturais, posto que se pretende obter um conhecimento intersubjectivo, descritivo e compreensivo”.

#### **3.3. Quanto aos objectivos**

A pesquisa é exploratória pois pretende se descrever o papel da liderança na gestão pública: práticas e desafios, a partir de uma revisão bibliográfica. De acordo com Marconi e Lakatos (2009, p. 94), “as pesquisas exploratórias são usadas em casos em quais é necessário definir o problema com a maior precisão, sendo a amostra pequena e não representativa e a análise dos dados é da natureza qualitativa”.



### **3.4. Técnica de colecta de dados**

Quanto a técnicas de colecta de dados, utilizou-se um questionário. Segundo Fortin (1999) A utilização de um questionário como método de recolha de dados traduz os objetivos do estudo em dados mensuráveis, permitindo a recolha de informação de forma rigorosa e fidedigna.

Para se identificar que estilo de liderança do líder e predominante SDC foi implementado questionário Multifactorial de Liderança desenvolvido originalmente por Bass Avolio (1995) constituída por 45 itens organizados em esala likert, com intuito de trazer melhores resultados nas organizações. Porém para realização da seguinte pesquisa reduziu-se a 29 questões com vista avaliar comportamentos dos líderes.

Para Analisar os factores que determinam o desempenho das equipas de trabalho da Secretaria Distrital de Chicualacuala primeiro buscou-se compreender como eram exercidas as actividades qual era a relação existente entre os grupos departamentais através do modelo de questionário de desempenho adaptado por Reis Neto (2012) tendo como referência os estudos de Brief e Motowidlo (1986) sobre comportamentos pró-sociais e as cinco categorias do desempenho desenvolvidas por Borman e Motowidlo (1993).

Para o último objctivo, que visava relacionar os estilos de liderança com o desempenho das equipas de trabalho, buscou-se estabelecer uma relação a partir dos resultados obtidos do modelo MLQ (Modelo Multifactorial de Liderança) que por sua vez estabelece relação directa com desempenho pelas suas características e Modelo multidimensional de desempenho adaptado por Reis para complementar o pre-estabelecido no quesqionario MLQ que serviu de base da pesquisa.

### **3.5. Tipo e Fonte de dados**

O estudo é constituído por dados de seção transversal, que segundo Gujarati (2011) são aqueles que são coletados num único período de tempo. Ainda, a pesquisa é composta por dados, primários e secundários. Os dados primários foram obtidos junto aos funcionários da secretaria Distrital de Chicualacuala diferentes postos. Os secundários foram obtidos nos documentos já publicados sobre liderança e desempenho.

### **3.6. Técnica de Amostragem**

A recolha de dados foi mediante uso da amostragem probabilística simples, que segundo Fontanella et al (2011) permiti aos inqueridos a oportunidade de serem escolhidos para responder o questionário, com a mesma probabilidade.

### 3.7. População e Amostra

De acordo com Gil (2002) sustenta que o universo de pesquisa é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Ordinariamente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar. O universo da população desta pesquisa foi constituído pelos funcionários do SDC.

A Amostra da pesquisa esta composta por 19 funcionários da Secretaria Distrital de Chicualacuala.

Tabela 2 Tabela de frequência

<b>População</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
<b>Feminino</b>	7	36,0	36,0
<b>Masculino</b>	12	63,0	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	

Fonte Elaborado pelo autor

### 3.8. Métodos de análise e interpretação dos dados

Os dados do presente estudo foram tratados através da estatística discreta, baseando-se no programa Microsoft Office Excel e software Statistical Package for Social Sciences (SPSS), versão 21 “um programa estatístico que tem sido utilizado amplamente para o processamento dos dados de natureza descritiva”.

Para interpretação das questões do questionário MLQ aplicou-se as recomendações estabelecidas pelo Bass e Avolio (1995) que consistiu em medir a eficiência dos resultados dos estilos de liderança referente à percepção dos respondentes quanto a: esforço extra, eficiência e satisfação. Cuja a confiabilidade do questionário MLQ, varia de 0,74 a 0,91 para cada fator de liderança.

Para cada característica de liderança no MLQ agrupou-se em quatro itens, onde cada item esta ancorada por cinco respostas organizadas em escala de likert: **nunca, de vez em quando, algumas vezes, relativamente frequentemente e frequentemente se não sempre**

Para identificar o estilo de liderança mais percebidos pelos respondentes calculou-se a média. Para análise agrupou-se os dados por cada característica dos estilos da Liderança com a escala que varia de 1 a 5, em que 1 correspondia à total discordância do respondente em relação à dimensão, e 5, à total concordância, valores entre 2,5 e 3,5 tendem a indicar indiferença (nem

concordância nem discordância). Relativamente frequente e frequentemente se não sempre constitui **sim** para o cálculo da média. Para o 2º objectivo aplicou-se a mesma escala likert ao modelo de desempenho onde escala que varia de 1 a 5, em que 1 correspondia à total discordância do respondente em relação à dimensão, e 5, à total concordância e para interpretar os dados recorreu-se ao modelo multidimensional.

#### 4. ANÁLISE E DISCURSÃO DE RESULTADOS

Assim, nessa secção apresentam-se os procedimentos estatísticos e as análises realizadas, a fim de responder á questões de investigação. Após a recolha de dados através do inquérito por questionário depois foram submetidos ao SPSS versão 21 para organização dos dados depois submetidos ao Excel para o tratamento estatístico.

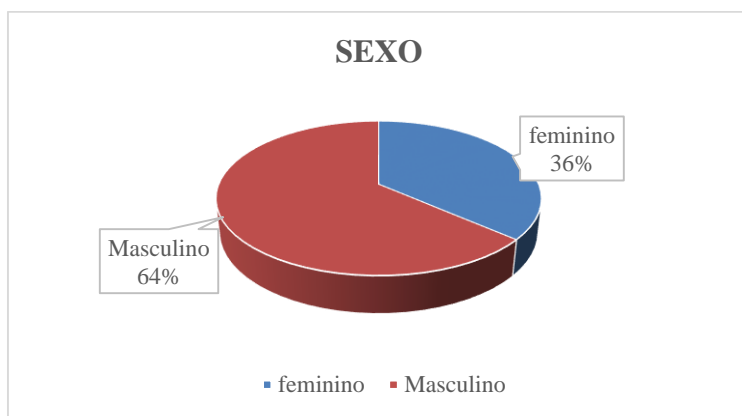


Figura 1 Distribuição percentual do sexo dos funcionários, representantes da SDC

A partir da análise da Figura 1, podemos concluir que a maioria dos funcionários da SDC é do sexo masculino. Dos 19 funcionários entrevistados, 64% são homens, representando 12 funcionários, enquanto 36% são mulheres, correspondendo a 7 funcionários. Esses dados indicam uma predominância masculina na Instituição.

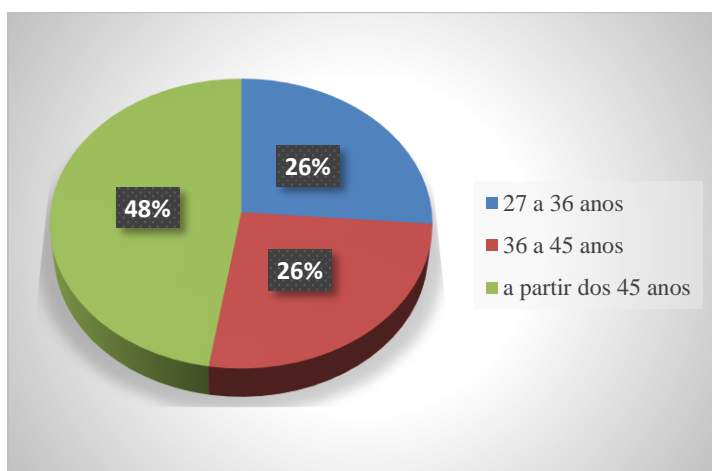


Figura 2 Distribuição percentual da idade dos funcionários, representantes da SDC

A Figura 2 mostra a distribuição percentual da idade dos funcionários da SDC. A maioria dos funcionários tem entre 30 e 40 anos, representando 50% do total. Em seguida, temos 20% dos funcionários com idade entre 20 e 30 anos, 15% com idade entre 40 e 50 anos, 10% com idade entre 50 e 60 anos, e 5% com mais de 60. Esse resultado evidencia que na Secretaria Distrital de Chicualacuala há fraca contratação de jovens e uma maior concentração de funcionários com idade mais avançada. Isso pode indicar uma falta de renovação na equipe e uma possível dificuldade em atrair e contratar profissionais mais jovens.

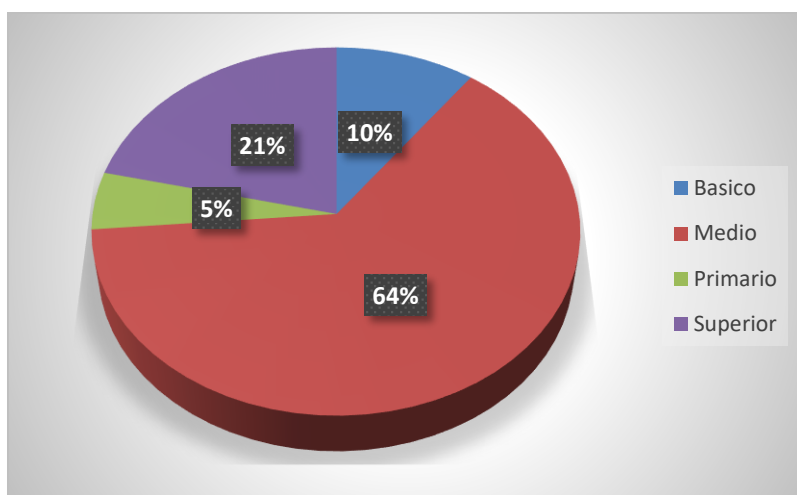


Figura 3 Distribuição percentual do nível acadêmico dos funcionários, representantes da SDC

O resultado da figura acima, quanto a distribuição percentual do nível acadêmico, indica que 5% dos funcionários possuem nível primário, 10% tem formação básica, 64% tem um nível de ensino Medio e 21% dos funcionários possuem ensino ou formação superior não destacando-se nenhum com nível de pós graduação. Em linhas gerais pode-se concluir que a maioria dos funcionários da secretaria em estudo são de Nível Medio 64% (12) num cumulativo de 19 funcionários.

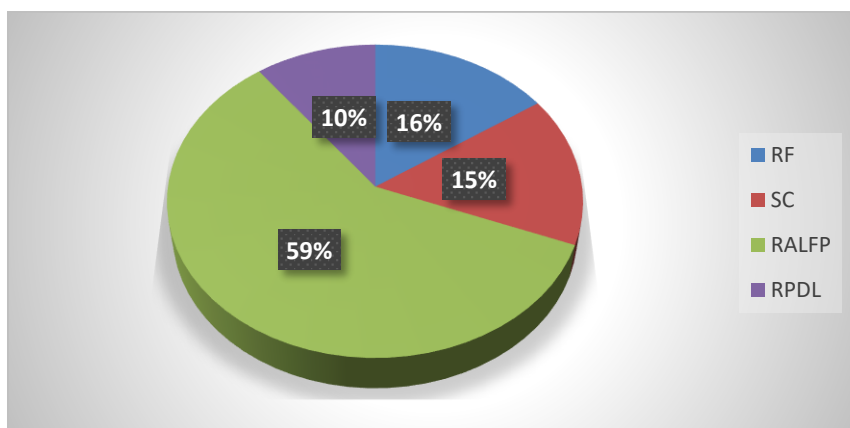


Figura 4 Distribuição percentual das repartições por actividades funcionários da SDC

Os resultados apresentados na Figura 4 indicam que o Departamento de Administração e Função Pública tem a maior proporção de funcionários, representando 59% do total com 11 funcionários, enquanto os outros departamentos têm menos representação, constituindo menos de metade da amostra.

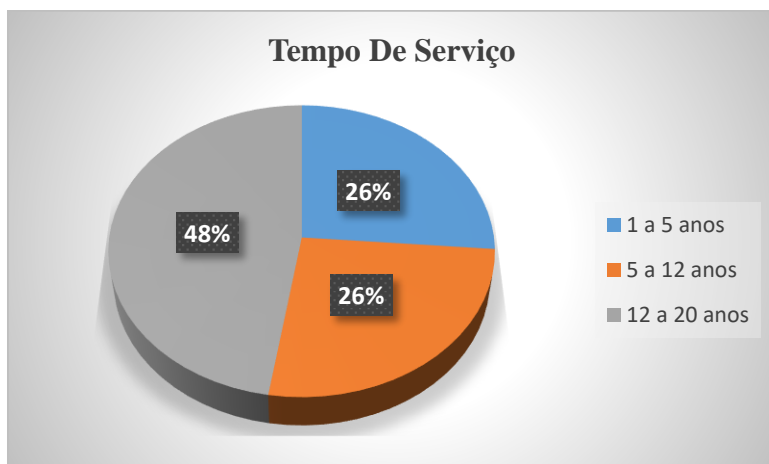


Figura 5 Distribuição percentual por tempo de Serviço

Com base nos dados obtidos, pode concluir-se que a maioria dos funcionários pertencentes ao secretariado do distrito de Chicualacuala faz parte da instituição há muito tempo, representando mais de 70% da amostra. Além disso, é evidente que uma percentagem menor, cerca de 26%, está em atividade há menos tempo, variando entre 1 e 5 anos. Estes resultados sugerem que os funcionários responderam ao questionário do inquérito de forma profissional, indicando um bom entendimento do assunto.

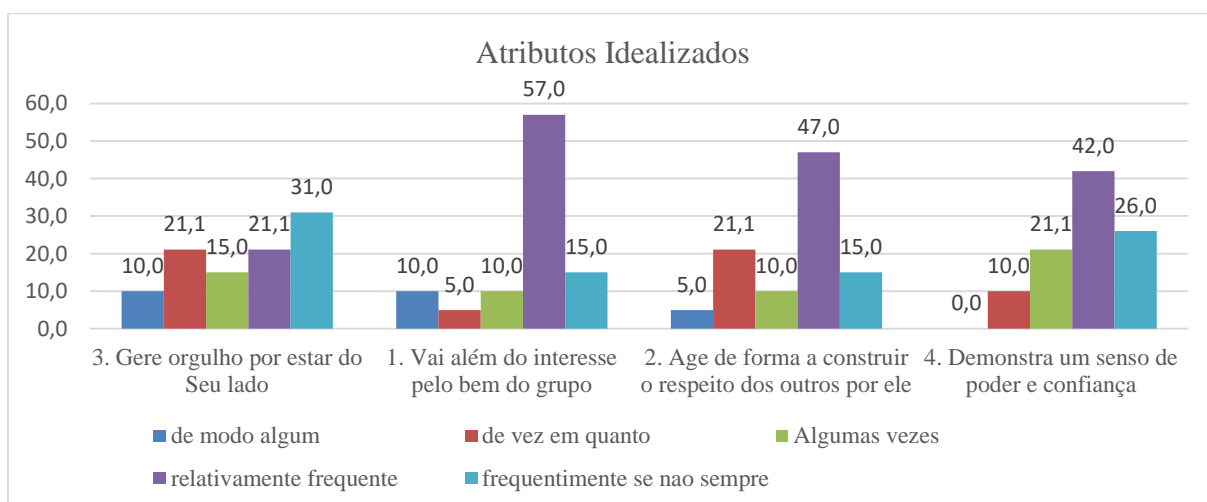


Figura 6 Distribuição percentual quanto aos atributos idealizadores do Líder

Por um lado, temos o **item 1** sobre (Vai além do interesse pelo bem do grupo), a maioria dos funcionários correspondente a 57% afirmam que relativamente frequente o líder vai além dos

interesses pelo bem do grupo e 15% afirma que frequentemente se não sempre e por outra pertencendo a 10% afirmam que de modo algum e de vez em quando, Em resumo, os dados mostram que a maioria dos funcionários acredita que o líder vai além dos interesses do grupo de forma. Isso sugere que o líder muitas vezes incentiva e motiva os funcionários em suas actividades

Para obter os resultados do **Item 2**, dada a necessidade de compreender se o líder (Age de forma a construir o respeito dos outros por ele) em maior numero temos 47% que responderam que o líder relativamente frequente comporta-se de forma a construir respeito entre si, e que o líder age de forma a construir respeito dos outros por ele de vez em quando numa percentagem de 21%, por outro lado em uma escala de 15% afirmam frequentemente se não sempre e os outros de menor percentagem correspondente a 5% responderam que de modo algum. Com isso nota-se que o líder age de forma a construir respeito pelos seus funcionários.

Dos 19 funcionários inquiridos na Secretaria Distrital de Chicualacuala, procurou-se compreender no **item 3** (Gere orgulho por estar do seu lado), 31% responderam que frequentemente se não sempre que o líder senta-se orgulhoso pela forma como os funcionários executam suas tarefas, 22% afirmam que de vez em quando e frequentemente relativa, pois nota-se que o líder incentiva positivamente e fica orgulhoso pelos seus funcionários. Outrossim, temos uma percentagem relativamente baixa de 10% que responderam negativamente que o líder de modo algum gere orgulho nos teus funcionários.

Quando submetido ao questionário os funcionários desta unidade no **item 4** (Demonstra um senso de poder e confiança), Nesse item a maioria dos pesquisados correspondentes 42% responderam que relativamente frequente e seguido por 26% que afirmam que frequentemente se não sempre o líder mostra o senso de poder e confiança nos teus funcionários e como sempre nesses itens relacionados com atributos de influência idealizada a minoria com uma percentagem de 21% disseram que Algumas vezes o líder tem demonstrado o poder de confiança perante seus funcionários no ambiente de trabalho e por fim, temos uma percentagem baixa de 10% responderam que de vez em quando o líder tem mostrado um senso de poder aos funcionários da Secretaria Distrital de Chicualacuala.

Nos itens apresentados acima de forma geral, observou-se uma forte influência no que diz respeito ao líder ir além pelo bem do grupo com percentagem de 57% e mais baixo no item 3 com a percentagem de 31%. Deste modo pode concluir-se que sim o líder demonstra um senso de poder e confiança no ambiente de trabalho perante seus funcionários mais existe certos

comportamentos ou hábitos do líder que são entendidos com desnecessários por parte dos seus liderados.

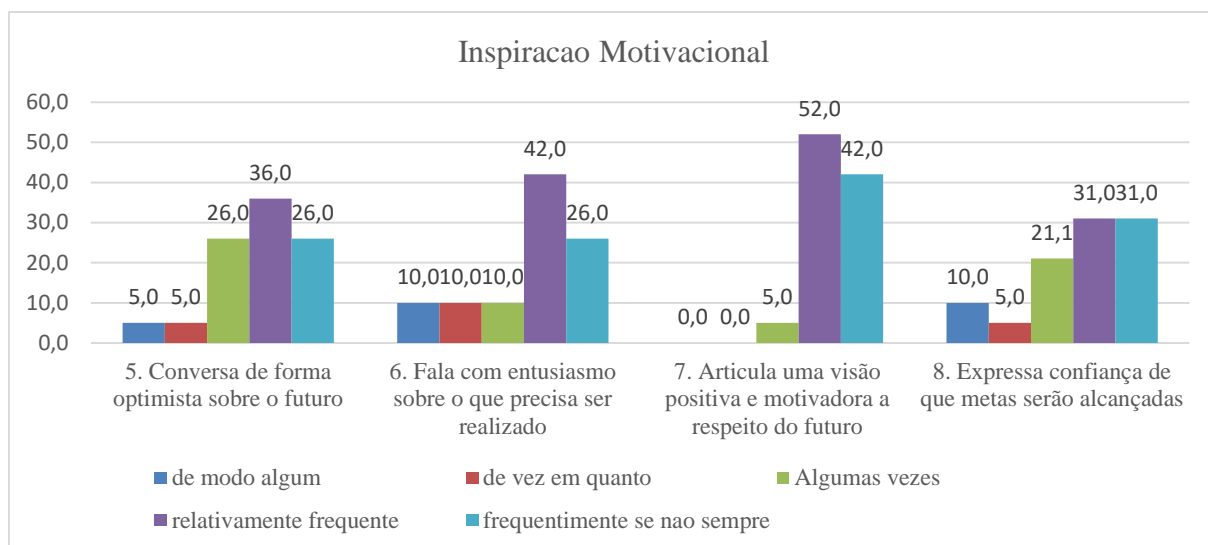


Figura 7 Inspiração Motivacional

Em relação ao **item 5** (conversa de forma otimista sobre o futuro) quanto a inspiração motivacional do líder na SDC, nota-se que 36% dos funcionários afirmam que relativamente frequente o líder conversa com as equipes de forma otimista sobre o futuro, 26% alegaram que frequentemente se não sempre, 26% algumas vezes e 10% em cada resposta, de modo algum e de vez em quando o líder tem conversado de forma otimista com as equipes.

**Item 6** (fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado) mais de 60% em cada resposta relativamente frequentemente e frequentemente se não sempre que o líder fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado na instituição, tendo-se destacado maior proporção percentual 42% respondido que o líder relativamente frequente conversa com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado na instituição, e 30% em respostas de modo algum, de vez em quando, algumas vezes.

**Item 7** (Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro) os dados ilustram que maior parte dos funcionários que o líder articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro, onde 52% relativamente frequente, 42% frequentemente se não sempre e 5% respondeu que algumas vezes o líder tem articulado uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro na instituição.

**Item 8** (Expressa confiança de que metas serão alcançadas) a figura mostra que mais 60% responderam frequentemente se não sempre (31%) e relativamente frequente (31%) o líder tem expressado confiança de que metas serão alcançadas, 22% algumas vezes, 10% de modo algum

e 5% de vez em quando. Concluindo-se que o líder Expressa confiança de que metas serão alcançadas.

Quanto a inspiração Motivacional, conclui-se que o líder na Secretaria Distrital de Chicualacuala dedica-se ao uso dos atributos acima descritos na execução das tarefas, e que o mesmo atributo é percebido por parte dos seus colaboradores como essencial na prossecução das tarefas, pois, demonstra comportamentos positivos relacionados à conversa otimista sobre o futuro, entusiasmo ao abordar as tarefas, articulação de uma visão motivada e expressão de confiança no alcance das metas.

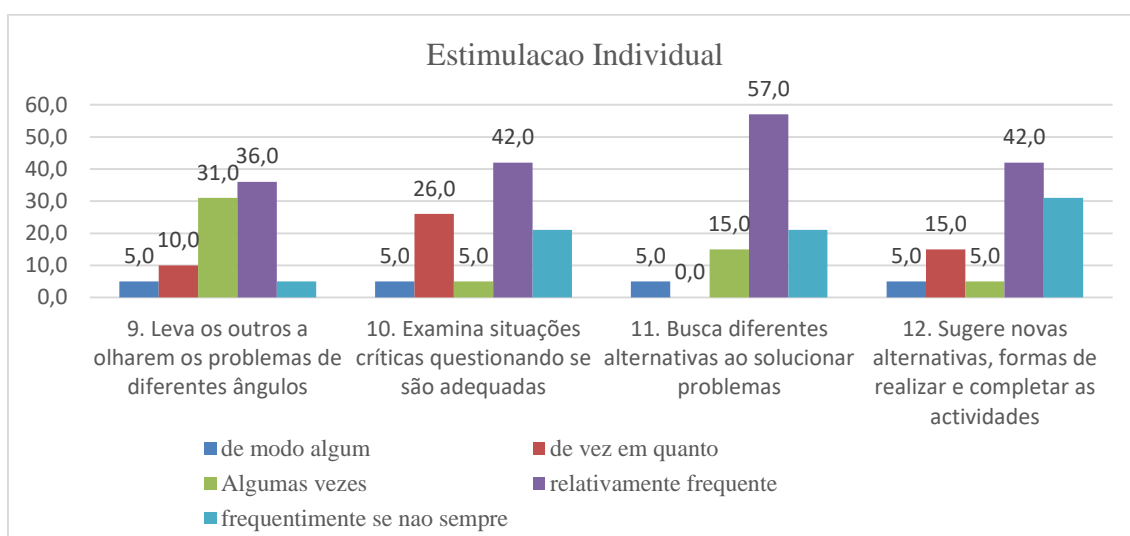


Figura 8 Figura 8 distribuição percentual de estimulação intelectual do líder

Item 9 (Estimulação intelectual do líder): A maioria dos funcionários da Secretaria Distrital percebe que o líder estimula a equipe a olhar os problemas de diferentes ângulos. Cerca de 36% responderam que isso ocorre relativamente frequentemente, 31% disseram que é frequente ou sempre, 10% afirmaram que acontece de vez em quando e apenas 5% indicaram que isso não ocorre. Esses resultados indicam que a maioria dos funcionários reconhece o envolvimento do líder na gestão de problemas e sua estimulação intelectual.

Item 10 (Exame de situações críticas): os dados evidenciaram que a maioria dos funcionários (42%) afirma que o líder examina as situações críticas relativamente frequentemente. Além disso, 22% responderam que isso acontece frequentemente ou sempre, 26% disseram que ocorre de vez em quando e apenas 5% indicaram que isso não acontece. Esses dados sugerem que, em média, o líder da Secretaria Distrital de Chicualacuala examina as situações críticas em conjunto com suas equipes de trabalho.

Item 11 (Busca de diferentes alternativas para solucionar problemas): os dados indica que a maioria dos funcionários (59%) percebe que o líder tem buscado diferentes alternativas para



solucionar os problemas relativamente frequentemente. Além disso, 22% responderam que isso ocorre frequentemente ou sempre, 15% disseram que ocorre algumas vezes e apenas 5% afirmaram que isso não acontece. Esses resultados indicam que a maioria dos funcionários se sente incluída na busca por diferentes alternativas para solucionar problemas.

Item 12 (Sugestão de novas formas de completar as atividades): Os dados evidenciaram que 42% dos funcionários concordam que o líder sugere relativamente frequentemente novas alternativas e formas de completar as atividades. Além disso, 31% responderam que isso sucede frequentemente ou sempre, 15% responderam que ocorre algumas vezes e 10% indicaram que isso acontece de vez em quando. Apenas 2% afirmaram que isso não ocorre. Portanto, pode-se concluir que, em média, os funcionários recebem sugestões de novas alternativas e formas de completar as atividades por parte do líder.

Em suma, os dados mostram que o líder da Secretaria Distrital de Chicualacuala é participativo, estimula pensamento crítico, promovendo a análise de situações críticas, incentivando a busca por alternativas e sugerindo novas formas de realizar as atividades. Essa abordagem pode contribuir para um ambiente de trabalho mais colaborativo, onde os funcionários se sentem motivados, envolvidos e encorajados a contribuir com soluções inovadoras.

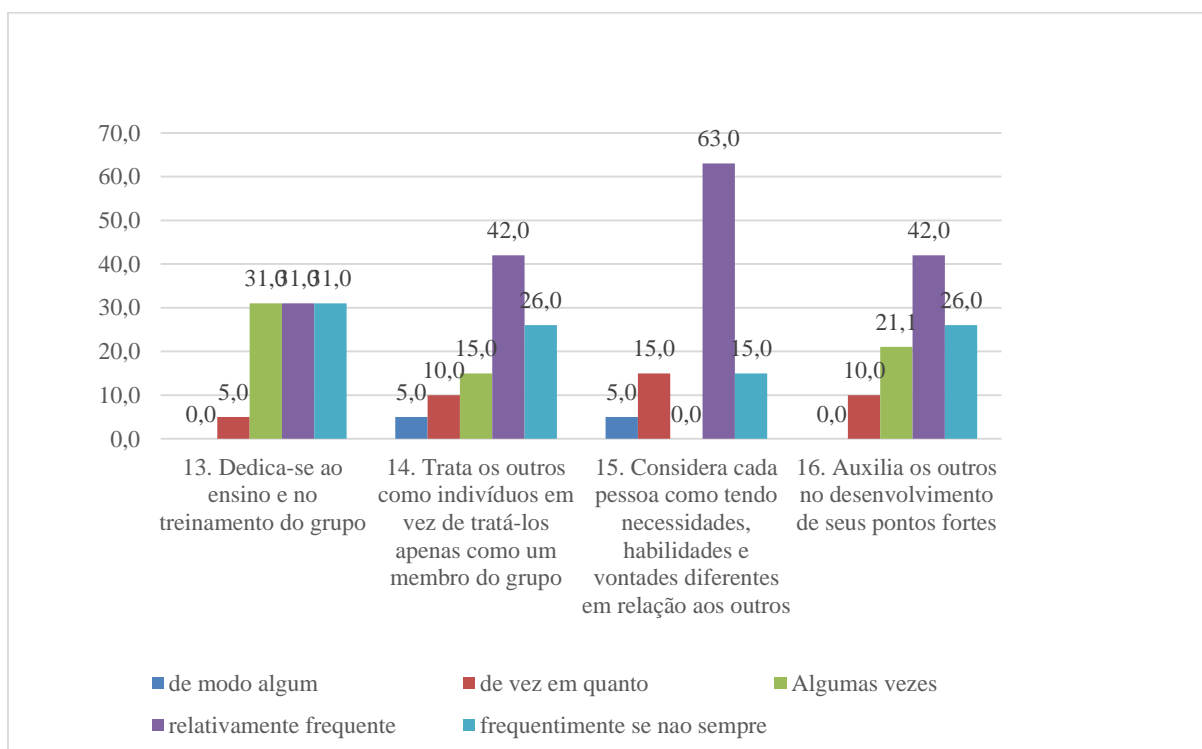


Figura 9 distribuição percentual consideração individualizada

No item 13 observou-se uma proporção significativa de 31% dos funcionários que respondeu que o líder dedica-se ao ensino e treinamento do grupo relativamente frequente, frequentemente

se não sempre. No entanto, não obstante os 5% dos respondentes tenham indicado que o líder dedica-se ao ensino e treinamento do grupo de vez em quando. Isso sugere uma possível falta de investimento no treinamento e desenvolvimento das equipes de trabalho na Secretaria Distrital de Chicualacuala.

Item 14 (trata os outros como indivíduos em vez de apenas membros do grupo) os resultados indicam que uma proporção significativa de funcionários, 42% relativamente frequente e 26% frequentemente se não sempre, percebe que o líder os trata como indivíduos em vez de apenas membros do grupo. Isso é um aspecto positivo, pois indica que o líder reconhece a singularidade de cada funcionário e busca criar um ambiente de confiança e respeito mútuo. Além disso, 15% dos funcionários responderam que o líder trata os outros como indivíduos em algumas vezes, o que ainda é considerado uma abordagem favorável.

**Item 15:** Neste item, os resultados mostram que mais de 60% dos funcionários responderam que o líder considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e vontades diferentes em relação aos outros relativamente frequente. Além disso, 15% dos funcionários afirmaram que o líder considera isso frequentemente se não sempre. Esses resultados são encorajadores, pois indicam que o líder da Secretaria Distrital de Chicualacuala leva em consideração as diferenças individuais e reconhece as necessidades e habilidades únicas de cada funcionário.

E no Item 16 observou-se que 42% dos funcionários relataram receber auxílio no desenvolvimento de seus pontos fortes relativamente frequente, enquanto 26% responderam que isso ocorre frequentemente se não sempre. Além disso, 22% responderam que recebem auxílio algumas vezes, o que também é um aspecto positivo. No entanto, notou-se que é 10% dos funcionários afirmaram receber auxílio no desenvolvimento de seus pontos fortes de vez em quando, o que pode sugerir uma instabilidade na abordagem por parte do líder.

Contudo, a Secretaria Distrital de Chicualacuala pode ter algumas áreas que precisam de melhoria em relação ao treinamento das equipes de trabalho. No entanto, verificou-se que o líder tem demonstrando comportamentos positivos ao tratar os outros como indivíduos, considerar suas necessidades e auxiliar no desenvolvimento de seus pontos fortes.

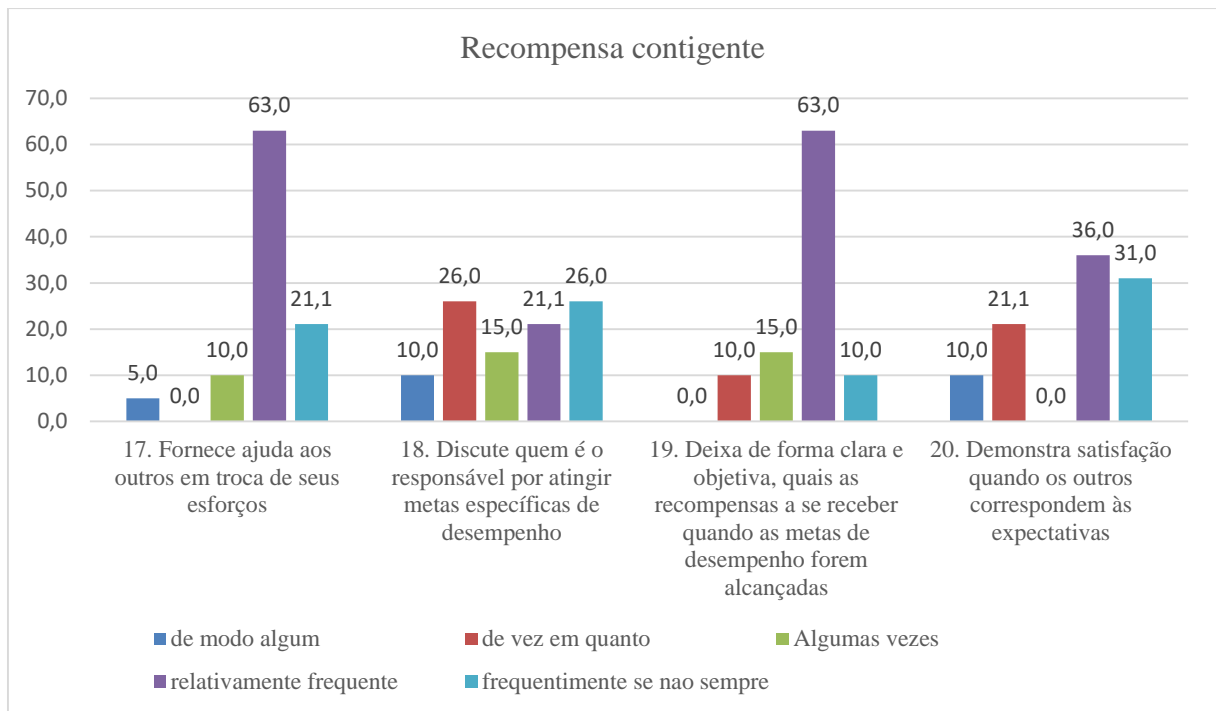


Figura 10 distribuição percentual recompensa contingente

**Item 17** (fornece ajuda aos outros em troca dos seus esforços) os dados mostram que a maioria dos líderes valoriza os esforços extras de seus liderados, pois mais de 80% deles afirmaram que fornecem ajuda aos outros em troca desses esforços. Apenas 5% afirmaram que nunca fornecem ajuda, enquanto 10% disseram que às vezes o fazem.

**Item 18** (discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho) nesse item, os dados mostram tanto 26% relatam frequentemente se não sempre assim como 26% para de vez em quando o líder discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho 10% de vez em quando e apenas 10% relativamente frequente. Com base nos resultados acima nota-se claramente que não está padronizado como fator de recompensas na instituição.

**Item 19** (deixa de forma clara e objetiva, quais as recompensas a se receber quando as metas forem alcançadas) os dados mostram que mais de 60% respondeu sim relativamente frequente o líder anuncia as possíveis bonificações tendo 10% frequentemente se não sempre 15% algumas vezes e 10% de vez em quando. Contudo foi possível notar-se que o líder tem optado por usar o atributo, não obstante o facto de nenhum dos inqueridos responder do modo algum.

**Item 20** (demonstra satisfação quando os outros correspondem às expectativas) nesse item, constatou-se fraco uso do atributo como fator contingencial de recompensa, pois, menos de 40% manifestaram relativamente frequente 31% frequentemente se não sempre, 22% de em

enquanto e 10% de modo algum o líder demonstra satisfação quando os outros correspondem as expectativas.

Contudo, foi possível observar-se que a liderança na instituição tende a valorizar os esforços extras dos liderados, fornecendo ajuda por troca. No entanto, notou-se uma falta de padronização na discussão sobre responsabilidade e metas de desempenho, bem como na comunicação clara das recompensas relacionadas ao alcance dessas metas. Mas também, há uma oportunidade de aprimorar o reconhecimento e a demonstração de satisfação quando os membros da equipe correspondem às expectativas protegidas. Esses aspectos podem ser observados para promover um ambiente de trabalho mais motivador e recompensador.

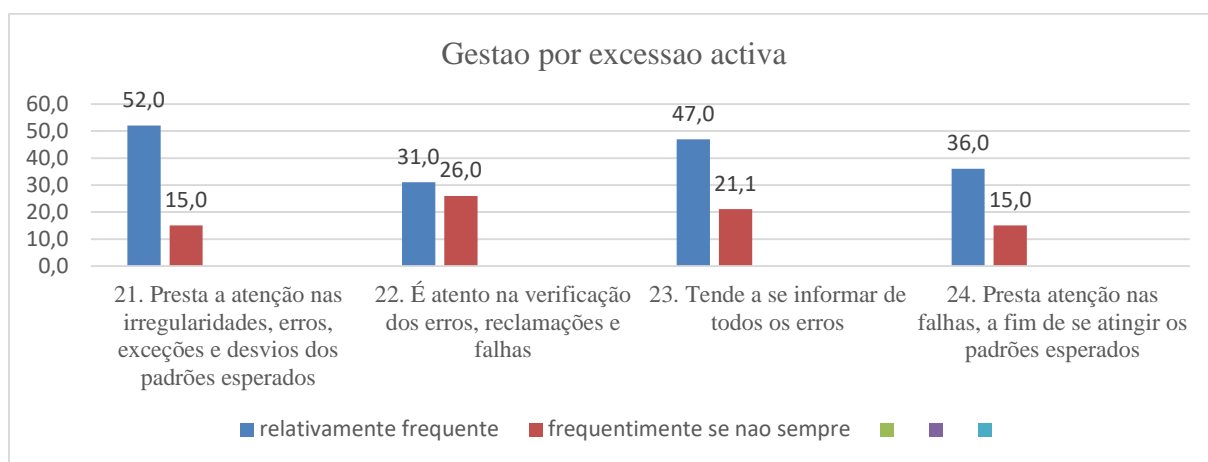


Figura 11 distribuição percentual gestão por exceção Activa

**Item 21** (presta atenção nas irregularidades, erros, exceções e desvios de padrões esperados), sim, os dados mostram que mais de 60% dos funcionários responderam que sim o líder presta atenção nas irregularidades, erros, exceções e desvios de padrões esperados devidos em duas respostas, relativamente frequente e frequentemente se não sempre. Isso indica que o líder é participativo e está envolvido nas atividades da equipe, demonstrando interesse em corrigir e melhorar os processos. Essa atitude contribui para um ambiente de trabalho mais eficiente.

**Item 22** (é atento na verificação do erros, reclamações e falhas) nesse item constatou-se que 31% dos funcionários responderam que relativamente frequente o líder dedica-se na verificação dos erros e 26% frequentemente se não sempre é atento na verificação dos erros, reclamações e falhas. Tendo possível concluir-se que quanto a esse atributo, o líder só intervém quando nas situações mais críticas ou quando elas saírem de controlo.

**Item 23** (tende a se informar de todos erros) com base nos dados apresentados, podemos concluir que uma percentagem significativa dos funcionários (47%) respondeu que seus líderes tendem a se informar de todos os erros de forma relativamente frequente. Além disso, 22% dos

funcionários afirmaram que seus líderes fazem isso frequentemente, se não sempre. Esses resultados indicam que uma parte considerável dos líderes está ativamente buscando informações sobre os erros.

**Item 24** (presta atenção nas falhas a fim de se atingir os padrões esperados) conforme os dados, 36% responderam que sim relativamente frequente e 15% frequentemente se não sempre presta atenção nas falhas a fim de se atingir os padrões esperados, o que evidenciou claramente que o líder quanto a esse atributo não tem como base falhas para o melhoramento dos resultados.

De forma geral, podemos observar que, embora o líder esteja atento às irregularidades, erros e falhas, sua abordagem e resposta podem variar. Enquanto há uma presença significativa de líderes que se informam e prestam atenção a essas questões, parece haver uma tendência de focar nas situações mais críticas ou quando as questões saem de controle, em vez de utilizar as falhas como oportunidades para melhorar os resultados e atingir os padrões esperados. Esses aspectos podem ser considerados na discussão sobre a relação entre a liderança e o desempenho das equipes

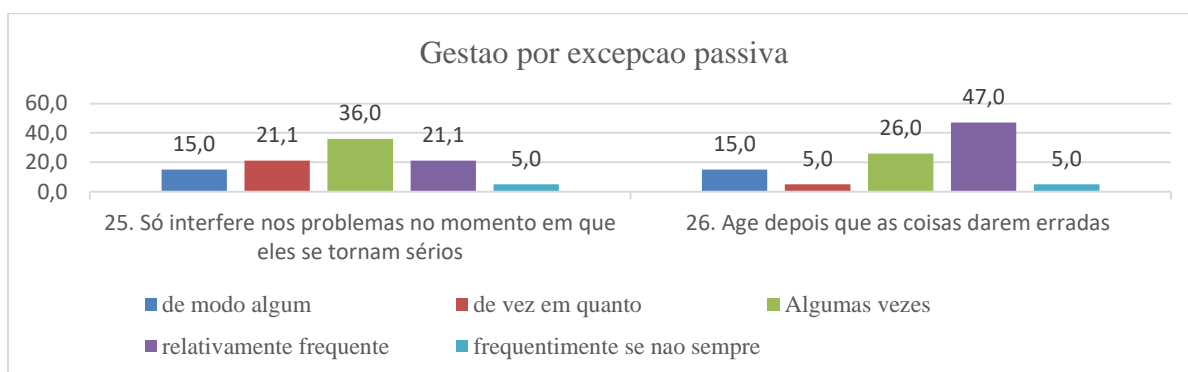


Figura 11 Distribuição percentual gestão por exceção passiva

**Item 25** (só interfere nos problemas o momento em que eles se tornam mais sérios) nesse item a maioria discorda apontando por 36% do Funcionarios que algumas vezes, 22% de vez em quanto 15% de modo algum 5 % frequentemente se não sempre e com apenas 21% que responderam que relativamente frequente o líder apenas interfere nos problemas o momento em que eles se tornam mais sérios, os mostram que o líder acompanha os problemas desde a fase inicial ate ao momento mais critico. Isso sugere que a maioria dos funcionários sente que o líder não está tão envolvido nos problemas até que eles se tornem graves. No entanto, é importante ressaltar que um quinto dos respondentes acredita que o líder acompanha os problemas desde o início, Essa abordagem pode ser benéfica, pois permite que os problemas sejam resolvidos antes que se tornem mais complexos e graves.

**Item 26** (age depois que as coisas darem erradas) os dados mostram que 47% responderam que sim relativamente frequente o líder age depois que as coisas darem erradas, 26% algumas vezes 15% de modo algum e 5% relativamente frequente. Esses dados revelam que, apesar de haver uma parcela significativa de líderes que acompanham os problemas desde a fase inicial até o momento mais crítico, ainda existe uma percentagem considerável que não interfere ou age apenas quando necessário.

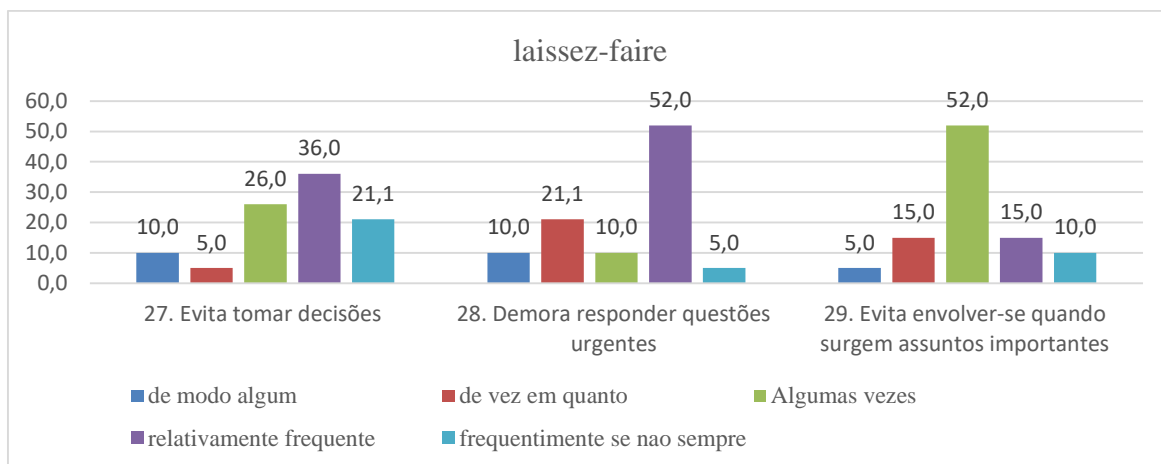


Figura 12 distribuição percentual laissez-faire

**Item 27** (evita tomar decisões) quando a característica laissez-faire, os dados mostram que 36% alegam que sim o líder relativamente frequente o líder evita tomar decisões 22% frequentemente se não sempre 26% algumas vezes 21% frequentemente se não sempre 10% de modo algum e 5% de vez em quando. Fazendo uma análise profunda nesses resultados nota-se uma diferença bem reduzida uma vez que 40% responderam que algumas vezes o que deixa notável que o líder quanto a esse atributo as vezes tem evitado tomar decisões.

**Item 28** (demora responder questões urgentes) nesse item notou-se que a maioria (52%) respondeu que sim relativamente frequente demora responder questões urgentes, não obstante o facto de que também 22% dos funcionários responderam de vez em quando, 20% em duas respostas algumas vezes e apenas 5% frequentemente se não sempre demora responder questões urgentes.

**Item 29** (evita envolver-se quando surgem assuntos importantes) constatou-se que a maioria respondeu que algumas vezes correspondente a 52% dos funcionários o líder evita envolver-se em assuntos importantes, 15% que sim relativamente frequente 10% frequentemente se não sempre 10% de vez em quando e 5% de modo algum. Na base dos dados evidenciados, concluiu-se que muitas das vezes o líder envolve-se nos assuntos da secretaria distrital de Chicualacuala podendo assim afirmar que o líder é presente.

### Apresentação gráfica as Médias por cada Variável dos estilos de liderança

Estilos Liderança	Variáveis	Media/Variável	Media Total
<b>Transformacional</b>	Atributos Idealizadores	2,842	2,80
	Inspiração Motivacional	2,894	
	Estimulação Individual	2,526	
	Consideração Idealizada	2,894	
<b>Transacional</b>	Recompensa Contingente	2,747	2,60
	Gestão Por Exceção Activa	2,473	
<b>Laissez-Faire</b>	Gestão Por exceção Passiva	0,789	1,10
	Laissez-faire	1,421	

**Fonte:** elaborado pelo autor

Os Dados da tabela mostram que o item que possui maior média, é da liderança transformacional quanto a Inspiração Motivacional e Consideração Idealização, conforme o reportado o atributo Inspiração Motivacional é percebido por parte dos seus colaboradores como essencial na prossecução das tarefas, pois, demonstra comportamentos positivos relacionados à conversa otimista sobre o futuro, entusiasmo ao abordar as tarefas, articulação de uma visão motivada e expressão de confiança no alcance das metas e Consideração Idealizada observou-se fortes comportamentos positivos ao tratar os outros como indivíduos, considerar suas necessidades e auxiliar no desenvolvimento de seus pontos fortes nesse atributo e onde foi descobrir-se a relação existente entre o líder e seus liderados.

No entanto, a gestão Por exceção Passiva possuiu a média mais baixa que se reporta em apatia face aos problemas, optando o líder por intervir apenas quando os problemas se tornam sérios, guardando-se para quando a situação problemática atinge o limite do razoável. De acordo com Avolio e Bass, esta categoria está correlacionada negativamente com o desempenho organizacional.

### **Desempenho das Equipes**

Quanto ao desempenho, vai buscar-se identificar a qualidade da relação das equipes de trabalho na Secretaria Distrital de Chicualacuala, pelo cálculo da média e onde maior for a

media melhor e a relação das equipes de trabalho. Para obtenção dos dados aplicou-se o Modelo de questionário adaptado por Reis.

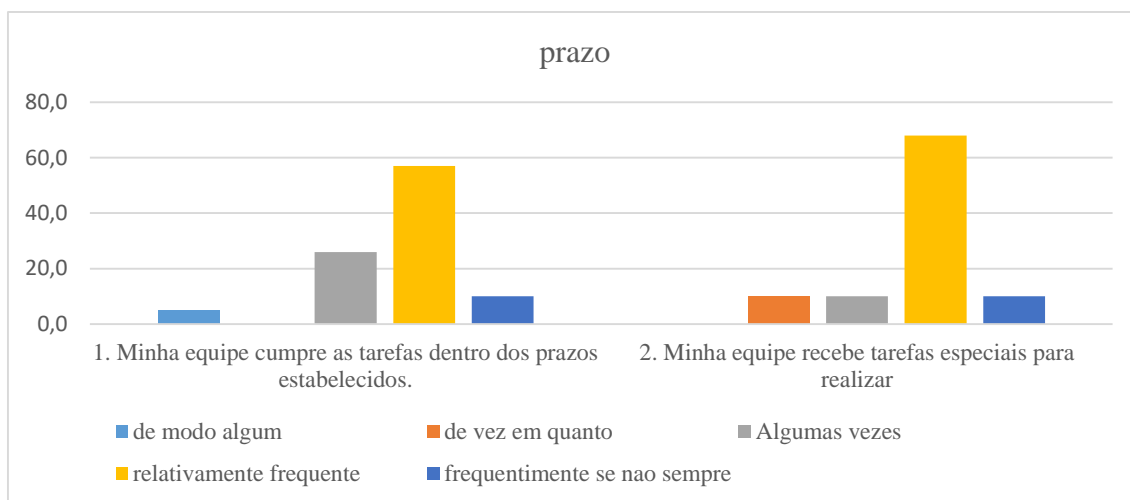


Figura 13 distribuição percentual quanto ao prazo

No Item 1, os resultados indicam que a maioria dos funcionários da Secretaria Distrital de Chicualacuala respondeu que a equipe cumpre as tarefas dentro dos prazos estabelecidos. Um total de 57% dos funcionários relataram que isso ocorre relativamente frequente, o que demonstra um nível satisfatório de cumprimento de prazos. Além disso, 26% responderam que isso acontece algumas vezes, o que pode indicar alguma variabilidade na capacidade de cumprir prazos, e apenas 5% dos funcionários responderam que a equipe não cumpre os prazos estabelecidos de modo algum.

No Item 2, a maioria dos funcionários (68%) respondeu que a equipe recebe tarefas especiais para realizar relativamente frequente. Isso indica que os funcionários têm a oportunidade de realizar atividades além das tarefas habituais, o que pode ser uma forma de desafio e reconhecimento de suas habilidades. No entanto, é importante notar que 10% dos funcionários responderam que a equipe não recebe tarefas especiais de modo algum, o que sugere uma possível falta de oportunidades para desenvolvimento e crescimento em alguns sectores.

De forma geral, os resultados mostram que a maioria dos funcionários afirma que a equipe cumpre as tarefas dentro dos prazos estabelecidos relativamente frequente e que a equipe recebe tarefas especiais para realizar. Assim sendo, é necessário tratar a parcela de funcionários que relataram dificuldades em cumprir prazos e a falta de oportunidades para tarefas especiais. Essas informações podem fornecer percepção sobre a eficiência da equipe e as oportunidades de desenvolvimento dentro da Secretaria Distrital de Chicualacuala.



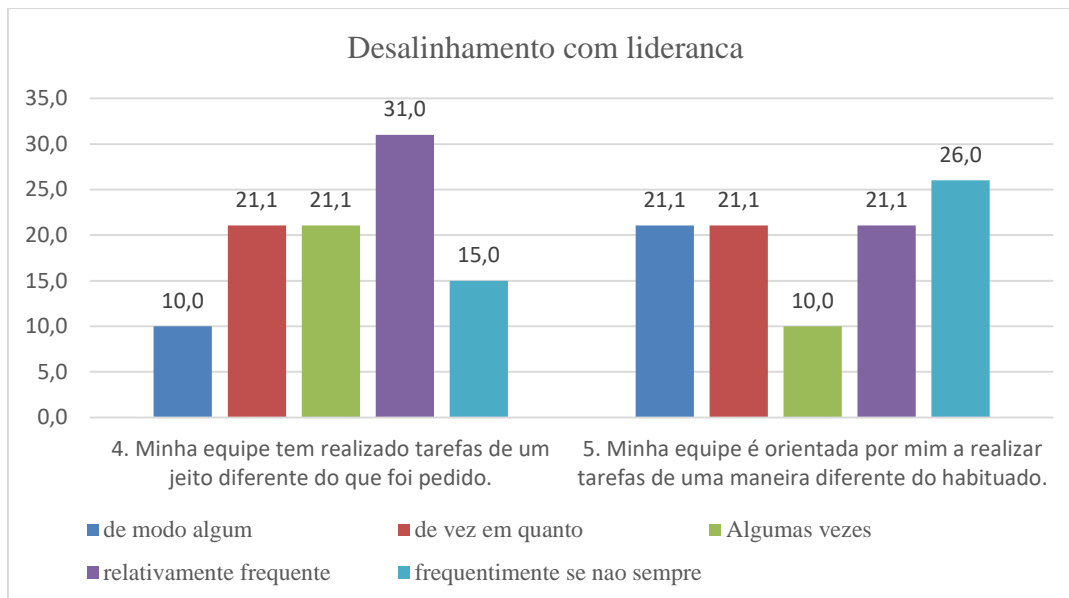


Figura 14 Distribuição percentual desalinhamento com liderança

Item 4 (Minha equipe tem realizado tarefas de um jeito diferente do que foi pedido) esse factor também pode ser relacionado com liberalismo do líder. Observou-se que 31% dos inqueridos responderam que sim relativamente frequente e 15% frequentemente se não sempre, 44% concordou a variedade da característica e 10% não de modo algum minha equipe tem realizado tarefas de um jeito diferente do que foi pedido.

Item 5 (Minha equipe é orientada por mim a realizar tarefas de uma maneira diferente do habitual) quanto a esse factor os dados mostram que 22% concorda que relativamente frequente 26% frequentemente se não sempre se auto orienta nas realização das actividades 10%alguma vezes e 43% algumas vezes e de vez em quando. Nesse item percebeu-se que entre os funcionários durante a realização das tarefas apenas se focam no objectivo enviado ao grupo, uma vez que uma vez já recebido as tarefas raras vezes os intervenientes optam por realiza-las de forma diferente.

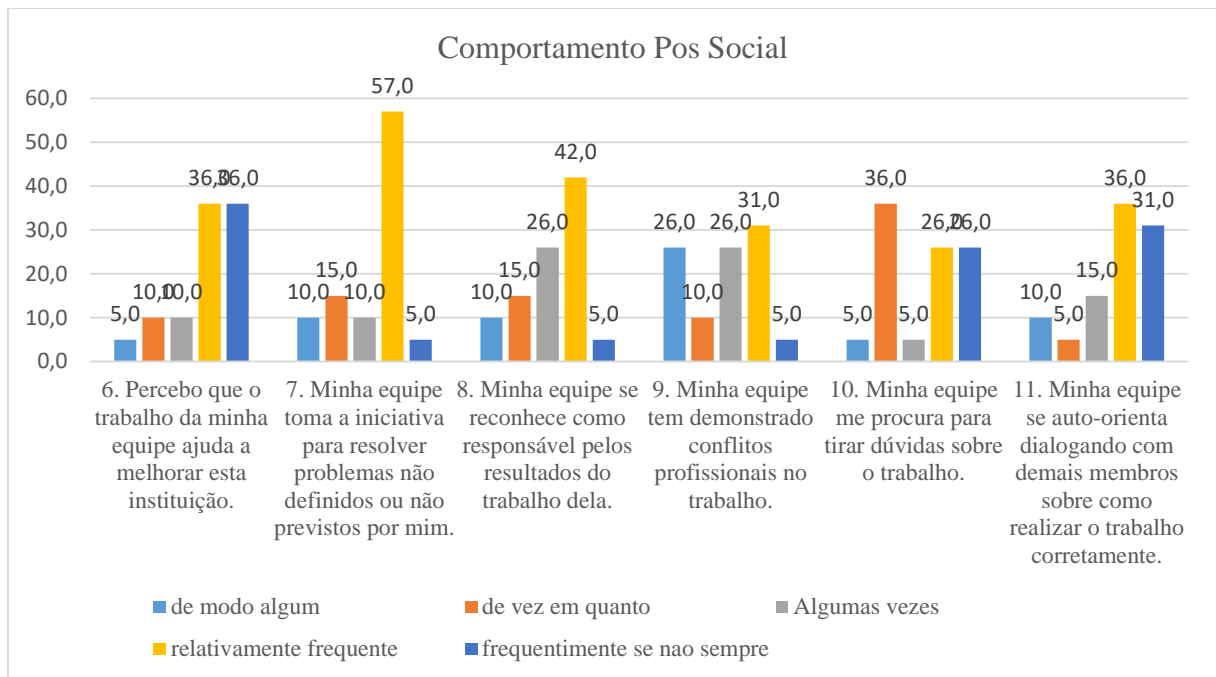


Figura 15 Distribuição Percentual comportamento pós-social

Item 6 (percebo que o trabalho da minha equipa ajuda a melhorar esta instituição) os dados mostram que 36% dos respondentes concordam relativamente frequente com uma margem similar de 36% que responderam frequentemente se não sempre, 20% em duas respostas responderam que 10% algumas vezes e 10% de vez em quando e 5% com total discordância.

Item7 (Minha equipe toma iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos por mim) nesse item os dados evidenciam maior concordância em 57% que relativamente frequente ocorre com apenas 5% assumindo que ocorre frequentemente se não sempre 15% de vez em quando e 10% discordam que de modo algum ocorre na instituição e os 15 remanescentes que algumas vezes ocorre.

Item 8 (Minha equipe se reconhece como responsável pelos resultados do trabalho dela) observou-se que a maioria corresponde a 42% demonstrou total satisfação ao responder que ocorre relativamente frequente onde 5% ocorre com frequência se não sempre e os mostram diferentes pelo fato de 26% responder que ocorre algumas vezes 15% de vez em quando e pelo facto de 10% que de algum modo há reconhecimento de mérito individual.

Item 9 (minha equipe tem demonstrado conflitos profissionais no trabalho) quanto a essa característica os respondentes evidenciaram alguma similaridade, onde, 36% diz ocorrer em relativa frequência tanto que 26% respondeu algumas vezes com mesma proporção discordando de modo algum 10% de vez em quando e 5 frequentemente se não sempre tem havido manifestação de conflitos entre colegas.

Item 10 (Minha equipa me procura para tirar duvidas sobre o trabalho) os resultados indicam que 36% com maior proporção que de vez em quando se procuram para tirar dúvidas sobre o trabalho 26% frequentemente se não sempre, também indicam relativamente se não sempre em 26% que há satisfação de duvidas entre colegas.

Item 11 (minha equipe se auto orienta dialogando com os demais membros como realizar trabalho corretamente) os dados indicam que na Secretaria Distrital de Chicualacuala 36% relativamente frequente tem dialogado com demais colegas 31% frequentemente se não frequente 15% algumas vezes 10% de modo algum e 5% de vez em quando.

Quanto aos desempenho as observações acima mostram que desempenho das equipes na Secretaria Distrital de Chicualacuala, destacando aspectos como a percepção de melhoria da instituição, a autonomia na resolução de problemas, o reconhecimento da responsabilidade pelos resultados, a presença de conflitos profissionais e a comunicação efetiva entre os membros da equipe com media de 3,421.

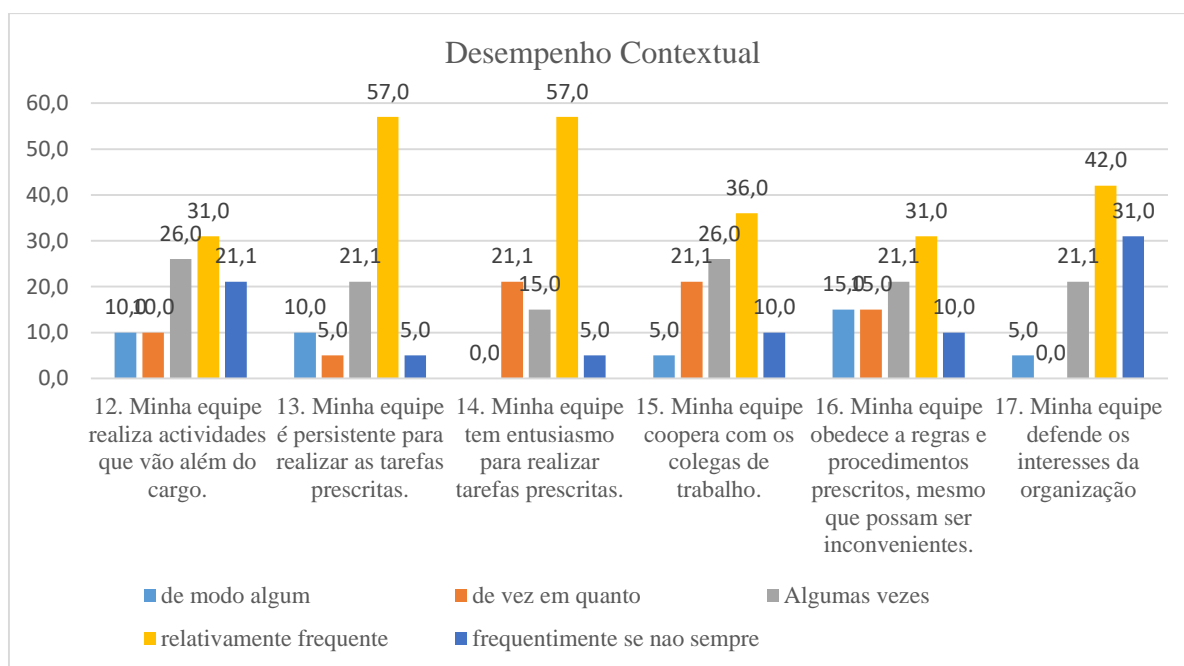


Figura 16 Distribuição percentual Desempenho Contextual

Item 12 (minha equipe realiza atividades que vão além do cargo) Os resultados indicam que a maioria dos funcionários (31%) concorda relativamente frequente que a equipe realiza atividades que vão além do cargo. Isso sugere que os funcionários estão dispostos a se envolver em tarefas e responsabilidades adicionais, mostrando um certo nível de flexibilidade e comprometimento com o trabalho. No entanto, é importante notar que 20% dos funcionários responderam de modo algum ou de vez em quando, o que pode indicar uma falta de iniciativa ou limitações na realização de atividades além das atribuições do cargo.

Item 13 (minha equipe é persistente e realiza as tarefas com entusiasmo) Os dados mostram que a maioria dos funcionários (57%) concorda relativamente frequente que a equipe é persistente e realiza as tarefas com entusiasmo. Isso é um aspecto positivo, pois indica que os funcionários estão motivados e comprometidos com suas responsabilidades. A baixa proporção de 5% que respondeu frequentemente se não sempre pode sugerir que ainda há espaço para melhorar e manter um alto nível de entusiasmo e persistência em todas as tarefas.

Item 14 (Minha equipe tem entusiasmo para realizar as tarefas prescritas) os dados mostram que a maioria dos funcionários (57%) concorda relativamente frequente que a equipe tem entusiasmo para realizar as tarefas prescritas. Isso indica um nível geral de Comprometimento e motivação entre os membros da equipe. No entanto, é importante notar que 22% dos funcionários responderam de vez em quando, o que sugere que o entusiasmo pode não ser constante em todas as situações.

Item 15 (minha equipe coopera com os colegas de trabalho na realização das atividades) Os dados revelam que há uma fraca cooperação entre os colegas de trabalho na realização das atividades na Secretaria Distrital de Chicualacuala. A maioria dos funcionários respondeu que coopera algumas vezes (26%) ou de vez em quando (22%), enquanto apenas 36% concordaram relativamente frequente com a afirmação. Essa falta de cooperação pode afetar negativamente a eficiência e eficácia do trabalho em equipa.

Item 16 (minha equipe obedece a regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes) os resultados indicam que uma proporção significativa de funcionários (36%) concorda relativamente frequente que a equipe obedece a regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes. Demonstra compromisso e obediência as adesão às políticas institucional. No entanto, frisar que os 15% dos funcionários responderam de modo algum, o que sugere uma possível necessidade de revisão dos procedimentos.

Item 17 (minha equipe defende os interesses da organização) os dados evidenciaram que a maioria dos funcionários (mais de 70%) concorda que a equipe defende os interesses da organização. Visto comum sinal de compromisso e obediência na parte dos funcionários, pois estão comprometidos com os objectivos da instituição Essa percepção é encorajadora e demonstra um alinhamento entre os funcionários e a organização.

Os dados elucidam uma visão geral sobre o envolvimento, entusiasmo, participação e conformidade dos funcionários da Secretaria Distrital de Chicualacuala. Essas percepções ajudam a identificar áreas de força e oportunidades de melhoria, auxiliando na tomada de decisões para promover um ambiente de trabalho mais eficiente e produtivo com media 3,473.

## **RELAÇÃO LIDERANÇA E DESEMPENHO**

Conforme os resultados obtidos foi possível identificar uma forte relação entre Liderança e desempenho assim será descritas algumas relações que foram levados em consideração como bases entre os dois factores; o impacto da liderança no compromisso: identificou-se que os líderes que valorizam o esforço extra, motivam e fornecem treinamento adequado têm maior probabilidade de influenciar positivamente o compromisso dos colaboradores.

Os Líderes que se dedicam ao ensino e treinamento, reconhecem e recompensam o esforço extra, demonstram entusiasmo e promovem a cooperação são capazes de criar um ambiente de trabalho que estimula e inspira a equipe.

Desenvolvimento de habilidades e competências: Os Líderes que auxiliam no desenvolvimento dos pontos fortes dos membros da equipe promovem o crescimento individual e coletivo, contribuindo para o aprimoramento do desempenho que vai refletir positivamente no desempenho da equipe.

Alinhamento de objetivos e motivação: A liderança desempenha um papel fundamental no alinhamento dos objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos da organização. Líderes que comunicam de forma clara e objetiva as metas e recompensas contingentes, além de demonstrarem satisfação quando os colaboradores correspondem às expectativas, promovem a motivação e o foco no desempenho.

Cultura de trabalho em equipe e cooperação: os Líderes que valorizam a colaboração, tratam os outros como indivíduos e consideram suas necessidades e habilidades diferentes, criam um ambiente propício à colaboração e compartilhamento de conhecimento.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta secção do trabalho pretende-se apresentar os resultados obtidos e discutidos na secção anterior através de uma análise mais profunda com as comparativas teóricas já abordadas e apresentadas na secção de Revisão bibliográfica.

O estudo teve como objetivo compreender o impacto que liderança no Desempenho das equipes, com base na abordagem de Bass e Avólio (2004) que desenvolveram o modelo multifatorial da liderança com vista a melhorar o desempenho das organizações a partir da escolha perfeita/ideal do líder, pelas seguintes Características (transformacional, transaccional e laissez-faire) e explorar a correlação entre os líderes e os resultados da liderança no desempenho das equipes através de um estudo aplicado na Secretaria Distrital De Chicualacuala.

Os dados mostram uma forte influencia do estilo transformacional no desempenho das equipes na Secretaria Distrital de Chicualacuala tendo correspondido uma media de 2,80 mas apesar de uma forte influencia do estilo transformacional observou também a existência de forte atributos da liderança transaccional, que e o caso da gestão Recompensa Contingente que possui uma media considerável, o que demonstra uma forte existência do uso dos estilos contemporâneos da Liderança nos sectores Públicos com uma media de 2,60.

Na avaliação dos itens da liderança transaccional percebeu-se que o item Recompensa Contingente apresentou a maior média (2,74), enquanto Gestão por Exceção Aativa, a menor (2,473).

Os líderes transformacionais são proactivos: procuram otimizar o desenvolvimento individual, organizacional, de grupo e a inovação. Eles convencem os liderados a atingirem altos níveis de potencial assim como altos níveis de standards morais e éticos. (Avolio & Bass, 2004, p. 96).

Para o Estilo Laissez-faire o resultado foi o mesmo encontrado no desempenho de tarefa não havendo influência significativa desse estilo sobre o desempenho de contexto da organicao empresas estudada. Quanto ao desempenho das equipes os dados mostram que, os funcionários se identificaram com desempenho por tarefa na característica pós-social que é a responsável pela realização das tarefas ou atividades de forma formal ou segundo o estatuto.

Os resultados obtidos não fugiram dos resultados obtidos pelos autores Zhu, Chew e Spangler (2005) citados por Araujo (2014), que evidenciaram a existência forte relação entre liderança transformacional com o desempenho. A liderança é percebido como um recurso valioso para os resultados organizacionais e alcance de vantagem competitiva, não só mas também a liderança transformacional possui uma associação positiva com os resultados organizacional.

## 5. CONCLUSÃO

Com vista a entender a influência dos estilos de liderança no desempenho das equipes de trabalho no sector Público caso secretária distrital de Chicualacuala, estabeleceu-se varias bases fundamentais: teóricas- relacionadas com a revisão bibliográfica e práticas- relacionadas aos instrumentos desenvolvidos com intuito de se obter informações no local da área de estudo (inquérito por questionário, que serviu como fonte para obtenção dos dados da pesquisa).

Feito esse passo, chegou-se as seguintes conclusões: A Liderança tem um impacto significativo no desempenho das equipes, pois possibilita com que nas equipes haja apoio ao desenvolvimento, reconhecimento de esforços, motivação e orientação considerados fundamentais para o sucesso e eficácia das equipes.

O líder da Secretaria Distrital de Chicualacuala apresenta estilo transformacional, pelos comportamentos apresentados, como falar com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado, articular uma visão positiva e motivadora do futuro, e expressar confiança no alcance das metas. Essas características sugerem uma abordagem inspiradora e motivadora por parte do líder, o que pode ter um impacto positivo no desempenho das equipes.

A colaboração e trabalho em equipa são elementos-chave para o desenvolvimento e crescimento organizacional, pois as com a forte cooperação e colaboração tendem a ter um desempenho melhor do que aquelas com pouca interação e trabalho em conjunto.

Contudo analisados os resultados que advém de uma forte cooperação entre o líder e seus liderados, quanto a Secretaria Distrital de Chicualacuala conclui-se que apesar da existência de uma forte influência do líder para com seus liderados e necessário que invista mais na melhoria do desenvolvimento/capacidades das habilidades dos seus liderados.

## **6. RECOMENDAÇÕES**

Realizada a pesquisa recomenda-se que na Secretaria Distrital de Chicualacuala avaliem as suas políticas de contratação e incentive a entrada de jovens talentos, que podem trazer novas ideias, perspectivas e energia para a organização

Sugere-se a secretária distrital de Chicualacuala e o Sector público em geral que invista mais em programas de treinamento de liderança, incentivos para promover a colaboração entre os membros da equipe, estratégias para aumentar a motivação e o entusiasmo, e práticas de alinhamento de interesses entre os indivíduos e a organização.



## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bass & Avolio. (1993). *Transformational Leadership and Organizational culture*. Public Administration Quarterly, Volume 17, pp. 112-121.

Bass & Avolio. (1995). *Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto CA: Mind Garden.

Bass & Avolio. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and Sampler Set. 3 ed. CA: Mind Garden.

Benevides, V. L. D. A., (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de Influência utilizadas pelos líderes brasileiro* Sde Rio de Janeiro: s.n.

Bento, A.V. *Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autônoma da Madeira*.

Bergamini, C. (1994). *Liderança administração do sentido*. São Paulo: Atlas.

Candido, F. M. D., (2014). *O novo papel da liderança nas organizações*, Brasília: s.n.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração*. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2012). *Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chowdhury, S. (2003). *Administração no século XXI (O estilo de gerenciar hoje e no futuro)*. São Paulo: Pearson Education.

INE (2007) acessado em [:https://www.ine.gov.mz/senso-2017](https://www.ine.gov.mz/senso-2017)

Marconi, M & Lakatos, E. (2009). *Metodologia Científica*. 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas.

Marino, C. (2015). *O desafio da liderança global*.

Marques, G. M., (2016). *A liderança como fundamento de melhoria do desempenho do serviço público*, s.l.: s.n.

Maximiano, A. C. A. (2010). *Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital*. s.l.:Atlas.

Moreira, D. A. (2002). *O Método Fenomenológico na Pesquisa*. São Paulo.Pioneira Thomson.

Neves, P. S. (2002). *A Construção de Uma Tese Qualitativa em Ciências Sociais*. Lisboa. ASA.

Panzenhagen, L. M. & Nez, E. d., (2010). *Chefia e liderança na gestão pública*. Janeiro.

Pedrosa, G. D., (2018). *O papel da liderança na administração pública: um estudo*, s.l.: SOUSA - PB.

Pitala, D. D., (2016). *Análise do Papel da Liderança na Gestão de Pessoas Para o Alcance do*. setembro.

Pitala, D. D., (2016). *Análise do Papel da Liderança na Gestão de Pessoas Para o Alcance do desenvolvimento organizacional*. setembro.

Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1988). *Development and validation of the leadership practices inventory*. Educational and Psychological Measurement, 48, 483-496.

Ribeiro, A. v. B. e. M. i., (2013). *Liderança escolar as três dimensões*. Outubro.

Vergara, S. (1999) *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

Vergara, S. 1999. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2009). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organization*. Novo Jersey: prentice Hall.

Wright, P. L. (2011). *Administração estratégica conceitos*. São Paulo: Atlas

Enquadramento Jurídico

CRM 2004

## APÊNDICE

### INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Caro Funcionário da Secretaria Distrital de Chicualacuala, o presente inquérito surge no âmbito de um trabalho de investigação para elaboração de um trabalho de culminação do curso subordinado ao tema “ a influência dos estilos de liderança no desempenho das equipas de trabalho no sector público”. Isto é, é apenas um questionário e não um teste. Não existem respostas certas ou erradas. Demore o tempo que entender de forma a responder de modo sincero a todas as questões. Certifique-se que respondeu a todas as questões. Assinale com X (cruz) a resposta que for adequada ao seu caso, (ou escreva se for caso disso). Escolha apenas uma resposta por cada pergunta. **Os dados terão tratamento sigiloso.** “

**Obrigado pela sua colaboração”**

#### APÊNDICE A: DADOS PESSOAIS

1) Sexo

Feminino ( ) Masculino( )

2) Idade

( ) 18 a 27 anos (\_\_\_) 27 a 36 anos ( ) 36 a 45 anos (\_\_\_) a partir de 45 anos

3) Nível de escolaridade

Primário (\_\_\_) Básico (\_\_\_) Médio (\_\_\_) Superior (\_\_\_)

4) Sector/Repartição de Actividade (\_\_\_) Repartição de Planificação e Desenvolvimento Local

(\_\_\_) Secretaria Comum (\_\_\_) Repartição de Administração Local e Função Pública (\_\_\_)

Repartição Finanças

5) Tempo de serviço na organização (\_\_\_) 1 a 5 anos (\_\_\_) 5 a 12 anos (\_\_\_) 12 a 20 anos (\_\_\_)

mais de 20 anos

#### Apêndice B: estilos de liderança

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase com um X o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

**1= De modo algum 2= De vez em quando 3=Algumas vezes**

**4= Relativamente frequente 5= Frequentemente se não sempre.**

Nº	Questões	1	2	3	4	5
	<b>Meu líder:</b>					
1	Vai além do interesse pelo bem do grupo					
2	Age de forma a construir o respeito dos outros por ele					
3	Gere orgulho por estar do Seu lado					
4	Demonstra um senso de poder e confiança					
5	Conversa de forma otimista sobre o futuro					
6	Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado					
7	Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro					
8	Expressa confiança de que metas serão alcançadas					
9	Leva os outros a olharem os problemas de diferentes ângulos					
10	Examina situações críticas questionando se são adequadas					
11	Busca diferentes alternativas ao solucionar problemas					
12	Sugere novas alternativas, formas de realizar e completar as actividades					
13	Dedica-se ao ensino e no treinamento do grupo					
14	Trata os outros como indivíduos em vez de tratá-los apenas como um membro do grupo					
15	Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e vontades diferentes em relação aos outros					
16	Auxilia os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes					
17	Fornece ajuda aos outros em troca de seus esforços					
18	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho					
19	Deixa de forma clara e objetiva, quais as recompensas a se receber quando as metas de desempenho forem alcançadas					
20	Demonstra satisfação quando os outros correspondem às expectativas					
21	Presta a atenção nas irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados					
22	É atento na verificação dos erros, reclamações e falhas					
23	Tende a se informar de todos os erros					
24	Presta atenção nas falhas, a fim de se atingir os padrões esperados					
25	Só interfere nos problemas no momento em que eles se tornam sérios					
26	Age depois que as coisas darem erradas					
27	Evita tomar decisões					
28	Demora responder questões urgentes					

29	Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes					
30	Aumenta a voluntariedade nos outros para tentar mais duramente					

### Aprêndice C Desempenho

1	Minha equipe cumpre as tarefas dentro dos prazos estabelecidos.					
2	Minha equipe recebe tarefas especiais para realizar					
3	Minha equipe possui uma produção maior no trabalho que a dos meus colegas					
4	Minha equipe tem realizado tarefas de um jeito diferente do que foi pedido.					
5	Minha equipe é orientada por mim a realizar tarefas de uma maneira diferente do habitual.					
6	Percebo que o trabalho da minha equipe ajuda a melhorar esta instituição.					
7	Minha equipe toma a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos por mim.					
8	Minha equipe se reconhece como responsável pelos resultados do trabalho dela.					
9	Minha equipe tem demonstrado conflitos profissionais no trabalho.					
10	Minha equipe me procura para tirar dúvidas sobre o trabalho.					
11	Minha equipe se auto-orienta dialogando com demais membros sobre como realizar o trabalho corretamente.					
12	Minha equipe realiza actividades que vão além do cargo.					
13	Minha equipe é persistente para realizar as tarefas prescritas.					
14	Minha equipe tem entusiasmo para realizar tarefas prescritas.					
15	Minha equipe coopera com os colegas de trabalho.					
16	Minha equipe obedece a regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes.					
17	Minha equipe defende os interesses da organização					

Adaptado por Reis Neto (2012)

## Anexos

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
27 a 36 anos	5	26,0	26,0
36 a 45 anos	5	26,0	52,0
a partir dos 45 anos	9	47,0	100,0
Total	19	100,0	

## Idade

Nivel de escolaridade	Nivel de escolaridade	Frequency	Percent
	Basico	2,0	10,0
	Medio	12,0	63,0
	Primario	1,0	5,0
	Superior	4,0	21,1
	Total	19,0	100,0

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
RF	3	15,0	15,0
SC	3	15,0	31,0
RALFP	11	57,0	89,0
RPDL	2	10,0	100,0
Total	19	100,0	

## Departamentos

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
1 a 5 anos	5	26,0	26,0
5 a 12 anos	5	26,0	52,0
12 a 20 anos	9	47,0	100,0
Total	19	100,0	

## Tempo de Serviço