



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Monografia Científica

Análise da Gestão e Liderança nas Instituições Públicas de Gaza- Caso do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza.

Autora: Célia Alberto Langa

Tutor: Agostinho Ezequiel Manhique, MSc.

Lionde, Maio de 2024



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Monografia Científica sobre, *Análise da Gestão e Liderança nas Instituições Públicas de Gaza- Caso da Delegação Provincial de Estatística de Gaza*, a ser apresentado ao Curso de Gestão de Recursos Humanos na Divisão da Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito para o início de actividades de investigação no âmbito do Trabalho de Culminação do Curso em forma de Monografia em Gestão de Recursos Humanos.

Tutor: Agostinho Ezaquiel Manhique, MSc

Lionde, Maio de 2024



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Monografia. Científica sobre, *Análise da Gestão e liderança nas Instituições Públicas de Gaza- Caso da Delegação Provincial de Estatística de Gaza* apresentado ao Curso de Gestão de Recursos Humanos na Divisão da Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.

Monografia defendida e aprovada no 06 de Dezembro de 2023

Agostinho Ezequias Manhique

(dr. Agostinho Ezequias Manhique, MSc.)

Hélio César Sindique

(dr. Hélio César Sindique.)

Sheila Salieta Mário Cuambe.

(dr. Sheila Salieta Mário Cuambe)

Lionde, Maio de 2024



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Declaração

Declaro por minha honra que esta Monografia Científica é resultado da minha investigação pessoal e das orientações do meu tutor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas 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, Maio de 2024'

Célia Alberto Langa

(Célia Alberto Langa)

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Problematização do estudo	3
1.1.1. Objectivos	4
1.1.2. Geral	4
1.1.3. Específicos	4
1.1.4. Hipóteses	4
1.1.5. Justificativa do estudo	5
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1. Conceitos	7
2.1.1. Gestão	7
2.1.2. Funções de gestão	7
2.1.3. Planeamento na gestão	8
2.1.6. Gestão Meritocrática.....	9
2.1.7. Gestão com foco em resultados	9
2.1.8. Gestão com foco em processos.....	10
2.1.9. Gestão Autoritária ou Autocrática	10
2.1.10. Gestão por Cadeia de valor.....	10
2.1.11. Gestão por Desempenho	11
2.1.12. Gestão Comportamental	11
2.1.13. Gestão por Competências	11
2.1.14. Percepção da liderança na gestão participativa	12
2.1.15. Conceitualização	13
2.1.16. Liderança.....	13
2.1.17. Estilos de liderança	15
2.1.18. Diferença entre o Líder e Chefe	16
2.1.19. A liderança estatutária, também designada muitas vezes como formal ...	16

2.1.20.	A liderança emergente, conhecida também como informal	16
2.2.	Qualidades de um líder	17
2.2.1.	Credibilidade de um líder	17
2.2.2.	Liderança e gestão	18
2.2.3.	Teoria de abordagem	19
2.2.4.	Teoria de conteúdo organizacional	20
3.	METODOLOGIA DA PESQUISA	21
3.1.	Método de abordagem	21
3.1.1.	Delineamento e Procedimento.....	21
3.1.2.	Método de processamento de dados	21
3.1.3.	População	21
3.1.4.	Quanto a Amostragem.....	22
3.1.5.	O Instrumento Para a Colecta de Dados.....	22
3.1.6.	Quanto aos Objectivos.....	22
3.1.7.	Processamento de Dados	23
4.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	24
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	34
6.	CONCLUSÃO	38
7.	SUGESTÕES	40
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
9.	<i>Apêndices</i>	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:- Distribuição percentual em relação a população em termos do sexo.

Gráfico 2:- Distribuição percentual dos respondentes em relação a questão: <A que faixa etária você se enquadra?>

Gráfico 3:- Distribuição percentual em relação a questão sobre: Tempo de trabalho no Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza.

Gráfico 4:- Distribuição percentual em relação a questão sobre: Nível de escolaridade dos funcionários do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza.

Gráfico 5:- Distribuição percentual em relação a questão sobre: Quais são os modelos de gestão e liderança utilizados pelo instituto nacional de estatística delegação provincial de Gaza.

Gráfico 6:- Distribuição percentual da questão sobre: o modelo de gestão utilizado pelo instituto nacional de estatística delegação provincial de gaza considera-os eficientes.

Gráfico 7:- Distribuição percentual sobre a questão: Quais são os tipos de liderança que a instituição tem aplicado.

Gráfico 8:- Distribuição percentual da sobre a questão: Os funcionários têm se sentido felizes com o tipo de liderança na instituição.

Gráfico 9:- Distribuição percentual em relação a questão: Quais são as características de gestão e liderança que um líder deve possuir na instituição.

Gráfico 10:- Distribuição percentual em relação a questão: Como é compreendida a gestão e liderança na Instituição.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ISPG- Instituto Superior Politécnico de Gaza.

GRH- Gestão Recursos Humanos.

INEG- Instituto Nacional de Estatística de Gaza.

DPEG- Delegação Provincial de Estatística de Gaza.

GL- Gestão e Liderança.

DEDICATÓRIA

A presente pesquisa é dedicada aos meus pais, Alberto Artur Langa e Zilda Armando, a minha irmã Marcela Langa e ao meu irmão Júlio Langa, pelo amor incondicional, cuidados e zelo que sempre tiveram, pelos conselhos e força que deram para que conseguisse vencer os obstáculos que foram aparecendo ao longo do caminho, que mesmo em momentos de aflição conseguiram financiar os meus estudos, e tudo fizeram para que de nada carecesse, dedico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente aos meus pais, Alberto Artur Langa, e Zilda Armando Nhantunbo, por terem dado força e sustentabilidade financeiro no início do curso para chegar a esse momento.

Aos meus irmãos Júlio Alberto Langa, Marcela Langa, Wazira Langa, Isarena Langa, Cleida Langa, pelas oportunidades de aprendizagem e a troca de experiência, e dizer ainda que não mediam esforço para esse sonho se tornar realidade.

Agradeço ao meu parceiro Paulo Miscas, que mesmo chegando a final dessa trajectória fez uma enorme diferença, me dando confiança e força para seguir em frente, dia após dia, e por ter sido pareceria paciente o tempo todo.

Agradeço aos meus amigos, em especial ao meu Colega José Mate pela troca de experiencia, a oportunidade de aprendizagem m o meu agradecimento por te é enorme, aos novos amigos que a faculdade me deu, por compartilharem momentos incríveis comigo.

Agradecimento especial vai ao corpo dos Docentes e não Docente da Divisão de Economia e Gestão pelos ensinamentos, em especial ao docente Daniel Macamo meu director de curso que não media esforço sempre esteve presente em ajudar os seus estudantes no que for necessário, e ao docente Acácio Juventino, além de ser meu docente se tornou um irmão dedicando-se no acompanhamento da minha trajectória.

Agradeço principalmente ao MSc. Agostinho Ezequiel Manhique pela oportunidade e por ter aceitado o meu convite de me orientar n conclusão deste trabalho.

Agradeço a Instituição da Estatística de Gaza, em especial a Delegada Mequelina Júlio Siteo que colheu me como estagiária, pela oportunidade que deram-me para colocar em pratica os conhecimentos teóricos adquiridos, alavancando a minha carreira e me preparando para o mercado de trabalho. O meu agradecimento especial vai para o Dr. Argílio Mangaze pela orientação e organização de trabalho.

Por fim, sou grata a todos que de alguma forma, directo ou indirectamente, participaram da minha formação.

RESUMO

A gestão e liderança são elementos aliados as organizações, visto que eles são essenciais para um bom funcionamento institucional. Desta feita a competência de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam de forma voluntária e com entusiasmo para alcançar objectivos da equipe e da organização. Ou seja, o fenómeno da liderança tem diferentes tipos e formas de trabalho, onde tem como objectivo tentar ser útil aos líderes. Nesta linhagem o estudo tem como tema: gestão e liderança nas instituições públicas, caso Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza, cujo seu objectivo geral é analisar a gestão e liderança nas instituições públicas. Subsidiando-se do seguinte problema de estudo: *Como têm é a gestão e liderança do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza?* Ainda na mesma senda, importa referir que esta pesquisa contou com seguinte objectivo geral: analisar a gestão e liderança das instituições públicas, caso concreto do Instituto Nacional de Estatística Delegação de Gaza. Ainda na mesma linhagem, ela contara com um inquérito por entrevista e uma entrevista estruturada para permitir com que o entrevistado tenha um entendimento lógico sobre o pesquisado, e para interpretação de dados aplicou-se o sistema SPSS versão 21, para construção de gráficos foi utilizado o pacote office 2010 e para ilustração dos dados obtidos será o word. Com este estudo espera-se o alcance dos objectivos desenhados, a satisfação do problema, a conformação ou mesmo a negação das hipóteses e que possa-se desenvolver novas pesquisas do mesmo ramo que possam melhorar o meu estudo ou mesmo enriquecerem o mesmo assim como para o desenvolvimento de novas pesquisas partindo da pesquisa. Quanto ao método usou-se a pesquisa exploratória e descritiva que parte de uma hipótese, em outras palavras significa uma resposta prévia do que é pesquisado. Conclui-se ainda que a dinâmica levada em termos da gestão de património, recursos humanos e financeiros é feita de forma clara e objectivo rumo a satisfação dos interesses inerentes a instituição e ao alcance das metas programadas ou mesmo desenhadas ao nível institucional.

Palavra-Chave: Gestão. Liderança. Instituições públicas. Estilos de liderança.

ABSTRACT

Management and leadership are elements allied to organizations, as they are essential for good institutional functioning. It is seen as the ability to motivate and influence those led, in an ethical and positive way, so that they contribute voluntarily and enthusiastically to achieving the goals of the team and the organization. In other words, the phenomenon of leadership has different types and forms of work, where the objective is to try to be useful to leaders. In this lineage, the study's theme is: management and leadership in public institutions, such as the National Institute of Statistics Provincial Delegation of Gaza, whose general objective is to analyze management and leadership in public institutions. Based on the following study problem: How is the management and leadership of the National Institute of Statistics at the Provincial Delegation of Gaza? Still in the same vein, it is important to note that this research had the following general objective: to analyze the management and leadership of public institutions, in the specific case of the National Institute of Statistics Gaza Delegation. Still in the same lineage, it had an interview survey and a structured interview to allow the interviewee to have a logical understanding of what was being researched, and for data interpretation the SPSS version 21 system was applied, for the construction of graphs it was used the office 2010 package and to illustrate the data obtained will be word. With this study it is expected that the objectives designed, the satisfaction of the problem, the conformation or even denial of the hypotheses can be achieved and that new research in the same field can be developed that can improve my study or even enrich it, as well as to the development of new research based on research. As for the method, exploratory and descriptive research was used, which starts from a hypothesis, in other words it means a previous answer to what is researched. It is also concluded that the dynamics carried out in terms of the management of assets, human and financial resources are carried out in a clear and objective manner towards satisfying the interests inherent to the institution and achieving the goals programmed or even designed at the institutional level.

Key-Word: Management. Leadership. Public institutions. Leadership styles.

1. INTRODUÇÃO

A gestão e a liderança fazem parte do dia-a-dia das organizações, sendo que a gestão cuida da área de controlo, direcção, das actividades, gestão do pessoal, dirigir, executar as funções ligadas as instituições em geral. E por sua vez a liderança vem trazer a concepção de que dentro das organizações existem pessoas, e elas necessitam de um guiador, um líder para melhor fazer a monitorização das actividades, desde a gestão de pessoal da organização até a tomada das decisões que possam favorecer a todos membros. A questão de gestão é feita pelos gestores de recursos humanos especializados na matéria, visto que de alguma forma dentro das organizações a limitações e recursos que necessitam de uma gerência baseada em princípios dos objectivos pretendidos para findo o exercício tenham sido alcançados. Quando se há uma relação de trabalho onde o líder é presente e faz o levantamento das necessidades e inquietações que atrelam a instituição, facilmente a mesma consegue fazer e lidar com qualquer problema que possivelmente pode vir a se instalar e directamente ser resolvidos de acordo com a forma como terá surgido, pois a gestão esta sobre a direcção de um gestor que esta qualificado para exercer e cumprir com a demanda das necessidades procede a prossecução dos interesses da instituição em causa.

Segundo estes novos paradigmas, o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar o clima organizacional, contribuir para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de respeito e credibilidade.

As organizações no seu dia-a-dia tem se dado com assunto gestão e lideranças em várias instituições sejam públicas, assim como privadas. Ainda na mesma dinâmica pode-se dizer que a gestão organizacional permite colocar a par dos assuntos vitais e ditar como é que os objectivos traçados estão sendo levados a cabo com intuito crescer e dinamizar as actividades desenvolvidas ao nível institucional. A gestão nas instituições é feita de forma sistemática e continua com o propósito de fazer a avaliação e monitoria dos objectivos organizacionais, visto que toda organização que esteja bem estruturada, desde a sua liderança e equipe, isto é colaboradores que estejam bem integrados e altamente motivados facilmente os propósitos planificados são alcançados.

Sabemos que hoje o mercado é bastante competitivo e a liderança tem um papel fundamental na organização, levando em consideração que há uma enorme diferença entre líder e gerente, os dois papéis por mais que semelhantes são de personalidades diferentes. Esta pesquisa tem como tema gestão e liderança nas instituições públicas, caso concreto do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza.

A motivação para realização desta pesquisa surge no âmbito da curiosidade e aperfeiçoamento dos conhecimentos adquiridos durante o percurso de ensino e aprendizado. Contudo ela tem como objectivo geral analisar a gestão e liderança nas instituições públicas, com o intuito de aprofundar e saber no concreto como esta gestão e liderança é feita.

Visto que esta gestão é feita mediante a uma planificação mínima de actividades já previstas e o líder neste caso é o garante da avaliação e monitoria das actividades desenhadas na presença dos outros intervenientes da instituição, neste caso dos funcionários. Ela justifica-se pela grande pertinência do tema em causa no campo das instituições, visto que a gestão e liderança são elementos indispensáveis ao nível institucional. Metodologicamente esta pesquisa contará com a seguinte estrutura: quanto ao tipo será descritiva, com uma abordagem mista, e este estudo base-ar-se-há nos seguintes instrumentos de colecta de dados inquérito por entrevista e uma entrevista. Com este estudo espera-se o alcance dos objectivos traçados. Visto que as informações que poderão constar sirvam de material fiável e além disso possa sustentar a pesquisa.

1.1.Problematização do estudo

Actualmente, liderança estabelece uma actuação que adapte uma gestão mais participativa, ou seja, com maior afinco às pessoas de modo a influenciar o alcance de objectivos e metas que são importantes para uma organização e para si próprios. Podemos observar também que líder é fundamental dentro das organizações. Independente da posição que ocupe, o líder precisa escutar o que seus liderados têm a dizer. Cabe ao líder a responsabilidade pela decisão final, mas não significa que ele deva gerar todas as ideias, pensar sozinho mas sim colher sensibilidades dos outros membros para uma decisão acertada. Um bom executivo dá ouvidos aos outros (Eich,2013). O Facto de ser eficaz é quando o líder vê inteiramente como pessoa, um líder eficaz é aquele que orienta sua equipe ao objectivo comum entre seus liderados, que traz ideias inovadoras para a equipe, aceitando sugestões de todos, tendo como foco um relacionamento interpessoal com os demais sectores organizacionais, e sabe ajudar quando alguém pede algum auxílio. E que quando olha para trás vê pessoas felizes ao seu redor, seguindo seus passos e ensinamentos. Fica eminente que para que haja uma boa gestão ao nível das organizações é necessário que tenha uma liderança qualificada, capaz de ouvir, orientar, capacitar de uma forma continua os seus colaboradores para que atinjam os seus objectivos propostos.

A gestão e liderança são os pilares de uma organização no seu todo, pois eles garantem a avaliação e monitoria dos objectivos da instituição, visto que elas, permitem a provisão de uma situação, boa ou má que esteja para acontecer, como forma de se precaver de situações indesejadas ao nível institucional. Dai que uma instituição que não prima pela boa gestão e liderança pode apresentar vários problemas a título de exemplo: mau desempenho institucional, conflitos internos entre os funcionários, má interpretação das normas, desrespeito com os responsáveis, mau cumprimento das normas, mau atendimento, falência, mau uso do património, incumprimento dos horários entre outros. E o Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza pode não ser uma excepção desses problemas supracitados acima. Contudo os gestores em algum momento não se preocupam com a liderança nas organizações, o que acaba influenciado para má gestão. É nesta linhagem de pensamento que surge a seguinte questão de partida: *Quais são os modelos de gestão e estilos de liderança utilizados para o alcance dos objectivos do Instituto Nacional de Estatística Delegação de Gaza?*

1.1.1. Objectivos

1.1.2. Geral

- ❖ Analisar a gestão e liderança das instituições públicas caso concreto do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza.

1.1.3. Específicos

- ❖ Identificar os estilos de lideranças aplicados no Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza.
- ❖ Analisar a eficiência dos modelos de gestão e estilos de liderança aplicados no Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza.
- ❖ Propor um modelo de gestão e estilo de liderança para integração dos funcionários do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza.

1.1.4. Hipóteses

H_1 : A gestão e liderança do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza têm optado em bons modelos de gestão e estilos de liderança institucionais para o alcance dos objectivos.

H_2 : A gestão e liderança do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza não têm optado em bons modelos de gestão e estilos de liderança institucionais para o alcance dos objectivos.

1.1.5. Justificativa do estudo

A essência da liderança é alcançar e obter seguidores, em outras palavras, é a disposição de pessoas para seguir que torna um indivíduo em líder, além do mais, as pessoas tendem a seguir aqueles que vêem como fonte de instrumentos para a satisfação de seus próprios desejos, inspirações e necessidades, podemos notar então que liderança e motivação estão intimamente ligadas e relacionadas. Dai que esta dificuldade em definir gestão e um estilo ideal de liderança não nos impede de analisar e discorrer sobre as muitas formas de liderar, as situações e os grupos variam os líderes, também por isso, é comum que o bom desempenho do líder e dos seus seguidores esteja directamente relacionado com o estilo de liderança, ou seja, nenhum estilo de liderança serve perfeitamente para todas as situações, o melhor estilo é aquele considerado mais apropriado a uma situação em particular para cada indivíduo.

A inquietação em descobrir, compreender a proveniência de determinados factores no processo de comunicação interna que determinam a satisfação dos colabores numa organização levou-me a uma pesquisa.

Neste âmbito a presente pesquisa foi desenvolvida na qualidade de Monografia científica para responder as necessidades da gestão pública no seu todo. Ademais ela baseou-se nas políticas ou mesmo estilos de liderança que dispõe para a boa gestão ao nível institucional.

No âmbito social o estudo poderá despertar o conhecimento da existência de modelos gestão e liderança nas instituições, visto que há desconhecimento do papel da gestão e liderança no âmbito do processo de tomada de decisão por parte dos gestores ou mesmo de administradores. No que diz respeito ao âmbito académico, espera-se despertar o interesse investigativo nesta área de saber relativamente ao processo de gestão e liderança por parte dos administradores e gestores organizacionais.

Os gestores dentro das instituições estão como base do funcionamento, assim como desenvolvimento institucional a medida em que, buscam estratégias motivacionais dos membros nas organizações através da sua liderança, criando um ambiente competitivo entre os colaboradores. Por isso a estratégia fundamental para que as instituições alcancem seus objectivos está na liderança da organização, visto que o líder deve ser um indivíduo que conhece as dificuldades de cada membro e capacidades de cada indivíduo

ao nível organizacional e por sua vez motivar os outros de modo a almarrem os objectivos pretendidos.

A escolha do local do estudo permitiu o acesso a dados necessários para o desenvolvimento do presente estudo ao nível do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza. Optou-se por escolher este local para o estudo por ser um sítio bem localizado no centro da cidade de Xai-Xai, e também de fácil acesso a informação por ser um sector público e também por ser um local que não acarretou custos adicionais em questões de viagem até ao local e assim facilitou a pesquisa, pela sua exequibilidade, na mobilização dos factores inerente a pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Conceitos

2.1.1. Gestão

Do latim *gestiōne*, acção de dirigir, gestão é a actividade ou processo de administração de uma empresa ou instituição. Neste processo, um determinado número de pessoas é responsável pela aplicação de medidas administrativas durante um período de tempo. Esta gerência executa-se em função de um projecto ou de determinados objectivos e conjuga-se pela conciliação de opiniões divergentes num consenso mútuo, capaz de agir em prol do sucesso organizacional (Eich,2013).

A actividade da função gestão é interpretar os objectivos propostos e transformá-los em acção empresarial através do planeamento, organização, direcção e controlo de todos os esforços realizados em todos os domínios da empresa a fim de atingir os objectivos propostos. Por conseguinte, conseguir resultados com o esforço de outrem deve ser o foco primordial do gestor, que deve adquirir a eficiência e a eficácia operacional de todo o grupo de trabalho (Cunha, 2003).

2.1.2. Funções de gestão

Sebastião Teixeira (2005), em *Gestão das Organizações*, delinea quatro funções de gestão na génese do sucesso empresarial – planeamento, organização, direcção e controlo. Estas funções de gerência balizam o funcionamento das organizações sendo imprescindíveis no seu processo global de funcionamento saudável.

- ❖ O planeamento define objectivos e estratégias, assim como identifica e coordena actividades necessárias para o funcionamento da empresa. O planeamento é a primeira etapa onde se determina quais e quantos são os passos necessários para chegar ao resultado desejado. Esta função de gestão tem implícito o desenvolvimento de uma acção para que outras, consecutivamente, aconteçam (Teixeira,2005).
- ❖ A organização é a função que afecta os recursos empresariais disponíveis, que determina as tarefas a desempenhar e quem deve desempenhá-las. O agrupamento de funções estabelece igualmente os níveis de tomada de decisão no seio da empresa. Mais do que uma etapa a organização é um processo contínuo de desenvolvimento de relações entre colaboradores e entre o capital humano em geral com todos os recursos necessários para atingir metas estabelecidas (Teixeira,2005).

- ❖ A direcção é a função de gestão que mobiliza o capital humano para a conquista dos objectivos organizacionais. Este processo determina e influencia o comportamento do capital humano da organização, levando-o a produzir (ou não) acções desejadas para o cumprimento de metas e objectivos. A direcção é a função de gestão que envolve as práticas de motivação, liderança e comunicação, mais à frente desenvolvidas (Teixeira,2005).
- ❖ O controlo monitoriza as atividades e assegura o decorrer normal de todo o processo de planeamento. É através do controlo que o gestor procede à comparação do atual desempenho da organização com os padrões previamente fixados no decorrer do processo de planeamento e execução de tarefas (Teixeira, 2005).

2.1.3. Planeamento na gestão

O processo de planeamento na gestão em uma organização desenvolve-se em três planos distintos: planeamento estratégico, tático e operacional.

- ❖ No planeamento estratégico deve procurar definir-se quais os objectivos de comunicação da empresa, que atitudes se quer ver repercutir nos públicos e quais os comportamentos que se pretendem ver manifestar-nos mesmos.
- ❖ A nível tático discutem-se quais os meios e canais de comunicação a utilizar na aproximação aos grupos sociais. O planeamento tático trata dos recursos humanos e materiais necessários à execução de tarefas e cumprimento de metas. A mensagem veiculada é definida, assim como o processo de transmissão de informação.
- ❖ O planeamento operacional tem como objectivos delinear a distribuição de tarefas entre colaboradores e delimitar cronologicamente a execução dos trabalhos. O meio de transmissão e o conteúdo de comunicação são outros aspectos tratados ao nível do planeamento operacional.

2.1.4. Modelos de gestão

2.1.5. Gestão Democrática

Este tipo de gestão é feita de forma participativa que envolve e colhe opiniões dos funcionários ou colaboradores de diferentes níveis dentro das organizações, permita que uma vez colocadas as suas ideias, opiniões possam ser levadas em consideração e que no processo de tomada de decisão estão inclusas, desta feita criando uma democratização dos líderes e colaboradores ao nível institucional. Desta feita fica clara que há existência da valorização e engajamento dos trabalhadores e líderes e voz de todos e a referida comunicação é aberta.

Numa outra vertente, esta gestão pode ser considerada negativa, a medida que a comunicação é considerada ampla e permite que todos ganhem a liberdade de exporem as suas ideias e opiniões, onde de alguma forma pode haver opiniões antagónicas acabando desta forma criando desentendimento entre os colaboradores e os respectivos líderes da organização e isso conseqüentemente pode colocar em risco o bom clima organizacional ao nível institucional.

2.1.6. Gestão Meritocrática

Para Bernardino (2017), defende que este modelo de gestão que pode dividir opiniões é a meritocrática. Isso é devido ao fato de os colaboradores serem avaliados só pela performance e desempenho individuais. Este modelo de gestão cria condições de estímulo no processo de crescimento interno onde os funcionários procuram se destacar pelo seu mérito e reconhecimento pelas suas competências e habilidades. A mesma gestão possui uma ciência através do mérito de cada esforço que os colaboradores vão conquistando no âmbito do seu empenho profissional. Doravante este método ou modelo de gestão serve de incentivo para estimular uma alta competitividade interna e impactar os resultados da equipe uma vez que todos tem conhecimento que lidam com competição no sector de trabalho. Em uma outra vertente negativa é a consequência que o líder corre se não conseguir separar a percepção pessoal e não focar somente nos resultados de cada um, sendo mais objectivo e imparcial.

2.1.7. Gestão com foco em resultados

Neste modelo o especialista em gestão cria mecanismos de observação de crescimento da organização fazendo apreciação do modelo aplicado e o seu principal foco nesta óptica são os resultados. Detém desta uma forma de utilizar companhias que vem passando por situações péssimas e que de certa forma necessitam de efeitos imediatos sem levar em consideração questões ligadas ao planejamento voltados ao longo prazo. Aliado a isso os funcionários criam uma forma de desempenho voltado a velocidade e sendo privilegiados ao nível interno. O aspecto notado como negativo é que por obtenção objectivos os resultados imediatos, os gestores possuem a obrigatoriedade de obterem atenção para não realizarem ações que saiam do padrão ético da instituição.

2.1.8. Gestão com foco em processos

Do ponto de vista geral este modelo de gestão o seu principal são os processos e exactamente contrário do modelo anterior, cujo seu objectivo principal na qualidade de foco era a realização de planeamentos e processos com a melhor execução possível. Mais adiante percebe-se que tudo deve ser realizada uma análise, bem feito e elaborado para ser eficiente e não importa se vai levar mais tempo, onde o essencial é ter uma estrutura funcional e operativo para ser executado. Acima de tudo o modelo em si, oferece menor possibilidade de erro por causa do esmero, negativamente é que os líderes devem atentar-se para meio de processos que não sejam morosos demais e ao simultâneo também procurarem a demanda que possua habilidades, já que os mínimos detalhes devem ser analisados com muita cautela, pois são cruciais para o garante do êxito em resultados.

2.1.9. Gestão Autoritária ou Autocrática

O enquadramento deste modelo cinge-se no próprio gestor que tem a obrigatoriedade de assumir uma responsabilidade de forma particular e em equipe que fica isenta nas possíveis falhas e problemas das estruturas em processos, onde a decisão foi tomada por um só. Nesta senda, a equipe não possui uma voz nesta tipologia de gestão, os trabalhadores mais destacados e inquietadores tendem a bater de frente com a liderança caso não concordem com determinada decisão. O que de certa forma isso implica que os tomadores de decisão são apenas os líderes da organização como sendo os qualificadores da decisão bilateral de todos sem se importar com a posição dos outros intervenientes da instituição. Onde os gestores devem tomar bastante cuidado para não confundir autoridade com excesso de poder e cometer abusos (Felicio, 2007).

2.1.10. Gestão por Cadeia de valor

Este modelo é conhecido acumular valor ao seu negócio o que de certa forma qualifica na qualidade de ser um bom modelo de gestão, baseada em compreender as necessidades e os anseios da cada cliente. Assemelha-se a um serviço personalizado uma vez que adequa-se a uma realidade embora todo o planeamento pensando nas demandas específicas do cliente. Desta forma torna-se pertinente que os gestores quantifiquem com os profissionais um tanto quanto versáteis para adaptarem as diferentes rotinas, uma vez que as actividades sempre são baseadas no status da cada

conta de acordo com o que o respectivo cliente deseja e o que lhe agrada. Podemos dizer que, lideranças com este perfil, não costumam seguir processos padronizados e sim, adaptáveis (Barros,2016).

2.1.11. Gestão por Desempenho

Percebe-se que o fundamento deste modelo de gestão é basicamente trabalhar no desempenho dos trabalhadores com a objectividade de alcançar os resultados da organização.

No processo de aprendizagem do desenvolvimento individual de cada um, onde este tipo de gestão é de criar possibilidades de melhorar a produtividade na organização dando o seu máximo para alcançar o sucesso almejado com aproveitamento de capital humano.

2.1.12. Gestão Comportamental

O modelo já diz gestão comportamental o que quer dizer que antes da fazer-se uma tomada de decisão faz-se uma busca para ressaltar o que cada trabalhador tem de melhor e criar pontos fracos em prol do desenvolvimento. Nesta óptica as organizações percebem que é melhor reter as qualidades que um profissional possui e oferecer feedbacks e capacitações que fazem parte do treinamento do pessoal com objectividade que de alguma forma haja mudança em pontos negativos, no lugar de demiti-los e procurarem encontrar novas pessoas melhores qualificadas para o cargo (Macedo, 2005).

2.1.13. Gestão por Competências

Muito adotado atualmente é o modelo de gestão por competências. Nesse tipo de gestão o objetivo principal é aproveitar as competências técnicas e comportamentais de cada colaborador para montar equipes de alta performance. Todas as habilidades dos colaboradores são consideradas na gestão por competências, tanto as profissionais quanto as pessoais.

Modelos de gestão	Objetivo Racional (Taylor)	Processo Interno (Fayol e Weber)	Relações Humanas (Mayo)	Sistemas Abertos (Lawrence e
--------------------------	-----------------------------------	---	--------------------------------	-------------------------------------

				Lorsch)
Crêterios de eficácia (Fins)	Produtividade e objetivos	Estabilidade e eficiência	Desenvolvimento de capital humano.	Crescimento e aquisi�o de recursos.
�nfase (Meios)	Classifica�o de metas, análise racional e ac�o.	Defini�o das responsabilidades, medidas e documenta�o.	Participa�o, resolu�o de conflitos e cria�o de consenso.	Adapta�o política, resolu�o criativa de problemas, gestão de mudança e inova�o.
Clima Organizacional	Economia racional- resultados	Hierárquico	Orientado para a equipa.	Inovador e flexível
Papeis do Líder	Diretor e produtor	Monitor coordenador	Mentor e facilitador	Inovador
Tipos de cultura organizacional	Cultura de mercado ou racional	Cultura hierárquico	Cl�	Cultura de adhocracia ou desenvolvimento

Modelos de gestão e seus respectivos papeis de actua o. Adaptado pelo (Felício 2007).

2.1.14. Percep o da liderança na gestão participativa

O conceito de liderança  , a par da motiva o e da comunica o, uma das chaves do processo de direc o no funcionamento e gestão operacional das organiza es. As discussões sobre liderança e quais os padrões que devem fazer parte da sua análise e defini o são controversos e abundam em teorias e casos, nem sempre coincidentes. “Alguns autores consideram que a liderança   a actividade exercida por alguém que ocupa posi o de chefia formal. Outros consideram que pode ser exercida não apenas por chefes, mas também por chefiados”.

2.1.15. Conceitualização

2.1.16. Liderança

Rego e Cunha (2016), advogam que “A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou colectivamente, conduz outras pessoas ou entidades a actuarem em prol de objectivos comuns”.

Esta também é a linha de pensamento de Barracho (2012), quando o mesmo define a liderança como sendo “a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido que deva ser feito; é mobilizar os outros a batalhar por aspirações conjuntas e obter resultados desejados e esperados através de colaboradores engajados”.

Na perspectiva de Chiavenato (2010) entende que há uma grande relevância da liderança porque ela representa as organizações em diferentes níveis e esfera de trabalho no mundo atingindo a esfera institucional, esfera intermédia e a esfera operacional.

Conforme Berganine (1994) o processo decisório está presente na rotina das organizações e cabe ao gestor ou líder tomar as decisões pertinentes ao andamento das actividades e a informação é parte fundamental para a confiança nesse processo. O avanço da tecnologia permite eficiência nas informações para a liderança, que a cada dia a busca por ferramentas, métodos que auxiliam tanto na colecta, como no tratamento das informações para embasamento nas decisões. Embora segundo estudos haja gestores ou líderes que tomam decisões a partir da intuição e que conseguem alcançar o sucesso e muitas vezes mais ágil que os programas específicos, levando em conta a experiência no ramo, o estudo do tema é de fundamental importância para o desenvolvimento da liderança.

Segundo Eich (2013) liderança não é uma manhã, não pode ser aprendida em seminários de fim-de-semana ou em livros e guias, não vêm a ser uma abordagem “stalinista” para mandar empregados e parceiro, tampouco vai trazer resultados sólidos para o trabalho e na vida pessoal, o autor caracteriza que líderes de verdade, os eficientes, lideram tanto a partir da sala da alta directoria, do chão da fábrica, do escritório de contabilidade, quanto nas relações pessoais, ou seja, do cargo mais alto até o mais baixo de maneira silenciosa e frequente.

Para Silva (2004) a liderança pode ser caracterizada de duas formas sendo formal e informal. A formal é executada por pessoas escolhidas para ocupar cargos de autoridade

designados formais nas organizações. Já a informal se caracteriza através da espontaneidade por habilidades presente nas pessoas e assim tornando-se influentes nas organizações, podendo ou não ocupar um cargo.

Para Gil (2001) a liderança é um processo complexo, mas há destaque para três abordagens como principais que são:

1. Abordagem dos traços: acredita-se que o líder já nasce pronto com as características e atributos necessários para exercer a prática da liderança, é conhecida como a teoria das características dos grandes homens. Porém não tem fundamento científico para servir como base para o estudo da liderança devida um enfoque somente na fase de seleção e não havendo uma preocupação com o treinamento efetivo.

2. Abordagem do comportamento: como não houve um sucesso com a abordagem dos traços então se levantou um estudo para analisar o comportamento dos líderes. Com ênfase no treinamento e o reconhecimento de dois estilos de líderes mais utilizados o autocrático e o democrático, analisando o comportamento e concluindo que há um orientado na produção e outro para as relações humanas.

3. Abordagem situacional: considera a eficácia do grupo a partir da união entre o estilo do líder e a condição da situação. Envolvendo diversas outras teorias, essa abordagem tem sucesso quando tudo está favorável para a devida prática, se houver um ambiente desfavorável o êxito acaba não sendo o almejado e os estilos de líderes aplicados podem variar de acordo com a situação organizacional.

Hunter (2006) afirma que a liderança exige algumas qualidades como a paciência, que aliada ao autocontrole têm um carácter primordial no exercício em situações de certa forma complicada e por se tratar de sentimentos que geram reacções o líder que torna essa qualidade como hábito terá suas atitudes positivas, que reflectirá nos liderados e também no sucesso da organização com actos consistentes e também previsíveis. Exige gentileza que é nada mais nada menos que tratar as pessoas com cortesia sendo um ato de amor por envolver o interesse e a atenção ao próximo, gerando momentos inesquecíveis as pessoas que se sentem bem quando tratadas com gentileza, gerando um relacionamento de reciprocidade.

Para Srour (2005) “A liderança transcende cargos ou posições formais, não carece de institucionalização, é fruto da sintonia ‘espontânea’ e informal estabelecida entre líderes

e seguidores”. O autor diz ainda que a força do líder depende da sua capacidade de convencer seguidores, o que resulta no seu poder de influência.

Maxmiano (2004) diz que a liderança é um dos papéis dos administradores, na qual a pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. Ou seja, a liderança pode ser definida como uma relação de influência, sendo mais que somente uma competência que, supostamente, algumas pessoas têm e outras não.

Bergamine e Coda (1997) relatam que “a liderança acontece no processo por meio do qual um ou mais indivíduos têm sucesso ao tentar retratar e definir a realidade dos outros”, e ainda completam dizendo que a liderança é um fenômeno grupal, resultando das ações e construções entre líderes e liderados.

Resumidamente, Bergamine e Coda (1997) apontam uma definição interessante para a liderança quanto fenômeno com quatro aspectos importantes: Primeiro, a liderança é essencialmente um processo social definido através de interação. Segundo, a liderança envolve um processo de definir a realidade de forma que sensibilize o liderado. Terceiro, a liderança envolve um relacionamento de dependência no qual os indivíduos abdicam do seu poder de interpretar e definir a realidade dos outros. Quarto, a emergência dos papéis formais de liderança representa um estágio adicional de institucionalização nos quais direitos e obrigações em definir a natureza da experiência e da atividade são reconhecidos e formalizados.

2.1.17. Estilos de liderança

White e Lippitt (1939) fizeram um estudo para verificar o impacto causado por esses três diferentes estilos de liderança em meninos de dez anos, orientados para a execução de tarefas. Os meninos foram divididos em quatro grupos e, de seis semanas, a direção de cada grupo era desenvolvida pôr líderes que utilizavam três estilos diferentes: a liderança autocrática, a liderança liberal (*laissez-faire*) e a liderança democrática.

Liderança Autocrática: O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder.

Quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e de agressividade.

Liderança Liberal: Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi simplesmente medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder.

Liderança Democrática: Houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro sem alterações mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal.

2.1.18. Diferença entre o Líder e Chefe

Segundo Hunter (2014), o chefe usa o poder, ou seja, a sua autoridade é delegada e ocorre em função do seu cargo, sendo que a escolha da sua posição não é necessariamente do grupo. Já o líder tem autoridade natural e destaca-se no grupo, independente de ocupar ou não um cargo de chefia. Esse líder exerce actividades que influenciam todo o grupo, levando as pessoas a cooperarem para a execução de um objectivo comum e que considera ideal. Nessa perspectiva, o chefe exerce mais o papel de gerente do que de líder.

2.1.19. A liderança estatutária, também designada muitas vezes como formal

A liderança estatutária ou formal está associada a uma posição na estrutura de poder formal a qual correspondem comportamentos esperados de indivíduos ocupando um estatuto oficialmente reconhecido.

2.1.20. A liderança emergente, conhecida também como informal

A liderança emergente corresponde aquela que é exercida por alguém independentemente da posição oficial que ocupa. Um membro que não detenha uma posição oficial de liderança, pode exercer uma influência decisiva no grupo, por exemplo ao expressar uma ideia proveitosa, ao colocar uma questão pertinente, ao ajudar o grupo a formular um plano ou mesmo ao fazer sugestões úteis ao líder estatutário. Estes actos podem constituir um comportamento de liderança muito importante, ainda que não sejam actos de um líder estatutário (Berganine 1994).

No campo da gestão e do comportamento organizacional, o estudo da liderança tem sido uma parte importante e central da literatura há várias décadas. São inúmeros os

significados que o termo liderança assume, dependendo da área de estudo que o utiliza. Em geral, a liderança é entendida como um processo de influência das actividades de um grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento de metas e realização de objectivos. A liderança como a influência incremental sobre o cumprimento mecânico com as directrizes rotineiras da organização (Kahn, 2000).

2.2. Qualidades de um líder

De acordo com Ladew (2002) há três qualidades essenciais como: líderes inspiram confiança; um Líder sabe como seguir e Líderes fazem contacto. Portanto um líder deve inspirar confiança, sabendo assim quando proceder e quando parar, quando criticar e quando elogiar e o mais importante como encorajar os outros para a excelência. Saber como seguir, pois, as habilidades envolvem serem ao mesmo tempo líder e seguidor, permitindo que quando apropriado os liderados possam tomar a liderança de forma observada. É fazer contacto, pois sabem que não podem liderar do conforto de uma sala, somente expedindo memorandos diários, mas sim, ir até a trincheira fazendo com que as coisas aconteçam em todos os processos de uma organização, incentivando os demais de forma eficaz.

Para Gruber (2001) existem diversas abordagens e mudanças no estilo dos líderes, porém os atributos fundamentais na maioria permanecem intactos, divididos em quatro áreas como: carácter, visão, comportamento e confiança. O carácter onde os líderes devem ser honestos não somente em relação às leis e regulamentos, mas em todas as actividades para que sua liderança seja duradoura deve ser ético e verdadeiro. A visão é necessária para que as metas possam ser implementadas tornando claro os objectivos.

O comportamento é primordial, quando compreendido à capacidade de adaptação, que deve ser rápida aos ambientes, devendo estar preparado para mudanças que venham a surgir. Já a confiança possibilita ao líder acções difíceis e necessárias, e cabe a ele também passar essa confiança aos liderados a fim de enfrentar riscos calculados para alcançar os objectivos maiores.

2.2.1. Credibilidade de um líder

Conforme Maxwell (2011) a credibilidade de um líder inicia-se pelo comprometimento pessoal ao sucesso e também em ajudar seus liderados ao alcance do mesmo, sendo necessárias três características:

- ❖ Iniciativa: se levantar para subir;

❖ **Sacrifício:** abrir mão de algo para conseguir subir;

❖ **Maturidade:** é preciso para se desenvolver para subir.

Para Lawson (2011) a credibilidade conta por diversos factores que promove, não somente nos colaboradores, como também nos clientes externos e “chamar” possíveis investidores, assim a imagem da organização no mercado evolui tanto no sector que a mesma se enquadra quanto nos demais ramos sectores.

Segundo Ribeiro (2015) o verdadeiro Líder tem diversos atributos, destacando os principais sendo eles:

❖ **Proativo e unir pessoas com um objetivo em foco:** nesse sentido deve haver o estabelecimento de metas entre seus liderados sendo essencial, pois sem metas a serem alcançadas, as pessoas tendem a se acomodar na zona de conforto.

❖ **É apaixonado pelo o que faz:** sendo apaixonado por pessoas e desafios. Já que a paixão que move o Líder, o faz não parar. Devendo estar sempre mudando, atingindo sua meta, focando nos objetivos, inspirando e motivando seus liderados a segui-los.

❖ **Sua equipe será seu reflexo:** quando motivador é otimista terá sempre uma equipe de nível esperado. Já um Líder negativo e pessimista terá uma equipe conforme o seu perfil. Assim uma equipe de alto desempenho requer de um Líder condizente e vice e versa.

❖ **Não manda, ele delega:** há uma grande diferença nessas duas ações. Mandar é deixar os liderados executarem as atividades sem direcionamento, sem um acompanhamento, sendo ruim para o sucesso da organização.

2.2.2. Liderança e gestão

Os conceitos de liderança e gestão confundem-se com frequência em moldes organizacionais. A dicotomia gera controvérsia entre os dois vocábulos, pelo que a sua correta significação deve ser aprofundada. Uma vez que os investigadores não apresentam concepções uniformizadas em relação à diferença entre os conceitos, destaco a proposta de Rego *et al.* (2016) para explicar esta dissemelhança.

Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha (2016) propõem quatro pontos fundamentais: (1) “a gestão e a liderança” são processos distintos; (2) “as organizações necessitam de ambos” os processos; (3) “alguns especialistas consideram impossível conciliar os dois

processos numa mesma pessoa; (4) “um indivíduo não pode exercer, simultaneamente, os dois papéis; como consequência, as organizações precisam recorrer à liderança partilhada”“.

A diferença entre os dois conceitos é discutida por teóricos contemporâneos que, de maneira mais ou menos complexa, estabelecem a sua opinião:

- ❖ Bennis e Nanus (1985) escrevem que “os gestores sabem o que devem fazer ao passo que os líderes sabem o que é necessário ser feito”.
- ❖ Kets de Vries (2001) estima que “os líderes interessam-se pelo futuro, respiram a mudança, pensam no longo-prazo, são cativados pela visão, confiam na intuição, têm uma perspectiva social alargada”. Por outro lado, “os gestores interessam-se pelo presente, preferem a estabilidade, atuam a curto-prazo, apreciam a complexidade, prezam a lógica e preocupam-se com os interesses da organização”.
- ❖ House *et al.* (2004), no âmbito do projecto *GLOBE*, concebe que “a liderança envolve a articulação de uma visão organizacional, a introdução de mudanças vultuosas, a actuação inoperacional e a capacidade para lidar com a turbulência da envolvente externa”. De forma inversa, “a gestão representa a implementação da visão do líder e das mudanças por ele introduzidas, e a manutenção e administração das infra-estruturas organizacionais”.
- ❖ John (1996) advoga que “a gestão consubstancia-se em planeamento organização e estruturação, controlo e resolução de problemas. A liderança, por seu turno, é mais orientada para as pessoas e diz respeito à forma de lidar com a mudança e com o futuro”.

Kotter (1996) salienta que a só a combinação entre os dois conceitos alavanca a organização para o sucesso, especialmente quando se trata de processos de mudança. “Sem gestão competente, o processo de transformação pode ficar fora de controlo”. Mas, para muitas organizações, o maior desafio é a condução da mudança. Só a liderança pode remover as muitas fontes de inércia organizacional. Só a liderança pode motivar as acções necessárias para alterar o comportamento de modo significativo. “Só a liderança pode promover a mudança, ancorando esta na cultura da organização”.

2.2.3. Teoria de abordagem

2.2.4. Teoria de conteúdo organizacional

Na base da motivação intrínseca, Richard e Greg (1976) concluem que “são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação”:

- ❖ A ‘variedade’ traduz-se num conjunto de actividades e competências ligadas a uma função. Esta será tanto mais variada quanto mais consistir numa diversificação de acções e tarefas.
- ❖ ‘Identidade’ pressupõe níveis de proximidade maiores na execução de tarefas, do princípio ao fim. Funções com identidade permitem um controlo apertado das acções e aumentam o valor intrínseco do produto e ou serviço prestado.
- ❖ O ‘significado’ “diz respeito ao impacto do trabalho nas vidas dos outros, seja dentro ou fora da organização”. Quando maior o impacto nas pessoas, maior o significado e o valor das acções desempenhadas.
- ❖ ‘Autonomia’ é o grau de independência que um indivíduo tem no planeamento e desempenho de funções. Trabalhos automatizados têm níveis de autonomia pessoal reduzidos, ao passo que trabalhos com variação de casos apresentam níveis de autonomia elevados.
- ❖ O ‘*feedback*’ é “a quantidade e a qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados”.

No entanto, “é necessário a existência de necessidades de crescimento, a percepção de necessidades de desenvolvimento e aptidões adequadas ao desempenho da função”. As pessoas apresentam níveis mais elevados de motivação se considerar o trabalho digno e valioso de ser executado; se se sentirem pessoalmente responsáveis pelo resultado das suas acções e pelo impacto que as mesmas nos causam outros; e se conhecerem o resultado das funções que desempenham.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia é um caminho que se usa para alcançar um determinado objectivo, (Marconi e Lakatos 2003). Assim, de modo a tornar prática a materialização desta pesquisa, usarei as seguintes metodologias:

3.1.Método de abordagem

A presente pesquisa adoptou o método Hipotético-dedutivo, pois ele constituiu numa abordagem qualitativa com elementos quantitativos, conjugado por métodos e técnicas estatísticas para efeitos de quantificação dos dados.

3.1.1. Delineamento e Procedimento

Com relação ao procedimento ou delineamento trata-se de um estudo de caso, uma vez que está em contacto directo com a realidade onde o problema se verifica de modo a colher dados que sustentaram o trabalho, portanto foi imperioso fazer um estudo de caso para poder extrair o máximo de informações existentes. Todavia, para dar sustento aos dados que foram colhidos, apoiou-se numa pesquisa do tipo bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de material já publicado (livros, artigos, teses, etc.), neste caso, na pesquisa buscou-se um fundamento através da pesquisa bibliográfica, isto é, com base na leitura de diversas obras, artigos e outros documentos que tratam de conteúdos relacionados com o problema de estudo.

Para Lüdke e André (1999), o estudo de caso se assemelha mais a uma abordagem metodológica de pesquisa que a um tipo de procedimento. É composto de três fases: uma exploratória; outra de sistematização de colecta de dados e delimitação do estudo, e a última de análise e interpretação das descobertas.

3.1.2. Método de processamento de dados

Método estatístico- ajudou no tratamento dos dados do trabalho, na análise e discussão dos resultados, auxiliado pelo Microsoft word em conexão com o Excel para construção de gráficos que mostrem os resultados da pesquisa.

3.1.3. População

Para Marconi e Lakatos (2003), o universo é a porção global da população em estudo que se pretende analisar. A população de estudo é finita e foi constituída pelos funcionários do Instituto Nacional de Estatística Delegação de Gaza, sem distinção de

género e faixa etária. A pesquisa contou com uma população de 30 pessoas que são os funcionários da unidade em estudo.

3.1.4. Quanto a Amostragem

Para efeitos da pesquisa, usou-se a amostragem probabilística do tipo estratificada. A amostra foi constituída por 30 funcionários das repartições específicas para a realização da pesquisa nomeadamente: repartição de recursos humanos, repartição de administração e finanças e a secretaria. A amostragem probabilística do tipo estratificada parte do pressuposto de que todos os elementos da população universal têm a mesma probabilidade de serem incluídos na amostra. Desta forma, os resultados foram transponíveis, com determinado grau de certeza, para toda população ou universo. Portanto, foi uma divisão dos funcionários em subgrupos homogéneos (repartições) neste caso os estratos, de seguida fez-se a escolha aleatória simples de forma independente em cada subgrupo ou estrato.

3.1.5. O Instrumento Para a Colecta de Dados

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. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maiores facilidades na tabulação e análise dos dados.

Quanto ao instrumento de colecta de dados baseou-se na via de um questionário devidamente elaborado, onde fez-se constar uma sequência de perguntas fechadas e abertas a fim de extrair o máximo possível de informações da população que fez parte da amostra.

3.1.6. Quanto aos Objectivos

Quanto aos objectivos a pesquisa foi do tipo descritivo, uma vez que buscou tornar explícita a análise de gestão e liderança nas instituições públicas. De acordo com Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenómeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de colecta de dados.

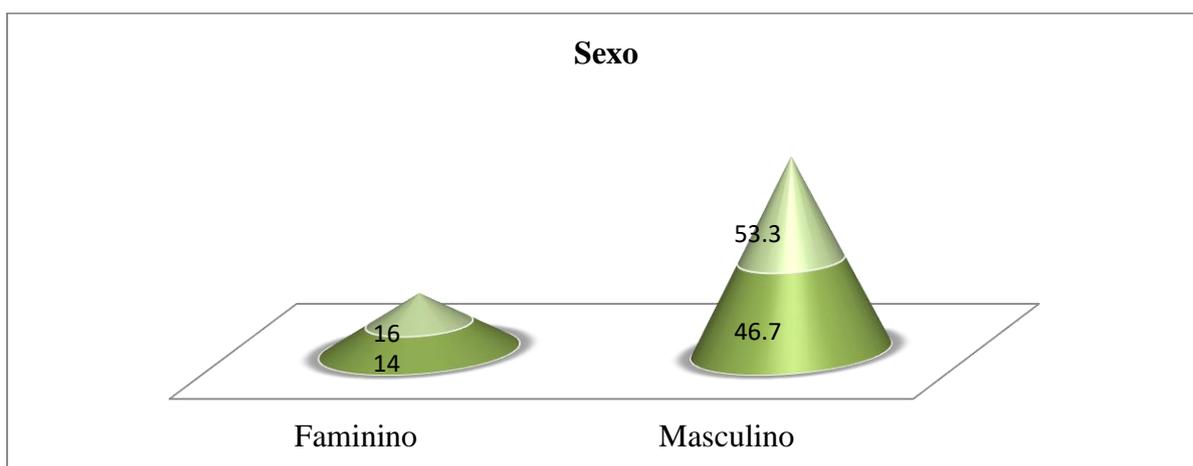
3.1.7. Processamento de Dados

Para o processamento dos dados recolhidos foi usado o programa informático designado do Statistical Package for Social Sciences (SPSS), versão 21, juntamente com o programa informático designado Excel 2010. Com base no SPSS os dados foram analisados no cômputo geral, no que concerne ao PCI e SL (estatísticas de carácter descritivo, a frequência absoluta, moda, mediana, desvio padrão, comparação entre os grupos e análise da relação entre as variáveis), depois de feita a estatística descritiva o passo a seguir foi a criação de tabelas e gráficos e interpretação dos resultados obtidos usando o programa Excel 2010.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos da pesquisa, fazendo desta feita a ilustração em gráficos e a sua devida interpretação, como forma de trazer evidências claras e objectivas dos resultados obtidos no campo da pesquisa.

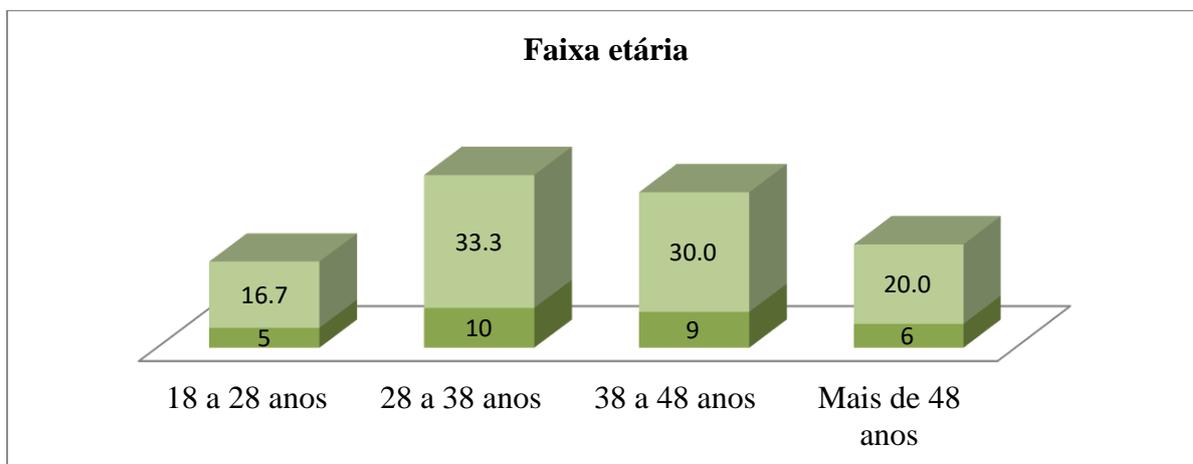
Gráfico 01: *Distribuição percentual em relação a população em termos do sexo.*



Fonte: Autoria Própria.

Diante do gráfico acima representado em formato de um cone, observou-se que cerca de 53,3% dos respondentes abrangidos pelo inquérito e que corresponde a 16 funcionários no universo de 30 são do sexo Masculino contra 46,7% que corresponde a 14 respondentes que são do sexo feminino.

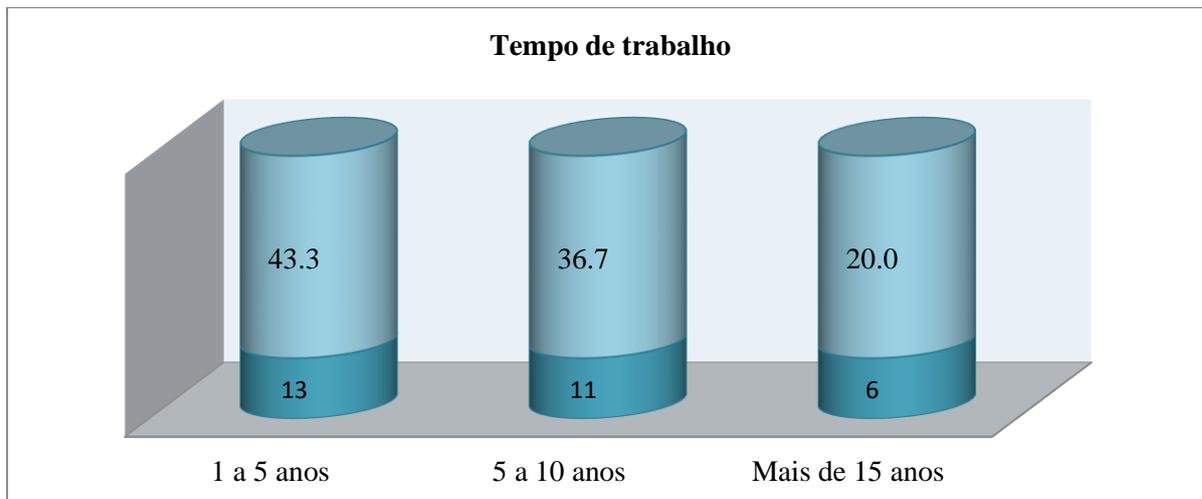
Gráfico 02: *Distribuição percentual dos respondentes em relação a questão: <A que faixa etária você se enquadra?>*



Fonte: Autoria Própria.

Neste gráfico observou-se que cerca de 16,7% correspondente a 5 respondentes responderam que estão num intervalo dos 18 a 28 anos de idade, contra 33,3% que corresponde a 10 correspondentes abrangidos pelo inquérito que responderam que estão num intervalo dos 28 a 38 anos de idade, ainda na mesma sequencia cerca de 30% que corresponde a 9 correspondentes abrangidos pelo inquérito que responderam estão num intervalo dos 38 a 48 anos de idade e por fim observou-se que cerca de 20% que corresponde a 6 respondentes que responderam que possuem mais de 48 anos de idade dentro do Instituto Nacional de Estatística Delegação de Gaza.

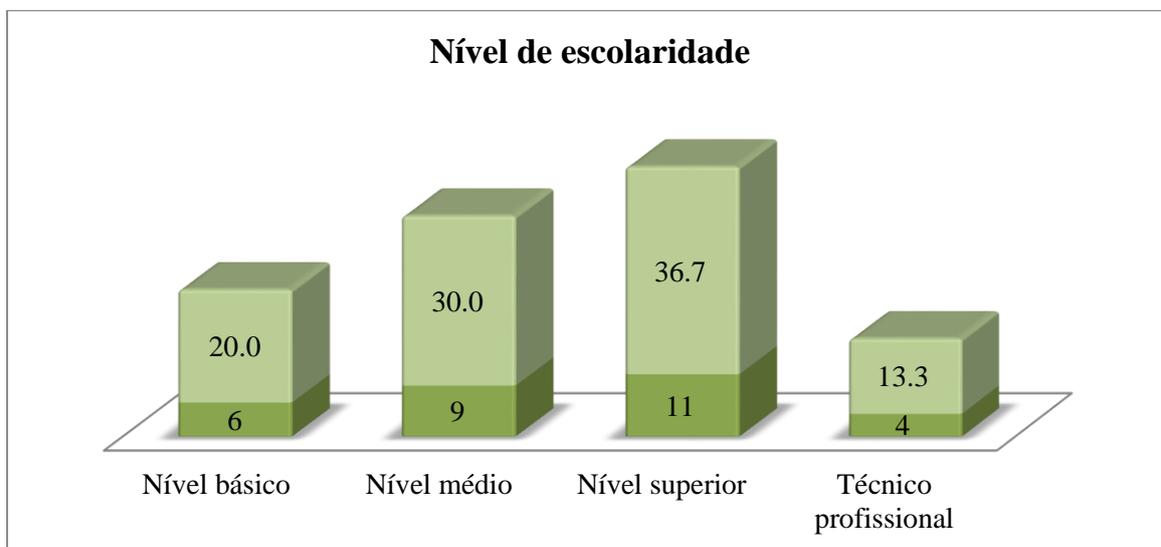
Gráfico 03: Distribuição percentual em relação a questão sobre: Tempo de trabalho no Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza.



Fonte: Aatoria Própria.

No universo de 30 funcionários do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza, cerca de 43,3 que corresponde a 13 respondentes responderam possuem de 1 a 5 anos de serviço, contra 36,7% correspondente a 11 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam que possuem de 5 a 10 anos de trabalho e por fim observou-se que cerca de 20% que correspondem a 6 respondentes que responderam que possuem mais de 15 anos de serviço na instituição em epigrafo.

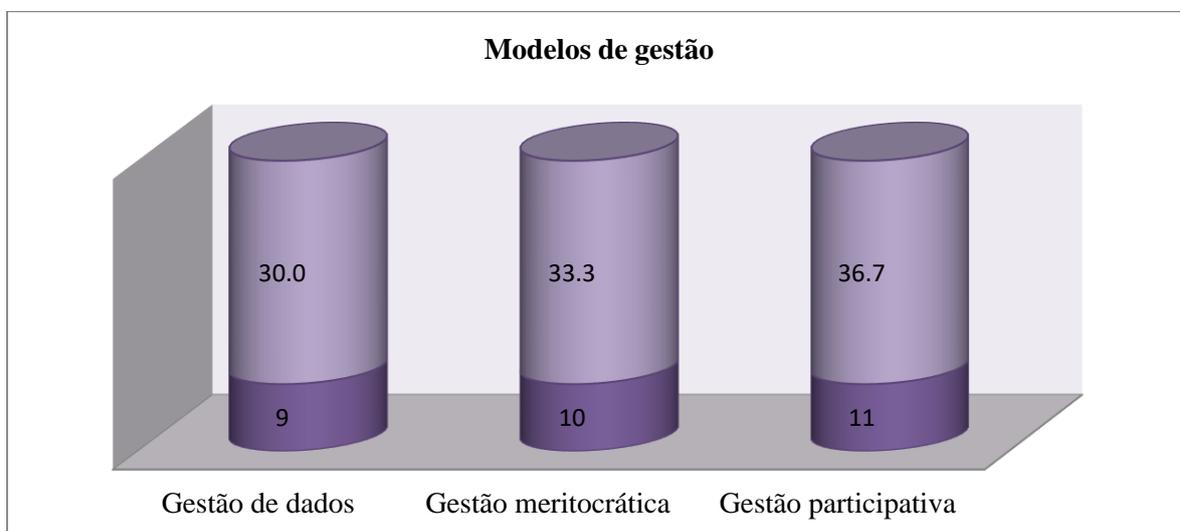
Gráfico 04: Distribuição percentual em relação a questão sobre: Nível de escolaridade dos funcionários do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza.



Fonte: Aatoria Própria.

Observou-se que cerca de 20% que corresponde a 6 respondentes abrangidos pelo inquérito responderam que possuem o nível básico, contra 30% correspondente a 9 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam possuem o nível médio, ainda na mesma senda cerca de 36,7% que corresponde a 11 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam possuem o nível superior e por fim 13,3% que corresponde a 4 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam que possuem o nível técnico profissional ao nível desta instituição em estudo.

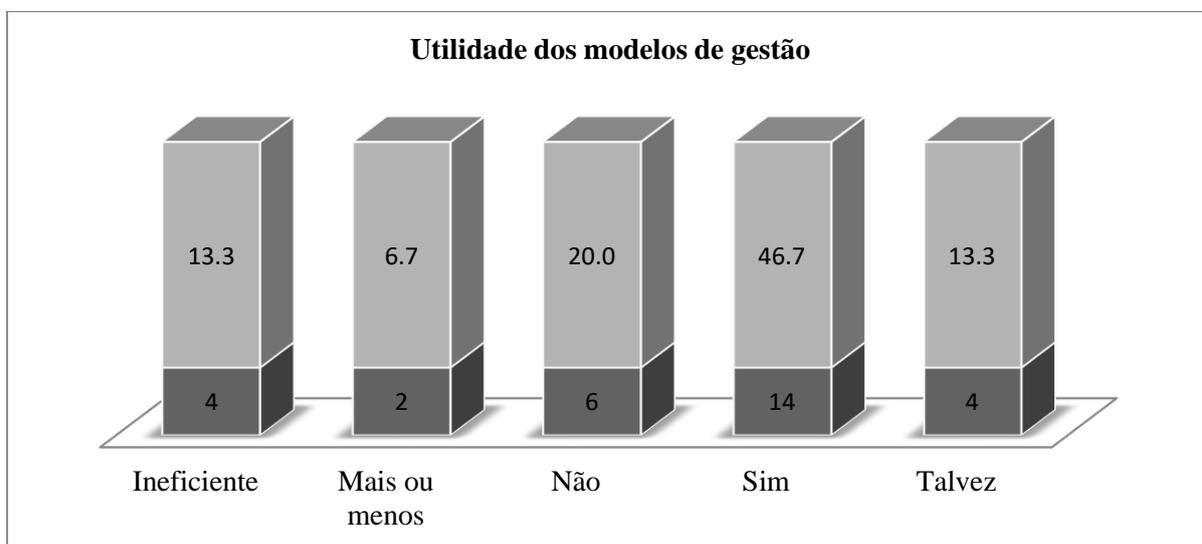
Gráfico 05: *Distribuição percentual em relação a questão sobre: Quais são os modelos de gestão e liderança utilizados pelo instituto nacional de estatística delegação provincial de Gaza.*



Fonte: Autoria Própria.

Em termos dos modelos de gestão, observou-se que cerca de 30% correspondente a 9 respondentes abrangidos pelo inquérito responderam que os modelos de gestão utilizados pelo Instituto Nacional de Estatística Delegação de Gaza é a gestão de dados, ainda no mesmo teor 33,3% que corresponde a 10 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam que o modelo de gestão utilizado é a gestão meritocrática e por fim cerca de 36,7% correspondente a 11 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam que o modelo de gestão utilizado pela instituição é a gestão participativa ao nível organizacional.

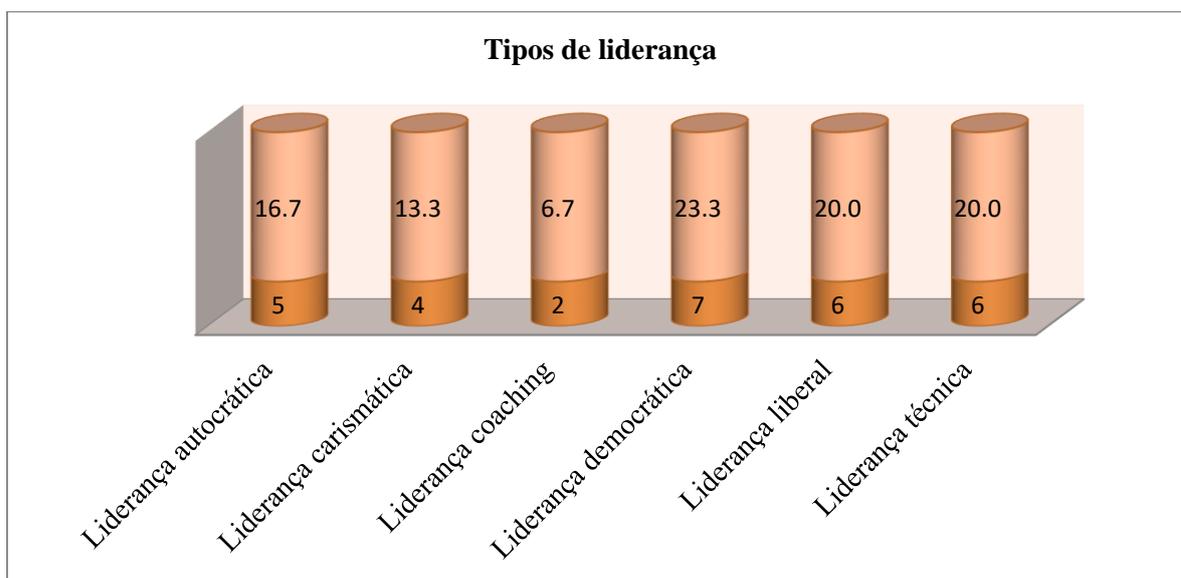
Gráfico 06: Distribuição percentual da questão sobre: o modelo de gestão utilizado pelo instituto nacional de estatística delegação provincial de gaza considera-os eficientes.



Fonte: Aatoria Própria.

Relativamente ao gráfico acima, observou-se que cerca de 13,3% que corresponde a 4 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam que consideram ineficiente o modelo de gestão utilizado pela instituição, contra cerca de 6,7% que corresponde a 2 respondentes que responderam que consideram mais ou menos a questão em relação ao modelo de gestão utilizado pela organização, doravante 20% que corresponde a 6 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam que não em relação ao modelo de gestão utilizado ao nível institucional, ainda observou-se que cerca de 46,7% correspondente a 14 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam que sim consideram que os modelos utilizados pela Instituto Nacional de Estatística de Gaza é eficiente e por fim contra 13,3% que corresponde a 4 respondentes que responderam que talvez consideram os modelos de gestão utilizados pela instituição que sejam eficientes.

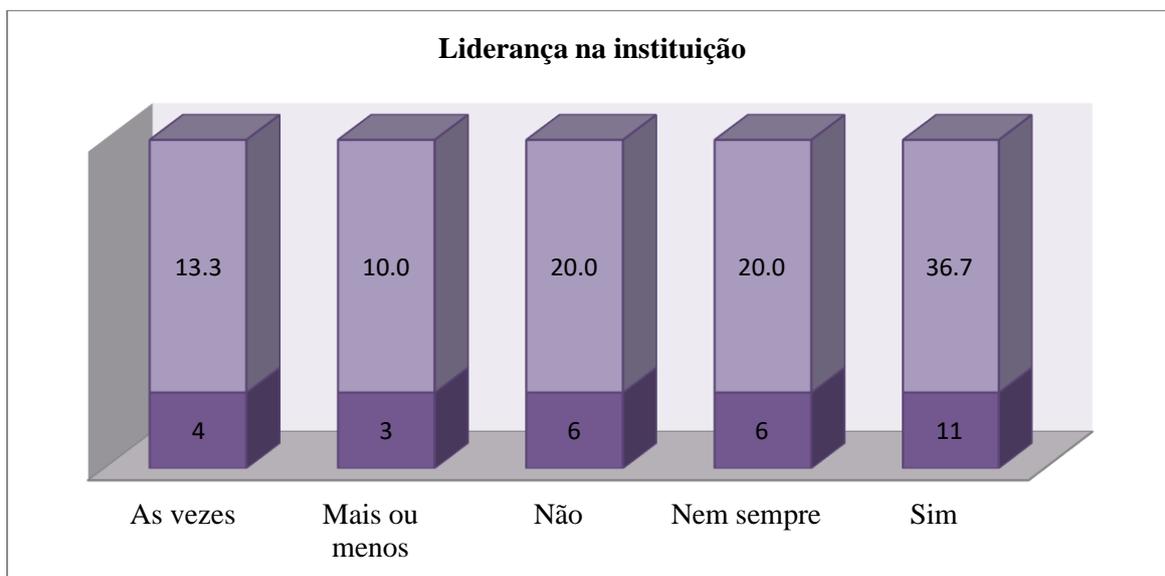
Gráfico 07: Distribuição percentual sobre a questão: *Quais são os tipos de liderança que a instituição tem aplicado.*



Fonte: Autoria Própria.

Observou-se que cerca de 16,7% que corresponde a 5 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam que a liderança autocrática é que tem sido aplicada dentro da instituição, contra 13,3% correspondente a 4 respondentes que responderam que a liderança carismática é que tem sido aplicada na organização, ainda na mesma senda cerca de 6,7% que corresponde a 2 respondentes que responderam que a liderança coaching é que tem sido aplicada ao nível institucional, observou-se ainda que cerca de 23,3% correspondente a 7 respondentes que responderam a liderança democrática é que tem sido aplicada pela instituição, ainda no mesmo teor 20% que corresponde a 6 respondentes que responderam que a liderança liberal é que tem sido aplicada e por fim observou-se a mesma percentagem de 20% que corresponde a 6 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam a liderança técnica é que tem sido aplicada dentro do Instituto Nacional de Estatística de Gaza.

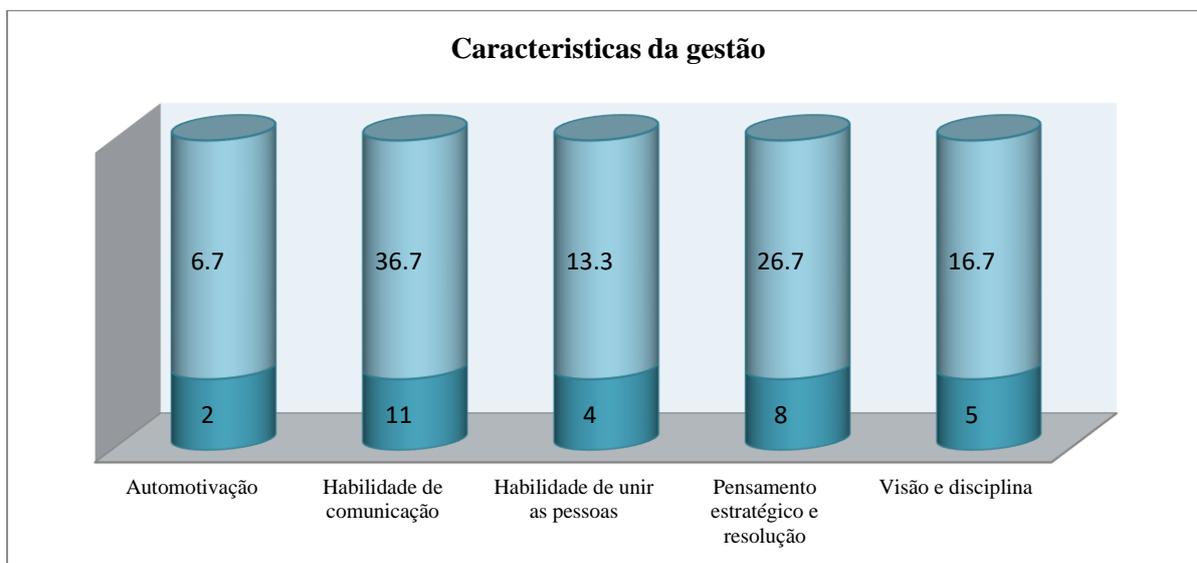
Gráfico 08: Distribuição percentual da sobre a questão: Os funcionários têm se sentido felizes com o tipo de liderança na instituição.



Fonte: Autoria Própria.

Diante do gráfico observou-se que cerca de 13,3 que corresponde a 4 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam que as vezes têm se sentido felizes com o tipo de liderança na instituição, contra 10% correspondente a 3 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam que mais ou menos em relação a sua satisfação ao tipo de liderança na organização, ainda no mesmo teor cerca de 20% que corresponde a 6 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam não em relação a satisfação do tipo e liderança na instituição, ainda na mesma senda cerca de 20% correspondente a 6 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam nem sempre se sentem felizes em relação ao tipo de liderança da organização e por fim cerca de 36,7 que corresponde a 11 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam que sim se sentem felizes em relação ao tipo de liderança aplicada no Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza.

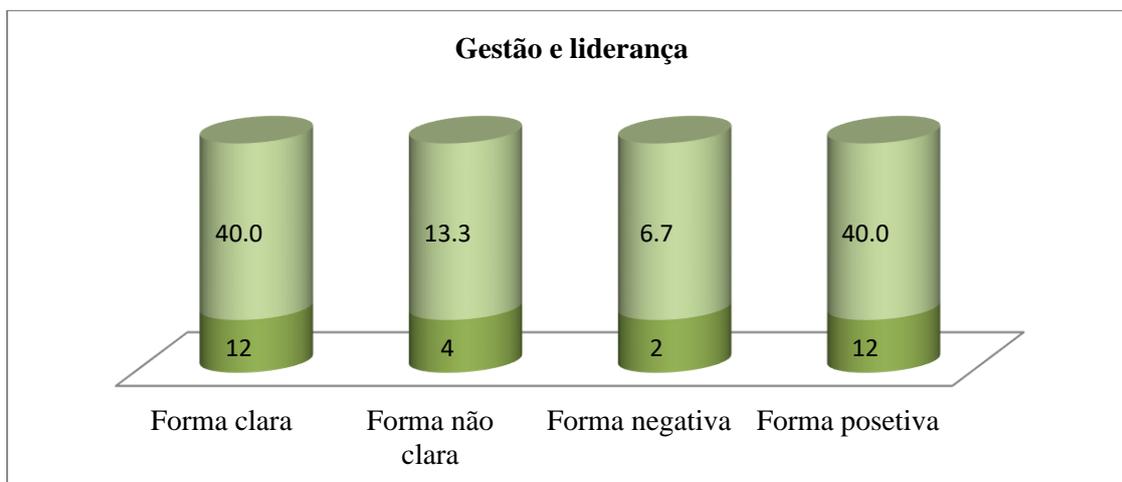
Gráfico 09: Distribuição percentual em relação a questão: *Quais são as características de gestão e liderança que um líder deve possuir na instituição.*



Fonte: Autoria Própria.

No universo de 30 funcionários cerca de 6,7% que corresponde a 2 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam a característica que um líder deve possuir é a automatização, contra a 36,7% correspondente a 11 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam a característica que um líder deve possuir é a habilidade na comunicação, ainda observou-se que cerca de 13,3% que corresponde a 4 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam a característica que um líder deve possuir é a de habilidade de unir as pessoas dentro de uma instituição, contra 26,7% correspondente a 8 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam a característica que um líder deve possuir é o pensamento estratégico e de resolução na organização e por fim observou-se que cerca de 16,7% que corresponde a 5 respondentes abrangidos pelo inquérito que responderam a característica que um líder deve possuir é a visão e disciplina dentro de uma instituição.

Gráfico 10: Distribuição percentual em relação a questão: Como é compreendida a gestão e liderança na Instituição.



Fonte: Autoria Própria.

Observou-se que cerca de 40% que corresponde a 12 respondentes abrangidos pelo inquérito responderam que a gestão e liderança é compreendida de forma clara, contra 13,3 correspondente a 4 respondentes abrangidos pelo inquérito responderam que a gestão e liderança é compreendida de forma não clara ao nível institucional, ainda observou-se que cerca de 6,7 que corresponde a 2 respondentes abrangidos pelo inquérito responderam que a gestão e liderança é compreendida de forma negativa na instituição e por cerca de 40% correspondente a 12 respondentes abrangidos pelo inquérito responderam que a gestão e liderança é compreendida de forma positiva ao nível do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza. Onde a forma clara permite com que a gestão e liderança seja feita ao nível de todos e que todos estejam a par de todos ao acontecimentos e conteúdos ligados ao trabalho, forma não clara, esta por sua vez deixa algumas lacunas na sua materialização e funcionamento, pelo simples facto de não uniformização dos assuntos ligados a instituição, forma negativa por sua vez, não faz abertura de divulgação de informações ao nível dos membros da organização e por forma clara que faz a inclusão de todos os funcionários e membros no processo de tomada de decisão e na sua própria gestão e liderança.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo busca esclarecer e apresentar os resultados em termos da sua própria discussão, onde são expostos resultados da pesquisa realizada.

❖ *Identificar os estilos de lideranças aplicadas no Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza.*

Os resultados obtidos mostraram que os estilos de liderança aplicados dentro do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza foram diversificando de acordo com a forma como todos os membros da organização são tratados e respeitados no acto das suas actividades laborais. Doravante ficou evidente que a instituição adota vários tipos de liderança a saber: liderança carismática, liderança democrática, liderança liberal, liderança coaching, liderança autocrática. Todavia o Instituto Nacional de Estatística de Gaza privilegia a liderança democrática, pois este tipo abre o espaço de os membros da organização fazerem parte no processo de tomada de decisão através das suas ideias, opiniões, e também cria de uma determinada forma uma motivação para com os funcionários da instituição. Ainda na mesma senda, para além da liderança supracitada no parágrafo acima, há existência de dois tipos de liderança que acompanham a liderança democrática, neste caso liberal e técnica que servem de auxiliar no processo contínuo da organização pelo simples de permitirem que todos tenham o direito a expressão e a palavra diante das decisões da organização. Por conta disto os funcionários se sentem integrados de todos assuntos e possíveis decisões que dizem respeito ao desenvolvimento da própria instituição. De acordo com os resultados obtidos, mostraram claramente o autocratismo não tem sido um ponto forte de liderança que é aplicado pelos líderes e chefes desta organização em causa, visto dá-se prioridade de ouvir os outros membros como forma de fazer entender que as decisões tomadas são centradas, mais sim descentralizadas a medida em que permite que todos participem de uma forma activa na tomada de decisão.

Segundo Chiavenato (2002) a teoria mais conhecida que explica a liderança por meio de estilos de comportamentos, sem se preocupar com características pessoais de personalidade do líder refere-se aos estilos de liderança “autocrática” e a “democrática”.

O líder autocrático é mais conhecido como “chefe”. Seria aquele condutor que define o que e como deve ser feito. Podemos supor que se é ele quem define tudo, este acredita

ser a sua opinião sempre a mais correta e ainda serem seus subordinados pouco merecedores de confiança. Fica nítido que a atenção principal deste líder está voltada para as tarefas e não para as relações humanas de seu grupo. Baseia seu poder geralmente na posição (cargo) que ocupa. Já o líder democrático busca compartilhar suas decisões e actividades com os outros membros do grupo. Podemos dizer que ele possui outra visão do ser humano e de si. Caso acredite que todos devam participar do planeamento e execução da tarefa, podemos supor que não acredita ser o dono da verdade e que todos possuem condições de agir com autonomia e responsabilidade. Sua atenção está voltada principalmente para as relações interpessoais e vê seu poder baseado na credibilidade que o grupo lhe atribui.

❖ *Analisar a eficiência dos modelos de gestão e estilos de liderança aplicados no Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza.*

Os modelos de gestão aplicados pela instituição em epígrafe são: gestão de dados, gestão meritocrática. Estes três tipos de gestão (gestão de dados, gestão meritocrática e a gestão participativa) utilizados pela instituição, tem sido eficientes na sua aplicação, visto que permitem com que os objectivos e metas traçadas possam ser alcançados.

Os estilos de liderança ao nível do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza, tem sido aplicados de forma diversificada permitindo desta feita para que os funcionários não se agarrem e nem fiquem centrados em um único estilo e tudo ser padronizado o que acaba permitindo que todos intervenientes da instituição estejam informados de todos acontecimentos e decisões pertinentes da organização. Desta feita, para comprovação da eficiência dos modelos aplicados ou por outra utilizados foi através das respostas dadas mediante a aplicação da técnica por via de um questionário de questões abertas e fechadas e que de uma forma quantificada foi possível aferir que os modelos são eficientes mediante ao estilo de liderança aplicado no Instituto Nacional da Estatística Delegação Provincial de Gaza.

A gestão participativa tida como um dos modelos mais eficaz na sua materialização, visto que este é baseado na valorização e na participação de profissionais de diferentes níveis hierárquicos nas decisões da empresa ou por outra ela é descentralizada e as responsabilidades das decisões não são mais exclusivas de pequeno grupo de líderes. E ela é caracterizada por envolver todos os funcionários e membros nas decisões importantes da instituição, o que iguala-se a dinâmica levada a cabo pelos líderes e

representantes do instituto nacional de estatística de Gaza. Conforme os resultados ilustram a gestão meritocrática trata-se de um determinado modelo de gestão que por sua vez cria possibilidades de haver uma divisão de opiniões, isso devido ao facto de os funcionários serem avaliados só pela performance e desempenho individual. Todavia há um estímulo do crescimento e desenvolvimento interno, pois o funcionário quer se destacar para ser reconhecido e para além disso tem ciência de que o mérito depende do seu esforço.

A liderança eficaz consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais dirigidas e motivadas por si mesmas.

❖ *Propor um modelo de gestão e estilo de liderança para integração dos funcionários do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza.*

O modelo de gestão e estilo de liderança que permite a integração de todos na organização e que se propõe a Delegação Provincial de Estatística de Gaza é a carismática em coordenação o modelo de gestão participativa, que permite com que o liderado tenha espaço de poder estar incluso dentro das decisões e opiniões que servem para o desenvolvimento e crescimento da própria organização. Dai que o líder deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo, direcionando-os para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Precisa ajudar as pessoas a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, para que superem hoje o que fizeram ontem e para que despertem para novos desafios a cada dia.

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

Cada pessoa é um ser humano único, sistêmico, com personalidade, características, habilidades, atitudes e conhecimentos diferentes dos demais. Por isso, é preciso conhecer as ferramentas de gestão de pessoas que poderão auxiliar o líder na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho. A principal ferramenta da gestão de pessoas é o aprendizado

contínuo, que direciona o líder para o aprendizado organizacional, ou seja, é preciso que ele desenvolva a capacidade de promover educação ou desenvolvimento com serviço de alta qualidade e dar abertura para a transmissão de informações, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, de maneira a permitir a participação dos colaboradores na tomada de decisões, atuando como educador, negociador, incentivador e coordenador.

6. CONCLUSÃO

Diariamente são envolvidos ou influenciados os funcionários e membros da instituição em causa, e até mesmo incentivados nessas relações de poder, tanto no trabalho quanto em casa. É importante que todos tenham consciência que a acção e reacção causada por esse processo faz parte da sociedade, sendo através dela que descobrimos, almejamos ou realizamos actividades, e é assim que as transformações muitas vezes acontecem.

Uma verdadeira revolução se processa no interior das organizações que estão se modernizando, com a criação e a experimentação de novos modelos de gestão empresarial.

Contudo a presente pesquisa tinha como tema: Análise da Gestão e Liderança nas Instituições Públicas de Gaza- Caso do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza. Todavia o seu objectivo geral: Analisar a gestão e liderança das instituições públicas caso concreto do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza. A presente pesquisa alcançou os objectivos traçados visto que o instituto nacional de estatística delegação provincial de gaza privilegia a liderança democrática que permite com todos os profissionais estejam incluídos no processo de tomada de decisão de assuntos importantes ao nível institucional. Doravante aplicação deste tipo de liderança é proposta como estratégia para o desenvolvimento da própria organização, além disso a liderança e a motivação assim como desempenho dos próprios funcionários são influenciados através do tipo de liderança que é utilizado nas organizações. Em termos dos modelos de gestão ficou evidente que os resultados mostraram que o modelo meritocrática, participativa e de gestão de dados são os eficientes e eficazes dentro do instituto nacional de estatística de gaza, e auxiliam na produtividade e no desenvolvimento da própria instituição. Conclui-se ainda que a dinâmica levada em termos da gestão de património, recursos humanos e financeiros é feita de forma clara e objectivo rumo a satisfação dos interesses inerentes a instituição e ao alcance das metas programadas ou mesmo desenhadas ao nível institucional devido o grau de comprimento e forma como são realizadas as actividades. Ainda no mesmo teor constatou-se que a liderança predominante no Instituto Nacional de Estatística Delegação de Gaza tem sido eficiente, motivadora, dinamizadora, sistemática e que permite com os funcionários na sua colectividade participem e se sintam valorizados no processo de tomada de decisões úteis da organização, e de certa forma acaba

estimulando cada funcionário que tem participado dos debates ligados ao desempenho e desenvolvimento da própria instituição.

A pesquisa respondeu a questão de partida que pretendia saber: *Quais são os modelos de gestão e estilos de liderança utilizados para o alcance dos objectivos do Instituto Nacional de Estatística Delegação de Gaza?* Desta forma os resultados mostraram que os modelos de gestão utilizados e aplicados pelo instituto nacional de estatística de gaza são: modelo de gestão de dados, modelo de gestão participativa e o modelo de gestão meritocrática e que em termos de estilos de liderança predominante na instituição em causa são: liderança democrática, liderança liberal, liderança coaching, liderança carismática, liderança autocrática. Dai que a Gestão Institucional diz respeito ao planeamento, organização, liderança, supervisão ou acompanhamento e avaliação de actividades, processos, projectos e programas desenvolvidos pela instituição. Este estudo tornou-se relevante a medida que buscou apresentar e descrever os estilos de liderança e a própria gestão aplicada no Instituto Nacional de Estatística, partindo do pressuposto que a maioria das instituições adoptam um estilo apenas, já trazer para esta pesquisa com uma prova concreta que os dados mostraram que a aplicação da diversidade de estilos de liderança acaba trazendo consigo o dinamismo e criatividade no ambiente de trabalho.

Conclui-se ainda que a pesquisa confirmou exactamente uma das nossas hipóteses ao afirmar que H_1 : A gestão e liderança do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza têm optado em bons modelos de gestão e estilos de liderança institucionais para o alcance dos objectivos. Visto que a liderança privilegiada na instituição em causa é a democrática e combinada como modelo de gestão meritocrática que permite que os membros integrantes da organização participem de uma forma activa e directa nas decisões tomadas ao nível institucional, assim como motiva os funcionários a se sentirem valorizados por fazerem parte nas decisões e desta forma gerando maior produtividade e um alto desempenho da organização. A produtividade de uma determinada instituição esta directamente ligada ao tipo de liderança e ao modelo de gestão utilizada ou aplicada no acto de desempenho e materialização das actividades laborais, o que quer dizer quando um determinado funcionário encontra-se altamente motivado facilmente pode gerar maior produtividade, e esta motivação pode ser por via de: elogios, benefícios, bonificações, dinheiros e promoções assim como progressões no ambiente de trabalho.

7. SUGESTÕES

Finda realização da presente pesquisa, sugere-se ao Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza o seguinte:

- ❖ Sugere-se a intensificação da criação de uma repartição de comunicação com a responsabilidade de manter a todos funcionários informados de assuntos inerentes as actividades laborais e também que a as decisões assim como as opiniões dados pelos funcionários sejam disponibilizados de forma a garantir a transparência nos assuntos relacionados a relação jurídica de trabalho.
- ❖ Orienta-se que a instituição aposte mais nos modelos actuais de gestão a título de exemplo: carismático, coaching como forma de dinamizar o trabalho.
- ❖ Recomenda-se que o instituto nacional de estatística delegação provincial de gaza crie mais incentivos como forma de motivar aos funcionários.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFONSO, P. L. (2009, 2010). *Liderança: Elementos-chave do processo*. 2.^a Edição, Lisboa: Escolar Editora.
- BARROS, P. (2016) *Economia da saúde: conceitos e comportamentos*. Coimbra : Almedina.
- BARRACHO, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- BERNARDINO, M. (2017) *Gestão em saúde: organização interna dos serviços*. Coimbra : Almedina.
- BERGAMINI, C.W. & CODA, R. (1997) *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo, Atlas.
- BERGAMINI C.W. (1994). *Liderança a Administração de Sentido*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo.
- BENNIS, W. G. & NANUS, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Cervo, A. L., e Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- CUNHA, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- CHIAVENATO, I. (2010) *Administração nos novos tempos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- EICH, Ritch K. *Líderes não dão ordens*. (2013.) Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil Editora S.A.
- FELICIO, M. et al. 3 (2007) – *Competências de gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. 6 : 18-30.
- GIL, A. C. (2001) *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- REGO, A., Cunha, M. P. (2016) *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. 1.^a. Edição, Lisboa: Edições Sílabo, 2016.
- SILVA, R. O. (2004) *Teoria da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

TEIXEIRA, S. (2005). *Gestão das Organizações*. 2ª Edição, Mc Graw-Hill Interamericana. de Espanha.

LAWSON, K. (2011) *Como se tomar um grande líder*. São Paulo: Universo dos livros.

SROUR, R. H. (2005) *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão*. 13 ed, Rio de Janeiro: Elsevier.

Lüdke, M., e André, M. D. A. (1999). *A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.

LEWIN, KURT, LIPPITT, R. e WHITE, R.K.,(1939) Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, *Journal of Social Psychology*, vol. 10. EUA: maio/.

RIBEIRO, S. (2015) *Desafie-se para vencer/Os segredos dos campeões*. 1.ed. Pará.

HUNTER, J. (2014). *De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe* ;tradução de Vera; Rio de Janeiro: Sextante.

HUNTER, James C. (2006) *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante.

HOUSE, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (EDS.) (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

HACKMAN, J. R., and Greg R. Oldham. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational behavior and human performance*, 16.2, 250-279.

KRAUSE, D. (1999) *The Antecedents of Buying Firm's Efforts to Improve Suppliers*. *Journal of Operations Management*.

KOTTER, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review School Press.

KETS de VRIES, M. F. R. (2001). *The leadership mystique: A user's manual for the human enterprise*. London: FT/Prentice-Hall.

GRUBER, L. S. (2001) *Liderança- habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso*.Curitiba:UFSC.

Markoni, M. A e Lakatos E.M. 2003, *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª Edição, Alas S. A.

MAXWELL, John., (2011). *O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida*/John C. Maxwell; tradução de Omar de Souza.-2 ed. Rio de Janeiro:Thomas Nelson Brasil.

MAXIMIANO, A. C. A. (2004) *Introdução à Administração*, São Paulo: Atlas, 6 ed.

VERGARA, Sylvia Constant. (2014) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*/Sylvia Constant Vergara.- 15. Ed. – São Paulo: Atlas.

MACEDO, N. e MACEDO, V. (2005) – *Gestão hospitalar* : manual prático. Lisboa : Almedina.

9. Apêndices



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Questionário por entrevista.

Prezado(a) Senhor(a), funcionário e agente público, O principal objectivo deste questionário é precisamente analisar a gestão e liderança nas instituições públicas- caso concreto do Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza, como requisito para a culminação do Curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico de Gaza. Os dados destinam-se exclusivamente a um tratamento para fins académicos. Pedimos a vossa colaboração para o preenchimento deste, pois essa é fundamental para a nossa investigação. Garantimos a confidencialidade dos dados pessoais.

Perfil do pesquisado:

Instrução: Assinale com (X) a opção correspondente a sua resposta;

No caso de se enganar na resposta, risque e assinale uma nova resposta.

Dados pessoais

1. A que faixa etária você se enquadra?

() 18 a 28 anos

() 28 a 38 anos

() 38 a 48 anos

() Mais de 48 anos

2. Qual seu sexo?

() Masculino

() Feminino

Ambiente de trabalho dos funcionários da instituição.

1. Tempo de trabalho no Instituto Nacional de Estatística Delegação Provincial de Gaza.
 - De 0 >1 anos
 - 1 a 5 anos
 - 5 a 10 anos
 - Mais de 15 anos

2. Nível de escolaridade dos funcionários instituto nacional de estatística delegação provincial de Gaza?
 - Nível Básico
 - Nível Médio
 - Técnico profissional
 - Nível Superior

3. Quais são os modelos de gestão e liderança utilizados pelo instituto nacional de estatística delegação provincial de Gaza?
 -
 -
 -
 -
 -
 -
 -

4. Os modelos de gestão utilizados pelo instituto nacional de estatística delegação provincial de Gaza considera-os eficientes?
 - Sim
 - Não
 - Talvez
 - Mais ou menos
 - Ineficiente

5. Quais são os tipos de liderança que a instituição tem aplicado?
 - Liderança autocrática
 - Liderança democrática
 - Liderança liberal
 - Liderança técnica

- Liderança carismática
 - Liderança coaching
6. Os funcionários têm se sentido felizes o com o tipo de liderança na instituição?
- Sim
 - Não
 - Nem sempre
 - Mais ou menos
 - As vezes
7. Quais são as características de gestão e liderança que um líder deve possuir na instituição?
- Visão e disciplina
 - Pensamento estratégico e resolução
 - Habilidade de comunicação
 - Automotização
 - Habilidade de unir as pessoas.
8. Como é compreendida a gestão e liderança na Instituição?
- Forma clara
 - Forma não clara
 - Forma positiva
 - Forma negativa

Desde já agradecemos à vossa disposição!