



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Monografia Científica

Contributo da Liderança na Motivação dos Funcionários: considerando o caso da Secretaria
Distrital De Chókwè

Autor: Rúben João Macamo

Tutor: Hélio Cesar Sindique

Co-tutor: Burailo António Diogo

Lionde, Novembro de 2023



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Rúben João Macamo, Contributo da Liderança na Motivação dos Funcionários: considerando o caso da Secretaria Distrital De Chókwe. Monografia de investigação apresentado ao curso de Gestão de Recursos Humanos na Divisão de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.

Monografia defendida e aprovada no dia 30 de Outubro de 2023

Supervisor: Hélio César Sindique O Jurí
(dr. Hélio Cesar Sindique)

Avaliador1: Sulemane Cassamo Rugunate
(Sulemane Cassamo Rugunate, MSc.)

Avaliador2: Sheila Salieta Mário Cuambe
(dra. Sheila Salieta Mário Cuambe)

Lionde, Novembro de 2023

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	v
LISTAS DE ABREVIATURAS	vi
DEDICATÓRIA	viii
AGRADECIMENTOS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Objectivos	3
1.2. Geral.....	3
1.2.1. Específicos	3
1.2.2. Hipótese:	3
1.3. Estrutura do trabalho.....	3
1.4. Problematização	4
1.5. Justificativa.....	5
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1. As organizações	7
2.1.3. Conceito da liderança.....	7
2.1.4. Estilos de liderança	8
2.1.5. Liderança autocrático.....	9
2.1.6. Liderança Democrática	9
2.1.7. Liderança liberal	10
2.1.8. Características de um líder.....	10
2.1.8. Atribuições de um cargo de liderança.....	11
2.2. Teorias de liderança	12
2.2.1. Teoria da contingência de Fiedler.....	12
2.3.1. Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard	13
2.4.1. Teoria da meta e do caminho ou teoria da liderança de House	13
2.5.1. Teoria comportamental- Sistemas de Administração de Likert.....	14
2.6.1. Importância da liderança nas organizações.....	15
2.3. Motivação	16
2.4. Tipos de motivação	17
2.5. Teorias da motivação	17
2.6. Teoria bifactorial de Frederick Herzberg.....	17
2.7. Relação existente entre liderança e motivação	19
3. METODOLOGIA.....	22
3.1. Descrição do local em estudo (localização geográfica)	22

3.2. Caracterização da pesquisa	22
3.3. Instrumento para recolha de dados	22
3.4. Tipo de pesquisa	23
3.5. Método de abordagem	24
3.6. População e Amostra	24
3.7. Determinação do tamanho da amostra.....	24
3.8. Técnicas de processamento de dados.....	25
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	26
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
6. CONCLUSÃO.....	40
7. SUGESTÕES	42
8. REFERÊNCIAS	43
9. APÊNDICE	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Separação de género dos funcionários da SDC-Chókwè.	26
Gráfico 2 Anos de serviço dos funcionários da SDC- Chókwè.	26
Gráfico 3 Distribuição percentual de anos de serviços.....	27
Gráfico 4 Formação académica.	28
Gráfico 5 Participação em processo decisivo.	28
Gráfico 6 Sistema de comunicação.	29
Gráfico 7 Relações interpessoais.....	29
Gráfico 8 Sistema de recompensas e punições na SDC.	30
Gráfico 9 Reconhecimento pelo trabalho realizado.	31
Gráfico 10 Comunicação no departamento.	31
Gráfico 11 Interesse pelos sentimentos dos funcionários.....	32
Gráfico 12 A minha chefia é bastante competente no seu trabalho.....	33
Gráfico 13 Considera-se motivado em relação as acções do líder	33
Gráfico 14 Sente-se motivado pela forma como é tratado pelo líder	34
Gráfico 15 Considera-se motivado com estilos de liderança empregues	35

LISTAS DE ABREVIATURAS

ISPG – Instituto Superior Politécnico de Gaza

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

SDC – Secretaria Distrital de Chókwè



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra que este Trabalho de Culminação do Curso é resultado da minha investigação individual e das orientações dos meus tutores, 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, Novembro de 2023

(Rúben João Macamo)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente, à minha família (Macamo) que sempre me apoiou em todos momentos, não obstante as grandes dificuldades que enfrentavam, mas tudo fizeram para que continuasse os meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho de culminação de curso, veio concluir mais um grande ciclo no meu percurso académico e, sem sombra de dúvida, que existiram pessoas às quais eu tenho muito que agradecer, independentemente da sua participação na minha vida ou no âmbito académico, mas de certa forma ajudaram-me e participaram positivamente para que hoje me chamasse doutor.

Assim sendo, gostaria de aproveitar para agradecer:

Em primeiro lugar agradeço a Deus. Aos meus pais (João Macamo e Rosita Rúben Mavaieie) que sempre foram e sempre serão a minha fonte de inspiração e onde vou buscar toda a força para o meu quotidiano e por manter-me sempre motivado para alcançar os meus objectivos, mas principalmente à minha mãe porque se não fosse ela, provavelmente agora não poderia dizer que hoje sou formado.

Aos meus irmãos Esmeralda, France, Américo, Edna e João Júnior, que para além de serem meus irmãos são de facto verdadeiros amigos, e companheiros de vida. Muito obrigado!

Aos meus tios Rúben Francisco Macamo e Santos Macamo, ao tio Santos, que sempre foi presente e impecável comigo e ajudou-me imenso no percurso académico. Agradeço também em especial a companheira de todos os tempos a dra. Amélia Domingos Tamele.

Aos meus colegas do curso, em especial ao Emílio Matsinhe e Valencio Lizale, Fernão Chicote, e Neulesio Comé, meus colegas e amigos, meu muito obrigado pelo companheirismo.

Ao meu tutor, Professor Hélio Cezar Sindique e ao meu co-tutor dr. Burailo António Diogo, pela ajuda e orientação dada ao longo do tempo, o meu muito obrigado.

Ao antigo Coordenador do curso Dr. Daniel Solomone Neves Muela, aos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè pela ajuda concebida no preenchimento dos questionários e pela experiência transmitida no âmbito de estágio técnico profissional. Os meus agradecimentos vão também para Dr. Sulemane Cassamo, actual coordenador do curso de GRH.

Agradeço a todos que directo ou indirectamente ajudaram-me ao longo de percurso académico.

RESUMO

Este trabalho, teve por finalidade entender a relação existente entre a liderança e motivação dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè. No entanto, a liderança é definida como a capacidade de influenciar, guiar uma equipa com vista ao alcance dos objectivos pretendidos. Hoje em dia, a liderança é considerada como um factor fundamental e decisivo para as organizações, como método de proporcionar motivação e alavancar a produtividade e assim gerar resultados positivos. Aliado a isto, pariu-se com a seguinte fase. Problematização: qual é o contributo da liderança na motivação dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè? Nesse sentido estudar o contributo que a liderança apresenta na motivação dos funcionários na SDC. Portanto, esta pesquisa, teve o objectivo: analisar o contributo da liderança na motivação dos funcionários: Caso Secretaria Distrital de Chókwè, de forma a esclarecer a hipótese da liderança, foram aplicadas 3 teorias: Teoria da contingência de Fiedler, Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard; Teoria da meta e do caminho ou teoria da liderança de House, para a motivação foi aplicado a teoria dos Dois factores de Frederick Herzberg. Justifica-se a relevância deste trabalho, em destacar a importância do líder, de modo a entender de que forma a liderança pode influenciar no desempenho, comportamento e produtividade dos funcionários, analisando também quais são as melhores formas de se obter bons resultados em sua equipa. Metodologia: para concretização deste trabalho, seguiu-se com a presente metodologia: quanto aos objectivos trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, onde são descritos diversos fenómenos acerca do tema em questão. Quanto aos procedimentos técnicos é bibliográfica, quanto a fonte de dados foi usada fontes secundários, sendo que, recorreu-se ao levantamento da bibliografia publicada sobre o tema. No questionário enfatizou-se com a identificação e caracterização dos funcionários de acordo com sexo, faixa etária, anos de serviço, e formação académica, seguido de questões relacionadas com a liderança e motivação. Os dados do presente estudo foram processados através da estatística discreta Package for Social Sciences (SPSS)”. Conclusão: Depois de um estudo voltado em compreender a o contributo da liderança na motivação dos funcionários: Caso Secretaria Distrital de Chókwè, conclui-se que, existe um entendimento diferenciado no que diz respeito aos estilos que cada líder aplica na sua organização ou equipa, sendo que na concepção dos entrevistados, a liderança democrática proporciona impacto positivo no que diz respeito a motivação dos funcionários.

Palavras-Chave Liderança, motivação, organizações, relacionamento interpessoal.

ABSTRACT

This work aims to understand the relationship between the leadership and motivation of employees of the District Secretariat of Chókwè. However, leadership can be defined as the ability to influence a group in the direction of achieving goals. Nowadays, leadership is seen as an essential and decisive factor for organizations, as a way to leverage productivity and thus generate positive results. Leadership is seen as a link between leaders and employees that presupposes increased levels of organizational motivation. Problematization: what is the contribution of leadership in motivating the employees of the District Secretariat of Chókwè? In this sense, study the contribution that leadership presents in the motivation of employees at SDC. Therefore, this research whose objective is: to analyze the contribution of leadership in the motivation of employees: Chókwè District Secretariat Case, in order to clarify the hypothesis of leadership, 3 theories are applied: Fiedler's contingency theory, Hersey and Blanchard's situational leadership theory; Goal and path theory or House's theory of leadership, for motivation, Frederick Herzberg's Two Factor theory was applied. The relevance of this work is justified, in highlighting the importance of the leader, in order to understand how leadership can influence the performance, behavior and productivity of employees, also analyzing what are the best ways to obtain good results in your team. Methodology: in order to carry out this work, the present methodology was followed: in terms of objectives, this is a descriptive and exploratory research, where various phenomena are described about the subject in question. As for the technical procedures, it is bibliographical, as for the data source, secondary sources were used, and a survey of the published bibliography on the subject was used. The questionnaire first highlighted the identification and characterization of employees by gender, age group, years of service, and academic training, followed by questions related to leadership and motivation. The data of the present study were treated through discrete Package for Social Sciences (SPSS) software". Conclusion: After a study aimed at understanding the contribution of leadership in employee motivation: District Secretariat of Chókwè Case, it concludes that there is a different understanding with regard to the styles that each leader provides in their organization or team, and the interviewees' conception, democratic leadership provides a positive impact with regard to employee motivation.

Keywords Leadership, motivation, organization and interpersonal relationship.

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão enfrentando um mercado cada vez mais competitivo, e devido as constantes mudanças e a disputa acirrada, é exigido cada vez mais dos profissionais que ocupam os cargos de liderança. Os profissionais passaram a pensar em liderança de uma forma estratégica, a fim de obter melhores resultados dentro das organizações.

Deste modo, entende-se que para os profissionais exercerem a liderança é necessário que sejam mais humildes para aprender, permanentemente, a ter capacidade de lidar com indivíduos e equipas de forma a direcioná-los para uma causa que influencia positivamente no alcance dos objectivos pretendidos na organização. Desta forma, torna-se imprescindível manter-se relações saudáveis entre líder e liderado, estabelecendo uma conexão de habilidade e conhecimentos, preparando a organização para que possa contornar situações adversas da melhor forma possível.

As pessoas são diferentes umas das outras, logo, suas motivações também são diferentes, um funcionário pode sentir-se motivado por factores económicos/financeiros e todas as suas possibilidades podem o conduzir a um caminho de realização se for bem liderado no âmbito de proporcionar a motivação eficaz para cada um dos funcionários, no entanto, procura-se então os líderes competentes que possuem capacidade de liderar os funcionários com objectivo de alcançar as metas pretendidos pela organização.

A liderança é considerada como um processo crucial em todas as organizações. No entanto, exige-se que o gestor seja um líder para lidar com os indivíduos que operam com ele, podendo motivá-los. É também uma forma de influência e é compreendida como uma transacção interpessoal em que um indivíduo age para alterar ou provocar o comportamento de outros indivíduos, de maneira intencional (FREITAS.; RODRIGUES, 2018).

Liderança é direccionar um grupo de indivíduos, influenciando seus comportamentos e acções, para alcançar os objectivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma perspectiva do futuro baseada num conjunto unido de ideias e princípios. (RIBEIRA, et al. 2010).

Entende-se que a liderança é de suma importância para qualquer organização independente do seu porte. Quando exercida de maneira clara tende a oportunizar o alcance dos objectivos organizacionais. Liderar é criar meios, buscar recursos para influenciar as pessoas a trabalharem motivadas, decididas e comprometidas com a organização. O Líder é o principal mentor dessa

prática, estando à frente da equipa e conduzindo os processos necessários. Nas organizações a liderança deve estar alinhada com a satisfação dos liderados, com os objectivos organizacionais, com os clientes e com os fornecedores.

Importa-me ressaltar que uma das maiores discrepâncias que uma organização pode possuir hoje em dia é o seu funcionário. Portanto, se o funcionário da organização for totalmente comprometido com a causa e dedicado, a organização terá grande possibilidade de alcançar o sucesso no âmbito das actividades exercidas pelo funcionário. No entanto, se este funcionário, apesar de bem-direccionado, dedicado e esforçado, estiver mal orientado, ou melhor, mal liderado, de nada resultará o fervor. O funcionário poderá perder neste caso esforço e empenhos, sentir-se desvalorizado, desorientado e isto poderá afectar o objectivo esperado pela organização e consequentemente o objectivo individual.

Este presente trabalho tem a finalidade de analisar o contributo da liderança na motivação dos funcionários: Caso Secretaria Distrital de Chókwè, de modo a alcançar o objectivo geral, constitui os objectivos específicos; identificar os estilos de liderança empregues na Secretaria Distrital de Chókwè, averiguar as acções do estilo de liderança que contribuem para a motivação dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè, e por fim relacionar o estilo de liderança com a motivação para o desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè.

De forma a esclarecer a hipótese da liderança, são aplicadas 4 teorias: Teoria da contingência de Fiedler, Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard; Teoria da meta e do caminho ou teoria da liderança de House e a teoria comportamental – Sistemas de Administração de Likert, para a motivação foi aplicado a teoria dos Dois factores de Frederick Herzberg.

No entanto, para concretização deste trabalho, seguiu-se com a presente metodologia: quanto aos objectivos trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, onde são descritos diversos fenómenos acerca do tema em questão, e se apresenta em resenha formas explícitas que proporcionam uma maior compreensão sobre o mesmo. Quanto aos procedimentos técnicos é bibliográfica, quanto a fonte de dados foi usada fontes secundários, sendo que, recorreu-se ao levantamento da bibliografia publicada sobre o tema em causa.

O presente trabalho, possui sua importância vinculada ao próprio tema em causa a partir do momento que estuda as variáveis mais engatadas no seio das organizações, e na mesma senda Chiavenato (2002), enaltece afirmando que a influência da liderança é comprovada através do comportamento dos indivíduos, seja de forma positiva ou não, uma vez que os líderes

influenciam directamente os indivíduos utilizando-se de seu poder, este podendo ser o poder fundamentada, obtido com o exercício de um cargo, o controlo de menção, em responsabilidade das qualidades e da influência do líder ou ainda o poder do saber, exercido pelos conhecimentos que o líder possui. Portanto, este estudo trará contribuição sobre o contexto relacionado com a vida das organizações.

Sendo que o mesmo é estruturado da seguinte maneira: O presente trabalho é composto por nove (09) capítulos, onde o primeiro capítulo é introdução, o segundo revisão bibliográfica que trás conceitos ligados ao tema e de obras publicadas por outros autores, o terceiro capítulo metodologia, que aborda sobre os procedimentos e técnicas usados para o alcance dos objectivos pretendidos no presente estudo, com quarto capítulo, apresentação dos resultados obtidos dos inqueridos, em seguida o quinto capítulo engloba a discussão e análise dos resultados, o sexto capítulo de forma resumida a conclusão do trabalho, recomendações constitui sétimo capítulo, as referências bibliográficas, constitui oitavo capítulo onde são listadas as fontes e obras consultadas de diversos autores, e por fim apêndices que são da autoria do autor conjugado com algumas teorias.

1.1. Objectivos

1.2. Geral

- Analisar o contributo da liderança na motivação dos funcionários em uma instituição pública: Considerando o caso Secretaria Distrital de Chókwè.

1.2.1. Específicos

- Identificar os estilos de liderança empregues na Secretaria Distrital de Chókwè;
- Averiguar as acções do estilo de liderança que contribuem para a motivação dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè;
- Relacionar o estilo de liderança com a motivação para o desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè.

1.2.2. Hipóteses:

H1: É hipótese alternativa: A liderança contribui para a motivação dos colaboradores e melhoria da sua produtividade;

1.3. Estrutura do trabalho

O presente trabalho é composto por nove (09) capítulos, onde o primeiro capítulo é introdução, o segundo revisão bibliográfica que trás conceitos ligados ao tema e de obras publicadas por

outros autores, o terceiro capítulo metodologia, que aborda sobre os procedimentos e técnicas usados para o alcance dos objectivos pretendidos no presente estudo, com quarto capítulo, apresentação dos resultados obtidos dos inqueridos, em seguida o quinto capítulo engloba a discussão e análise dos resultados, o sexto capítulo de forma resumida a conclusão do trabalho, recomendações constitui sétimo capítulo, as referências bibliográficas, constitui oitavo capítulo onde são listadas as fontes e obras consultadas de diversos autores, e por fim apêndices que são da autoria do autor conjugado com algumas teorias.

1.4. Problematização

A liderança tem atravessado muitos problemas no âmbito organizacional, devido muitas das vezes a falta de interacção entre o líder e os liderados, visto que a comunicação é um dos principais factores que gerem a motivação. Aliado a isto, a motivação é vista como uma chave para o sucesso no ambiente organizacional e conseqüentemente para o funcionário, no entanto, encontrar factores que possam contribuir ou para manter os funcionários motivados no dia-a-dia pode ser um enorme desafio, pois geralmente os liderados não conseguem superar sozinhos. Para que isso seja possível, exige-se maior envolvimento e comprometimento do líder. Porém, é necessário tomar muito cuidado com líder desta natureza para que ele não se torne refém de sua própria equipa.

Quando a equipa começa a apresentar-se em momentos que não deveria, significa que o líder perdeu a direcção e acabou dando liberdade demais aos funcionários, por essa razão, Araújo (2014), afirma que onde os funcionários se encontram desmotivados com o tipo de liderança, torna um maior problema para uma organização, pois a produtividade vai reduzir, as actividades exercidas no dia-a-dia são de qualquer maneira, podendo perder assim, a qualidade do serviço ou produto oferecido ao consumidor final.

Uma organização que possui funcionários motivados pela forma de liderar é uma organização vantajosa. Isto é, ter técnicas, habilidades e conhecimentos é a base para um líder influenciar sua equipa, (CHIAVENATO, 2012).

O mesmo autor, afirma que é preciso tomar em consideração com qualquer tipo de liderança independentemente da sua aplicabilidade, isto é, seja liderança democrática, autocrática e liberal, o líder tem de ser harmonioso ou nivelado abrindo uma excepção ou espaço para diálogo com transparência e essência nos resultados, evitando a liberdade demais aos funcionários. No

entanto, surge a seguinte questão de partida: *Qual é o contributo da liderança na motivação dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè?*

1.5. Justificativa

A selecção do tema em causa, que é a liderança, surgiu no âmbito de procurar compreender a necessidade de que as organizações têm de aperfeiçoar suas experiências no que concerne a matéria da liderança. O tema liderança hoje é muito vasto, existem várias teorias que abordam sobre liderança, existem vários estilos de liderança e vários tipos de líderes. Sendo que cada teoria, cada tipo de liderança e os seus respectivos estilos, podem ser aplicados independentemente do porte da organização, seja de micro, pequenas empresas e empresas de grande porte, ainda vale o pressuposto (manda quem pode, obedece quem tem juízo, ou seja, a relação de poder arbitrário ainda é muito utilizada. No entanto, entendemos a importância de apresentar este presente estudo aos líderes e funcionários da SDC, com o objectivo de demonstrar, que o caminho não é somente o poder, mas sim a superioridade executada pelo líder.

Justifica-se a relevância desta monografia, em destacar a importância do líder, e para compreender de que forma a liderança influencia no desempenho, comportamento e produtividade dos subordinados, analisando também quais são as melhores formas de se obter bons resultados em sua equipa.

Parte do princípio que, para que haja motivação na organização, numa primeira fase o líder precisa realizar um estudo detalhando a situação actual da organização para identificar quais são os desafios que devem ser enfrentados, os pontos que devem ser desenvolvidos ou aprimorados, para que isso seja possível o líder preciso ter consciência e buscar o autoconhecimento.

Autoconhecimento é descobrir quem você é, e reconhecer suas virtudes em prol das áreas que precisam de desenvolvimento ou aprimoramento, é muito fundamental, isto é, aperfeiçoar os pontos fortes e pontos que negativos com vista a ser melhorados e também identificar as suas habilidades. Portanto, em algum momento, a percepção de si mesmo tem sido a sustentação para o sucesso na liderança, quando o líder não se conhece dificilmente ele poderá fazer as mudanças para alcançar seus objectivos e buscar novas conquistas para a organização e consequentemente no âmbito individual. Pois os liderados já possuem dentro de si todas informações para solucionar os problemas, portanto o líder deve, ou seja, precisa mergulhar

dentro de si, para encontrar a solução para os problemas e buscar a interação com os liderados. Havendo bom clima organizacional automaticamente o líder e os funcionários irão ter sucesso na resolução dos conflitos organizacionais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, são abordados e desenvolvidos conceitos de liderança e motivação, bem como o papel do líder na organização, e transmitindo de que maneira o líder impacta no desenvolvimento da equipa e conseqüentemente na organização. Consiste em levantamentos bibliográficos realizadas a partir de autores e pesquisadores.

2.1. As organizações

A organização está em nossas vidas diariamente, desde a primeira existência do homem que vive em sociedade. Ela é tida como uma unidade social, onde os indivíduos interagem entre si para alcançar metas comuns, isto é, refere-se a qualquer empreendimento humano criado para atingir um determinado objectivo, podendo ser firmas, bancos, universidades, órgãos públicos, lojas, prestadores de serviços entre outras. (CANDIDO, 2014).

De acordo com o pensamento deste autor, a organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos, sendo ela a base fundamental para o desenvolvimento da sociedade. É na organização que encontramos padrões de desenvolvimento social das metas colectivas e individuais.

As organizações desempenham um papel fundamental na sociedade actual, desempenhando uma ampla variedade de funções e servindo como elementos vitais na realização de objectivos individuais e colectivos. Portanto, o estudo das organizações, aborda questões relacionadas à estrutura, cultura, liderança, processos e estratégias que influenciam seu funcionamento. No entanto, compreender as dinâmicas das organizações é essencial para gestores, académicos e profissionais de diversas áreas, uma vez que permite otimizar o desempenho e promover o alcance das metas e missões específicas.

2.1.3. Conceito da liderança

Liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo a direcção ao alcance dos objectivos. (JUNIOR. et al 2014). Hoje em dia, a liderança é considerada como um factor bastante essencial e decisivo para as organizações, como forma de alavancar a produtividade com vista a gerar resultados desejados. No entanto, para que isso seja possível, o líder tem papel crucial no direccionamento das actividades de sua equipa. (RODRIGUES, 2016).

Liderança é o acto de influenciar o comportamento dos indivíduos e direciona-los ao bom desempenho consoante com as suas necessidades e as da organização nas quais estão inseridos, desta feita, é a habilidade de motivar, ou anseio de integrar pessoas em equipa. É também como

a capacidade para controlar as diferentes situações, com o papel fundamental nas relações humanas e no desempenho e empenho de cada colaborador. (RODRIGUES, 2009).

Também, é definida como um sistema na base do qual o líder influencia a interpretação dos acontecimentos, a escolha dos objectivos organizacionais e suas estratégias, a estruturação das actividades de trabalho, a motivação das colaboradores para alcançar os objectivos e metas, a manutenção das relações interpessoais, o desenvolvimento das competências e confiança dos membros, assim como a obtenção de auxílio e cooperação dos terceiros da organização. (OLIVEIRA, 2017).

Liderança se assemelha a poder, existindo assim uma grande relação entre liderança, poder, confiança e motivação. Pois, para que um líder possa exercer seu poder de influência sobre uma pessoa, é necessário antes de tudo, identificar suas motivações.

De acordo com o pensamento dos autores acima citados, podemos dizer que liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipa que gera resultados. Em outras palavras, podemos conceituar a liderança como sendo a capacidade de motivar e influenciar os indivíduos, de forma digno, positiva e mais assertiva, para que possam contribuir positivamente e voluntariamente e com enorme admiração com vista ao alcance dos objectivos da equipa e os objectivos da organização. Ou seja, o fenómeno liderança possui diferentes tipos e formas de abordagens, onde tem como objectivo primordial ser a chave preponderante para com os liderados. Podendo desta feita ser o líder é aquele profissional que tem a capacidade de atrair, influenciar e guiar de forma inspiradora, equitativa e mais assertiva todos os indivíduos que estão a sua volta. No âmbito organizacional, o líder anda de mãos dadas junto com a sua equipa de modo a alcançarem os objectivos pretendidos, está sempre no mesmo barco que a sua equipa e por decisão própria. Apesar do líder ser o ultima a decidir determinada metodologia para realização das actividades, ele divide as responsabilidades e abre espaço de modo a permitir para que todos os integrantes possa participar dos processos de decisão e execução. Com isso, é possível afirmar que o líder é um proporcionador de mudança. Uma vez que, ele tem a capacidade de desenvolver as habilidades da sua equipa para que no fim todos se tornem autores e não apenas ele, em função do seu cargo em visibilidade.

2.1.4. Estilos de liderança

Para Chiavenato (2003, p.124), os estilos de liderança “são teorias que estudam a liderança no âmbito de estilos, comportamento que cada líder apresenta em relação aos seus liderados

podendo ser verificado em termos de resultados ou produtividade organizacional. A abordagem dos estilos de liderança refere-se àquilo que o líder faz ou executa, a essência do líder, isto é, o seu de comportamento perante os liderados e a sua capacidade de liderar”.

Hoje em dia, existem demasiados estilos de liderança como: democrático autocrático, permissivo ou liberal, situacional e carismático, sendo que todos esses estilos de liderança possuem vantagens e desvantagens considerados como aspectos positivos e negativos de acordo com a sua aplicabilidade. No entanto, o estudo traz somente 3 estilos de lideranças que são mais verificais nas organizações.

A liderança vem sendo amplamente pesquisada por estudiosos de várias áreas, por tal prática por exercer influência sobre o pensamento e comportamento de outras pessoas. Os estilos da liderança são alterados de equipa para equipa e de situação para situação. É nesta vertente que o líder procura responder as necessidades e as expectativas verdadeira da equipa, realizando as funções que lhe são exigidas. Assim, o líder tem a responsabilidade de relacionar com a situação actual da organização, isto é, depende principalmente das exigências das actividades a ser realizadas. (LOPES et al, 2017).

2.1.5. Liderança autocrático

O líder centraliza as decisões e impõe ordens a equipa, o comportamento que este tipo de líder apresenta perante a equipa é de forte tensão, insatisfação e dureza, de um lado, e, de outro, nenhuma simplicidade, iniciativa ou formação de equipa de amizade, tudo está nas mãos do líder, podendo tomar as decisões sem consultar a equipa. Embora gostassem de executar as tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. Neste tipo de liderança, o trabalho somente se desenvolve com a presença física do líder. Quando o líder não está presente, as actividades não andam, isto é, tudo tem de parar. e as equipas estendem seus sentimentos dominados, chegando a detonação de indisciplina e brutalidade (LOPES et al, 2017).

2.1.6. Liderança Democrática

Na liderança democrática as directrizes são debatidas e decididas pela equipa e deve ser estimulada e assistida pelo líder da organização, diferente da liderança autocrática. Neste tipo de liderança, a equipa estuda as alternativas para alcançar os objectivos e pede auxilio ao líder, podendo ser o líder a seleccionar ou escolher as sugestões apresentadas pela equipa. As actividades ganham novas perspectivas estimulando um espaço de debates e opiniões de seus liderados (LOPES et al, 2017).

2.1.7. Liderança liberal

Neste tipo de liderança, diferente da liderança autocrática e democrática, há liberdade e total confiança na equipa no âmbito da tomada de decisões, divisão de funções e sobre os parceiros de trabalho. O líder não impõe regras ou ordens para a equipa, e a sua participação é mínima no que diz respeito a tomada de decisões, não traça metas e objectivos, é menos solicitado e não orienta os liderados (LOPES et al, 2017).

2.1.8. Características de um líder

Robbins (2006), argumenta que o excelente líder é aquele que possui características relevantes dentro da organização até por isso ele é visto como um espelho por todos integrantes. Entre as principais características existentes de liderança podemos destacar:

- **Bom comunicador:** O líder consegue repassar de forma clara e objectiva o que a equipa precisa fazer. Por possuir uma influência directa com seus liderados, eles recebem e executam as funções com extrema motivação.
- **Possui relação interpessoal:** Educado, agradável e respeitoso, possui a capacidade manter comunicação mútua, e essas é das algumas características do perfil do líder que as empresas procuram na actualidade, até por isso sua relação interpessoal é excelente com seus liderados.
- **Conhece a equipa:** conhecer a equipa a fundo é uma das características essenciais de um bom líder. Pois, é assim que ele consegue aperfeiçoar as qualidades dos competentes que ele lidera e age para averiguar e corrigir os pontos fracos da equipa.
- **Transparente:** Uma das características do bom líder é ser transparente com a equipa. A transparência no quotidiano da organização, principalmente por meio de feedbacks contínuos, pode fazer com que os seus liderados conheçam os erros e saibam exactamente qual o caminho para o alcance dos objectivos pretendidos.
- **Bom ouvinte:** por ser um excelente guiador da equipa, o líder acaba dividindo as responsabilidades no âmbito das tomadas de decisão. Até por isso, ele precisa ser um excelente ouvinte e ter capacidade de abrir uma excepção a todos os integrantes da equipa para expressarem seus sentimentos sem distinção.
- **Facilidade para trabalhar em equipa:** uma das principais características do líder é a capacidade de conseguir trabalhar bem em equipa, facilidade em integração de novos membros da equipa, cultivando ambiente de paz e de harmonia. Isso porque, é dele a responsabilidade por conduzir a equipa para alcançar os objectivos individuais e pretendidos pela organização.

- É inspirador: O líder anda preocupado com objectivo de transmitir boa imagem que ele vai passar para sua equipa, isso porque ele tem a obrigação de ser um bom excelente espelho para seus liderados. De modo que, é assim que ele vai ser respeitado e consequentemente servirá de inspiração para os demais membros.

2.1.8. Atribuições de um cargo de liderança

Os cargos de liderança estão fundamentalmente relacionados à capacidade de gerir pessoas na organização visto que é função do líder acompanhar a realização das tarefas. Até por isso esse perfil é um dos mais requisitados no mercado, pois, a guiar as pessoas e controlar os resultados de cada liderado para permitir o alcance dos objectivos pretendidos pelos liderados e consequentemente da organização, com a capacidade de reter talentos e minimizar seus índices de rotatividade (ROBBINS, 2006).

Segundo o mesmo autor, são atribuições fundamentais de um cargo de liderança, as seguintes:

- Ser um representante da organização: O líder é alguém que age em nome de outras pessoas, isto é, é o representante dos objectivos e responsável da cultura da organizacional em torno dos profissionais que ele está liderando. No entanto, constitui como sendo uma das atribuições desse cargo a capacidade de atenuar todos os princípios da organização, políticas, estratégias e valores, e repassar aos outros integrantes da empresa.
- Desenvolver a equipa: constitui uma das habilidades fundamentais do líder que é a capacidade que ele deve ter para ser um auxílio do Recursos Humanos na selecção de excelentes profissionais para formar sua equipa. Ademais, ele deve ter a habilidade no fortalecimento das competências dos seus liderados.
- Organiza as tarefas: O líder não só precisa ter a habilidade de transmitir boa imagem e inspirar os seus liderados, mas também tem de ter habilidade de guiar e caminhar a equipa na realização dos planos, desenhando as estratégias, com vista no que a organização lhe propõe frequentemente.
- Atribuições das funções de forma assertiva: Com seu conhecimento profundo da equipa, uma das atribuições desse cargo é conseguir enumerar as funções correctamente, facilitando deste modo a realização dos projectos adequando-as às funções e habilidades de cada profissional, para que as possibilidades de resultados sejam maiores.
- Dá feedbacks constantes: gerenciar os resultados da organização oferecendo feedbacks frequentes. Constitui uma das principais atribuições dos cargos de liderança com vista ao sucesso da organização. Porém, é necessário que haja transparência em relação

ao desempenho dos seus liderados porque pode melhorar a execução das tarefas e proporcionar o engajamento. feedbacks é muito importante porque ajuda na correcção de pontos fracos e proporcionar a melhoria dos mesmos.

- Mantém um clima organizacional positivo: O líder também tem por objectivo proporcionar o bom clima organizacional e estimular um ambiente de harmonia sem distinção. No entanto, o líder precisa brigar por condições de trabalho apropriadas para a equipa, planos de carreira, aplicar os termos de equidade para profissionais que realizam as mesmas tarefas, o líder além de ser um representante da organização para com os liderados, é um representante da equipa perante a companhia.

2.2. Teorias de liderança

Vários autores desenvolveram teorias sobre liderança, portanto, aqui abordamos apenas quatro teoria, a mencionar:

- Teoria da contingência de Fiedler;
- Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard;
- Teoria da meta e do caminho ou teoria da liderança de House;
- Teoria comportamental- Sistemas de Administração de Likert.

2.2.1. Teoria da contingência de Fiedler

Segundo Chiavenato (2004), Fred Fiedler, em 1967, elaborou um modelo contingencial de liderança, que parte do pressuposto que a eficácia da equipa depende da adequação ou aplicabilidade entre o estilo do líder e o nível de controlo que a situação proporciona. Ele dizia que líder tem duas abordagens de liderar que são:

- Orientado para a tarefa ou orientado para o relacionamento

Quando a situação era extremamente favorável ou desfavorável, o melhor estilo de liderança era autoritário, que é o líder orientado para a tarefa, já quando a situação de favorabilidade era centralizada, o melhor estilo de liderança era democrático, em que o líder é orientado para o relacionamento, isto é, trata-se de um líder totalmente situacional que aplica os estilos de liderança de acordo com a situação actual da organização.

Segundo Bowditch e Buono (2002), existe três variáveis situacionais que podem ou não tornar uma situação favorável à eficácia de um bom líder, a mencionar:

- Relação entre o líder os integrantes da equipa: em termos de confiança e respeito, verificar até que ponto a equipa apoia e aceita as sugestões do seu líder;
- Estrutura das funções: averiguar até que ponto as funções da equipa estão definidas (como por exemplo, estruturada ou não, clara ou incerto, neste caso estamos perante

aquele líder que atribui funções, mas não conseguiu esclarecer o que a equipa tem de fazer e, quando as actividades realizadas apresentarem lacunas já vem encima dos liderados sendo que ele não foi claro e objectivo naquilo que queria), ou seja, líder tem de saber o que deve fazer com detalhes e precisão;

- Posições de poder do líder: o grau de poder e influencia que um líder tem sobre seus liderados.

2.3.1. Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard

Esta teoria, criada em 1974 por Pul Hersey e Kenneth Blanchard, aponta que o factor mais importante a ser observado no estilo de liderança a ser aplicado é o nível de maturidade do liderado. O objectivo primordial passa a ser seus liderados e sua proatividade, ou seja, são liderados que aceitam ou não a autoridade de seu líder.

Conforme aponta Robbins (2002), a teoria da liderança situacional entende a relação líder e liderado como a relação de pais e filhos. Assim como todo pai deve minimizar o controlo sobre os filhos, a medida que estes ficam mais maduros e responsáveis, o líder deve agir com seu liderado. Portanto, quanto menos capaz e motivado for o liderado, mais o líder terá que actuar de modo a capacitar este liderado, quanto mais capaz e motivado for o liderado, menos o líder precisará actuar porque o liderado reúne bagagem suficiente.

2.4.1. Teoria da meta e do caminho ou teoria da liderança de House

Desenvolvida por Robert House em 1971, esta teoria argumenta que os líderes eficazes abrem os caminhos para ajudar seus liderados com vista ao alcance dos seus objectivos e consequentemente os da organização, tornando a jornada mais fácil ao minimizar os seus problemas. Hoje em dia, esta é uma das abordagens mais respeitadas e reconhecida sobre liderança.

Robbins (2002) destaca que, segundo House, existem quatro comportamentos de liderança:

O líder diretivo: faz com que os liderados tenham conhecimento daquilo que se espera deles, tem a capacidade de organizar o trabalho a ser realizado e fornecendo orientações claras e precisas sobre como as funções devem ser executadas. A liderança diretiva, leva a uma maior satisfação dos funcionários quando as tarefas são claras ou objectivas muito mais quando são altamente estruturadas e planeadas, no entanto, pode se tornar ineficaz e repetitivo se os colaboradores apresentarem grande capacidade e experiência no âmbito da execução.

O líder apoiador: é amigável e demonstra sensibilidade às necessidades de seus liderados, promovendo um clima de trabalho agradável, amigável e harmonioso que estimula a motivação dos liderados. A liderança apoiadora carrega consigo um melhor desempenho e uma melhor

satisfação dos funcionários a partir do momento que eles realizam suas actividades bem desenhadas e enumeradas.

O líder participativo: é como líder democrático que foco é nos liderados e tem a capacidade de consultar aos liderados, e utiliza suas sugestões dos liderados antes de tomar qualquer decisão. Funcionários com nível controlo interno reduzido ficam mais satisfeitos e motivados com a liderança participativa.

O líder orientado para conquistas: estabelece metas claras e desafiadoras, deixa tudo na tutela da equipa e fica a espera que os liderados oferecem o melhor desempenho possível.

2.5.1. Teoria comportamental- Sistemas de Administração de Likert

Chiavenato (2004), afirma que no âmbito da teoria comportamental existem os Sistemas de Administração desenvolvidos por Likert (1971), que julga a Administração como sendo um processo referente, no qual não existem normas e princípios universais igualmente validos para todas circunstâncias e situações. Argumenta ainda que Administração nunca pode ser igual em todas as organizações e pode assumir aparências diferentes, dependendo de Sistemas de Administração, definindo quatro perfis organizações. Os Sistemas de administrativos são assim, examinados de acordo com quatro variáveis, a mencionar:

- **Sistema 1 – Autoritário Coercivo** - é considerado um sistema administrativo autocrático, forte, opressivo e arbitrário, que controla rigorosamente tudo o que ocorre dentro da organização, neste tipo de sistema não existe espaço para sugestões na parte dos liderados sendo que a ênfase neste sistema está no líder. É o sistema mais fechado e duro na administração.
- **Sistema 2 – Autoritário Benevolente** - é um sistema administrativo autoritário que constitui uma versão atenuada do sistema 1. No fundo, é um sistema 1 mais flexível e menos rígido.
- **Sistema 3 – Consultivo** – trata-se de um sistema que está mais voltada para lado participado do que para o lado autoritário e antidemocrática, como nos dois sistemas verificados anteriores. Representa uma progressiva atenuação autoritarismo no âmbito organizacional.
- **Sistema 4 – Participativo** – é um sistema administrativo democrático por excelência, este é o mais aberto de todos os sistemas, neste tipo de sistema a ênfase está nos liderados, o líder abre excepção para os liderados apresentarem suas ideias e participam no processo da tomada de decisão.

2.6.1. Importância da liderança nas organizações

A liderança carrega características importantes para as organizações, no entanto, para as organizações bem-sucedidas devem parte do seu sucesso à liderança e conseqüentemente aos seus liderados, pois, eles são factores fundamentais para o desenvolvimento, motivação, na criação de ambiente saudável e comprometimento dos funcionários. A liderança nunca pode ser confundida com gerência, pois nem sempre um gerente é um líder na organização, mas um bom gerente também deve ter habilidades como, responsabilidade, conexão no processo de tomada de decisões e boa comunicação, favorecendo o crescimento dos funcionários e conseqüentemente da organização. A liderança é um processo fundamental para o ciclo de vida da organização como também para o seu crescimento, pois traz um enorme diferencial na relação com os funcionários. O líder deve conquistar o respeito dos liderados, através do reconhecimento, de auxílio ou até mesmo nas críticas construtivas com vista a melhor o desempenho organizacional (RODRIGUES, 2009).

2.6.2. O modelo de participação e liderança

Victor Vroom e Phillip Yetton desenvolveram o modelo de participação e liderança, que relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo decisório. Reconhecendo que as estruturas de tarefas possuíam demandas diferentes para as actividades rotineiras e as não-rotineiras, esses pesquisadores argumentavam que o comportamento do líder devia se ajustar à estrutura da tarefa.

O modelo de Vroom e Yetton era normativo - oferecia uma sequência de regras que deviam ser seguidas para a determinação da forma e do volume de participação no processo decisório, de acordo com os diferentes tipos de situação. O modelo era uma árvore decisória que incorporava sete contingências (cuja relevância podia ser identificada por escolhas entre "sim" ou "não") e cinco estilos alternativos de liderança.

Um trabalho mais recente de Vroom e Arthur Jago resultou em uma revisão desse modelo.^{4 1} O novo modelo mantém os cinco estilos alternativos de liderança - desde o líder tomando as decisões sozinho até o compartilhamento do problema com o grupo e o desenvolvimento de uma decisão de consenso, mas acrescenta uma série de problemas e aumenta o número de variáveis contingenciais. Estas variáveis contingenciais estão. As pesquisas que testaram tanto o modelo original como o revisado são encorajadoras, embora os índices do modelo revisado sejam mais altos em termos de eficácia.^{4 2} As críticas têm focado as variáveis omitidas e a complexidade

geral do modelo. Outras teorias contingenciais demonstram que o estresse, a inteligência e a experiência são variáveis situacionais importantes. Mesmo assim, o modelo de participação e liderança não inclui esses fatores.

Mas o mais importante, pelo menos sob o ponto de vista prático, é que esse modelo é complicado demais para ser usado pelo administrador típico em seu dia-a-dia. Embora Vroom e Jago tenham desenvolvido um programa de computador para guiar os executivos por todas as ramificações decisórias do modelo revisado no comportamento organizacional

2.3. Motivação

Para se compreender a motivação é necessário que se emolde os conceitos através do intervalo de comportamento motivado, este mostra todo o processo ligado às necessidades e funções que satisfeitas fazem com que o individuo se sinta mais motivado no seio organizacional.

Nesta senda, a motivação é compreendida como estado de espírito que um indivíduo apresenta para realização de uma actividade ou tarefa.

E também pode ser entendida através do esforço aplicado no desempenho das actividades diárias.

Na perspectiva de Santos e Dutra (2020), todas as organizações gostariam de ter em seus quadros pessoas motivadas, satisfeitas e animados, no entanto, esse é um dos maiores desafios que um líder tem como obrigação. Isto é, o conhecimento da motivação humana é imprescindível para que o líder possa realmente contar com a colaboração dos indivíduos e na criação de condições totalmente favoráveis na introdução dos conceitos da teoria administrativa na vida social e organizacional.

A motivação é definida como a vontade que uma pessoa exerce um nível de esforço elevado para alcançar um determinado objectivo, constitui um elemento essencial para o comprometimento dos colaboradores no âmbito organizacional (RIBEIRO, 2008).

A motivação é também definida como aquilo que é capaz de movimentar ou acionar o indivíduo. Em outras palavras, é o que o indivíduo faz agindo para alcançar objectivo pretendido, dependendo de factores intrínsecos e de factores extrínsecos (SANTOS.; DUTRA, 2020).

Motivação em uma definição clara e objectiva, refere-se orientação imediato do pensamento, da acção, e atenção a um objectivo primordial pretendido pelo individuo no ambiente

organizacional. A esse comportamento damos inúmeros conceitos como no caso de anseio, vontade, desejo, esforço, esperança e sonho (CORRÊA, 2010).

No âmbito organizacional, é muito fundamental ter especial atenção à motivação dos funcionários, tanto a nível individual como profissional, para que estes consigam realizar todo o trabalho da maneira mais adequada e, mais facilmente, materializar os objectivos da organização e conseqüentemente os objectivos individuais. Só a partir do século XIX, com a Revolução Industrial, é que a motivação começou a ser alvo de estudo. Isto aconteceu porque apareceram alguns problemas sociais e existiu um aumento do nível de vida e educacional da população (BUENO, 2002).

2.4. Tipos de motivação

Na perspectiva de Miguel e Victor (2015), na motivação existem diversas definições que levam o entendimento da motivação, no entanto, ocorrem algumas divisões em relação aos seus tipos, no entanto, passo a mencionar:

- Motivação intrínseca;
- Motivação extrínseca.

Motivação intrínseca: é a motivação que surge de dentro do individuo, quando ele realiza uma actividade por interesse pessoal, satisfação ou prazer, (DACI, 2008).

Motivação extrínseca: refere-se à motivação que vem de factores externos, como recompensas tangíveis, reconhecimento social ou evitar punições. (VALLERAND, 1997).

2.5. Teorias da motivação

As teorias da motivação apareceram com o objectivo de identificar quais as fontes que estabelecem culminância aos funcionários e que os encantam para a realização das actividades. Estas fontes podem ser verificadas em inúmeras situações, desde o ambiente de trabalho do próprio funcionário e até mesmo na interacção entre o líder e o liderado. No entanto, como forma de criar balizas, passo a mencionar as teorias que sustentam esta etapa, a saber:

2.6. Teoria bifactorial de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg foi o autor da “Teoria dos Dois Factores” que explica o comportamento dos indivíduos em situação de trabalho. Ele fez uma pesquisa com cerca de 203 engenheiros e bancários, visando determinar e averiguar os factores que os levaram a se sentirem totalmente felizes e aqueles que só fizeram sentir-se infelizes na situação de trabalho.

Do estudo resultaram dezasseis factores os quais foram organizados em dois grupos: *factores higiénicos e factores motivacionais*. Esses factores são responsáveis pela satisfação e

insatisfação dos colaboradores numa organização, por isso devem ser considerados independentes e os seus efeitos distinguidos. (TEIXEIRA, 2005).

Herzberg (2000) ao pesquisar directamente as fontes de motivação relacionadas com a realização de trabalho, verificou que à medida que funcionários se desenvolvem profissionalmente, ganham experiências, tornam-se maduros e passam a dar mais importância a factores como estima e auto-realização. O principal encadeamento dessa teoria é sobre uma integração nos factores higiénicos, apenas pode impedir insatisfação no trabalho.

Ele ainda afirma que tanto o ambiente externo (contexto ambiental) como o trabalho em si são factores fundamentais na motivação humana. Porém, apenas o ambiente em que trabalha e as circunstâncias externas que o envolvem têm sido focalizados pela maioria na administração das políticas de Recursos Humanos das organizações.

Teixeira (2005) afirma que essas teorias ajudam a explicar porquê o mau desempenho, atrasos ou falta, baixo nível de esforço, maus comportamento podem ser causados por necessidades que são paralisadas directamente no trabalho. Também ajudam a avaliar o valor motivador das recompensas com base na sua capacidade de resposta a necessidades fundamentais que o indivíduo procura satisfazer. São dois os factores que influenciam na motivação e satisfação: os factores higiénicos e factores motivacionais. Esses factores são responsáveis pela satisfação e insatisfação dos funcionários numa organização.

Factores higiénicos, também chamadas de extrínsecas, porque se observam no ambiente que rodeia os indivíduos, englobam as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho. Pelo facto desses factores se localizarem no ambiente que rodeiam os indivíduos, eles estão fora do controlo das mesmas. Essas condições quando não existem geram insatisfações entre os funcionários. Os principais factores higiénicos são: benefícios sociais, salário, tipo de líder, condições de trabalho, segurança no trabalho, políticas e procedimentos da organização, relacionamento entre a organização e os funcionários e, a qualidade de relações interpessoais. (CHIAVENATO, 2005).

Factores motivacionais são também chamados de intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo de trabalho e com a natureza das funções que a cada individuo realiza. Os factores motivacionais estão sob o controlo dos indivíduos dado que estão directamente relacionados com aquilo que ele faz ou desempenha. Esses factores actuam no sentido de

construir fortes níveis de motivação dos funcionários que envolvem sentimentos de crescimento individual, a realização pessoal, o reconhecimento profissional, o desenvolvimento, o crescimento da responsabilidade, e o progresso da organização (CHIAVENATO, 2005).

2.7. Relação existente entre liderança e motivação

O gestor e os colaboradores são pontos vitais de qualquer organização, por isso liderança e motivação caminham juntas, interligadas e inseparáveis. O líder tem como função principal motivar seus colaboradores, usando a criatividade para que o desenvolvimento deles seja contínuo e com alcance de resultados eficientes.

Os procedimentos globais e comportamentais da motivação e da liderança estão interligados. Os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo. O líder propõe funções ou missão aos liderados, porque é de seu interesse executa-las. Os liderados por sua vez podem concordar desde que a realização das actividades também seja de seu interesse. Sendo que o líder necessita dos liderados para concretizar os objectivos e os liderados necessitam do líder (FREITAS.; RODRIGUES, 2018).

Sabe-se que a liderança tem como um dos seu objectivos contribuir com os colaboradores no que for necessário, está claro que a liderança eficaz impacta positivamente e causa na organização podendo ser grande influenciador motivacional da equipa (ALVES, 2023).

A relação existente entre liderança e motivação tem sido explorada por várias teorias ao longo do tempo. Aqui estão algumas teorias que destacam essa conexão:

Teoria da Expectativa (Vroom, 1964): esta teoria afirma que a motivação dos funcionários é influenciada pela crença de que seus esforços levarão a um desempenho eficaz e que esse desempenho será recompensado. Líderes desempenham um papel crucial ao comunicar claramente as expectativas e as recompensas, ajudando a motivação dos funcionários.

Teoria da Motivação (Herzberg, 1959): Herzberg, argumentou que factores motivacionais, como reconhecimento e crescimento profissional, são impulsionadores intrínsecos de motivação, enquanto que factores de higiene, como salario e condições de trabalho, evitam a insatisfação. No entanto, líderes que se concentram em fornecer oportunidades de crescimento podem motivar seus funcionários.

Teoria do Lider- Membro (Graen & Uhl-Bien, 1995): essa teoria destaca que o estilo de liderança pode influenciar o relacionamento entre líderes e os integrantes da equipa. Líderes

que desenvolvem relacionamentos de alta qualidade com seus funcionários se sentem mais comprometidos e valorizados.

Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985): esta teoria sugere que as pessoas são motivadas quando suas necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento são atendidas. Líderes podem apoiar a motivação intrínseca, permitindo que os funcionários tenham voz nas decisões, promovendo o desenvolvimento de habilidades e criando um ambiente social positivo.

Deste modo, a relação existente entre liderança e motivação pode ser compreendida através de estabelecimento da teoria da expectativa de Victor Vroom, esta teoria tomou como base a teoria das necessidades a teoria dos dois factores para formular a teoria de expectativa, o autor relaciona desempenho com recompensa argumentando que o ser humano sente-se motivado a esforçar-se em fazer alguma coisa, quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendam as suas metas individuais e conseqüentemente as da organização (VERGARA, 2016).

De acordo com Vroom, a motivação tem duas particularidades: a parte dos desejos e as expectativas de alcança-los (ALVES, 2013).

Para os líderes, é importante saber e conhecer o que molda o comportamento dos funcionários, é importante afirmar que como o comportamento dos funcionários é dirigido e como alguns tipos de comportamentos são sustentados ou mantidos, assim motivação parte dessa premissa, do comportamento do líder, sendo que o líder pode desempenhar seu papel por muito ou pouco tempo, a equipa é quem determina, também depende da missão a ser cumprida e do tipo de desenvoltura e da experiencia que o líder exerce no resultado das suas acções (OLIVEIRA, 2006).

Neste contexto, os autores afirmam que para que isso aconteça é necessária uma liderança totalmente eficaz que actua de acordo com a situação presente da organização, podendo desta forma entender-se a relação de liderança e motivação através dos efeitos do líder com vista a proporcionar um ambiente saudável e harmonioso na organização.

Os mesmos autores, argumentam que liderança está afiliada a encorajamento, incentivos e disposição que podem provocar a motivação nos indivíduos para a realização da missão, da visão e dos objectivos pretendidos pela organização. Liderança, tal como motivação, nos

expele às questões mais subjectivas dos seres humanos, aquelas que dizem respeito a nossas entranhas, ao que nos move ao que faz sentido para nós, aquilo a que damos significado.

3. METODOLOGIA

A metodologia consiste num conjunto de métodos e técnicas que norteiam ou guiam a elaboração de uma investigação científica. A presente pesquisa procurava de acordo com os objectivos propostos fazer uma análise detalhado de um caso em específico, aplicando para o efeito o estudo de caso. Assim, foi valorizada a utilização de técnicas quantitativas, na medida em que foram analisadas as características e opiniões de determinada problemática relativa a uma população, através de inúmeros pontos de vista. (OLIVEIRA, 2017).

3.1. Descrição do local em estudo (localização geográfica)

A Secretaria Distrital de Chókwè, é um órgão do aparelho de Estado, encarregue de prestar assistência técnica administrativa ao Governo Distrital, a fim de garantir melhores serviços ao cidadão. Cita na Praça dos Heróis Moçambicanos, nº37....Telefax 281 20064...correio electrónico sdchokwe@sapo.mz –Cidade de Chókwè. A SDC, tem como missão assegurar o acompanhamento e controlo de execução das decisões do Governo Distrital, através da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros do Governo Distrital e das áreas da Função Pública e da Administração Local do Estado. Visão promover Soluções e serviços para o sector público, tornando-o cada vez mais eficiente eficaz.

3.2. Caracterização da pesquisa

Esse estudo, visava analisar o contributo da liderança na motivação dos funcionários da SDC, usufruindo-se de subsídios existentes em outras pesquisas já realizadas, ou seja, buscando auxilio em outras fontes de pesquisa já materializadas. Diante do objectivo proposto para esta pesquisa, o foco deste trabalho é analisar ou compreender o contributo da motivação dos funcionários em uma instituição pública.

Para a materialização desta pesquisa, primeiramente, favoreceu-se a leitura exploratória de documentos (livros e artigos) que auxiliaram na fundamentação teórica deste trabalho. A posterior, foi feita a escolha do material pertinente de bibliografias relacionadas com o tema em causa. No entanto, foram lidos livros de diversas áreas que abordam sobre liderança e motivação. Na segunda fase da pesquisa, escolheu-se a ferramenta de recolha de informação. No entanto, para o efeito foi utilizado como ferramenta de recolha de dados ou informação um questionário do tipo qualitativo e quantitativo, de perguntas fechadas.

3.3. Instrumento para recolha de dados

A técnica de recolha de dados escolhida foi o questionário, sendo questionário um instrumento de colecta de dados, constituído por um encadeamento de perguntas estruturado que devem ser

respondidas pelo inquerido, e deve ser escrito e sem contar a presença do pesquisador (LAKATOS.; MARCONI, 2003). O mesmo foi distribuído aos funcionários de SDC. Desta feita, através da aplicação de questionário aos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè, foi possível conhecer o cenário actual e real dos mesmos em no que diz respeito ao contributo da liderança na motivação dos funcionários. O questionário apresentado no apêndice, é dividido em três partes distintas, tendo a primeira parte a caracterização sócio demográfica composta por (04) questões, a segunda parte aborda os pressupostos da liderança composta por (06) questões, e a terceira parte constituída por questões de motivação composta por (06) perguntas. As questões foram medidas obedecendo a escala de Likert.

No que diz respeito aos objectivos, a presente pesquisa é considerada pesquisa exploratória e descritiva. No entanto, uma pesquisa explorativa é aquela que é desenvolvida no âmbito de procurar proporcionar uma visão geral sobre determinado facto, tem como objectivo primordial a descoberta de ideias e percepção, e a pesquisa descritiva retrata as características de determinado manifestações ou população (HAIR *et al.*, 2005).

No que concerne aos procedimentos técnicos, para a presente pesquisa optou-se pelo método de estudo de caso, considerando a Secretaria Distrital de Chókwè. O estudo de caso consiste em uma aproximação metodológica de pesquisa especialmente apropriada quando se procura compreender, averiguar ou analisar acontecimentos e circunstância complexos nos quais estão intensamente e simultaneamente envolvidos diversos factores (YIN, 2003).

3.4. Tipo de pesquisa

No presente estudo, são aplicadas duas modalidades ou formas de pesquisa, nomeadamente: *a qualitativa quantitativa*. Uma pesquisa é *qualitativa* a partir do momento que considera o ambiente natural como fonte de obtenção de dados, isto é, “é uma pesquisa descritiva em que os pesquisadores se interessam mais pelo processo do que pelos resultados que seral obtidos, examinam os dados de maneira indutiva e privilegiam o significado” (BOGDAN.; SARI.; citado por BOAVENTURA, 2007:56).

Para Richardson citado por Boaventura (2007:57) afirmam que a pesquisa é *quantitativa* a partir do momento que vai empregando a quantificação tanto nos instrumentos ou ferramenta de colecta de informações, como no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais fáceis como percentual, média, desvio-padrão, as mais complicadas, como no caso de coeficiente de correlação e análise de regressão. Salientar que, neste tipo de pesquisa, o objectivo principal não é apenas com a quantificação de dados, mas sim procurar descrever a

interacção, as relações de causalidade que se estabelecem entre variáveis de estudo, neste caso a liderança e a motivação.

3.5. Método de abordagem

Para este estudo, aplicou-se, como método de abordagem, o hipotético-dedutivo. Que de acordo com Popper *citado por* Marconi e Lakatos (2003), o método científico é aquele que parte de um problema observado ao qual se coloca uma espécie de solução provisória como hipóteses, pode ser também em forma de uma teoria-tentativa, passando-se depois a criticar a solução, com vista à eliminação do erro e, tal como no caso da dialéctica, esse processo se renovaria a si mesmo, permitindo assim então os novos problemas.

3.6. População e Amostra

Para a colecta de dados recorreu-se as fontes primárias (questionário). O estudo foi realizado na Secretaria Distrital de Chókwè, escolhido por ser uma entidade do sector público. São alvos desta pesquisa os funcionários desta entidade. Quanto á amostragem a pesquisa recorreu-a técnica de amostragem de aleatório simples, neste caso foram alvos os funcionários que prestam serviços públicos na Secretaria Distrital de Chókwè. A população conta com um número total de 32 funcionários de diversas áreas (repartições), e desta forma considera-se como amostra de 25 funcionários, que corresponde a 78% do universo pesquisado.

3.7. Determinação do tamanho da amostra

Tendo a população-alvo de 32 funcionários, nesta população, foi obtida o tamanho de amostra de 25 funcionários. Na determinação do tamanho da amostra foi usada a seguinte fórmula $n = \frac{N}{1+N*e^2}$, Onde tenho como margem de erro de 0.09.

Onde:

- **n**- Tamanho de amostra necessário;
- **N** – Numero total da população alvo;
- **e**- Margem de erro.

3.8. Apresentação do cálculo do tamanho da amostra

$$n = \frac{N}{1+N*e^2}$$

$$n = \frac{32}{1+32x(0,09)^2}$$

$$n = \frac{32}{1+32x0,0081}$$

$$n = \frac{32}{1+0,2592}$$

$$n = \frac{32}{1,2592}$$

$$n = 25,41 \approx 25$$

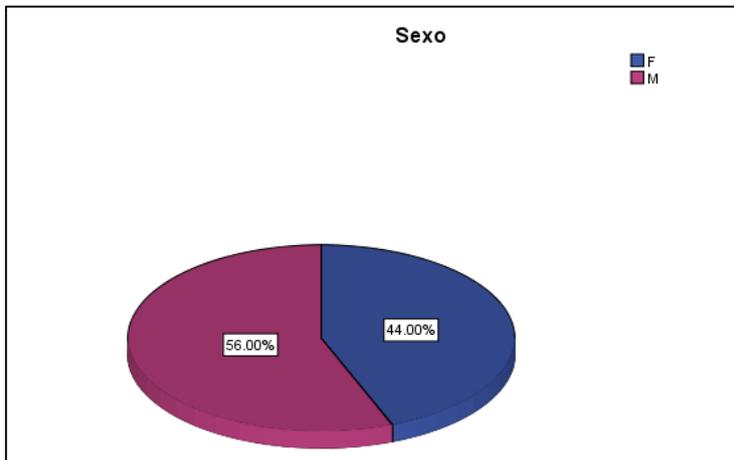
3.9. Técnicas de processamento de dados

Os dados do presente estudo foram processados através da estatística descritiva, IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS), versão 21 “trata-se de um programa estatístico que tem sido muito utilizado no âmbito de processamento dos dados de natureza descritiva”.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa sobre Contributo da liderança na motivação dos funcionários da SDC.

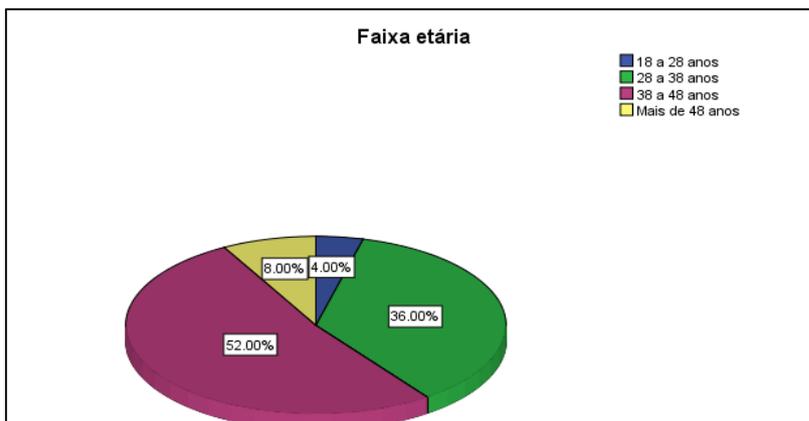
Gráfico 1 Separação de género dos funcionários da SDC-Chókwè.



Fonte: Autor.

O gráfico acima descrito, representa a proporção dos funcionários inquiridos na Secretaria Distrital de Chókwè. Conforme os dados obtidos dos funcionários que participaram da pesquisa, constatou-se que 56% são do sexo masculino e 44% são do sexo feminino. Portanto, do universo pesquisado, predomina o sexo masculino.

Gráfico 2 Anos de serviço dos funcionários da SDC- Chókwè.

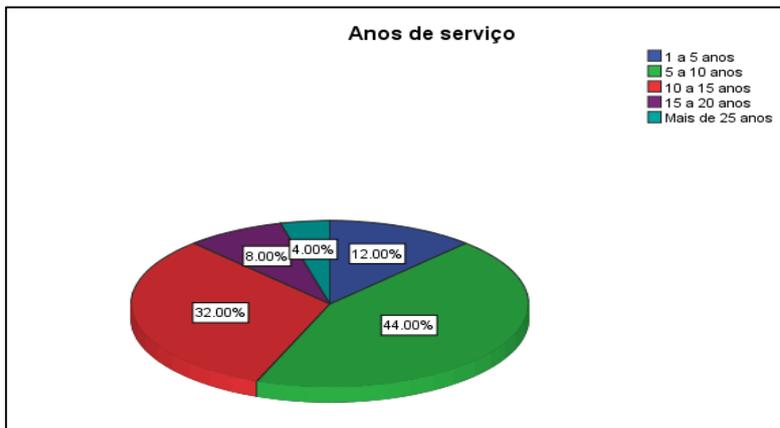


Fonte: Autor.

Quando questionados os funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè, relativamente à idade, dos funcionários que responderam a pesquisa, 52% têm idade compreendida entre 38 a 48 anos,

36% estão na idade entre 28 a 38 anos, 8% pertencem à idade entre 48 anos. Dados retratados no gráfico 02.

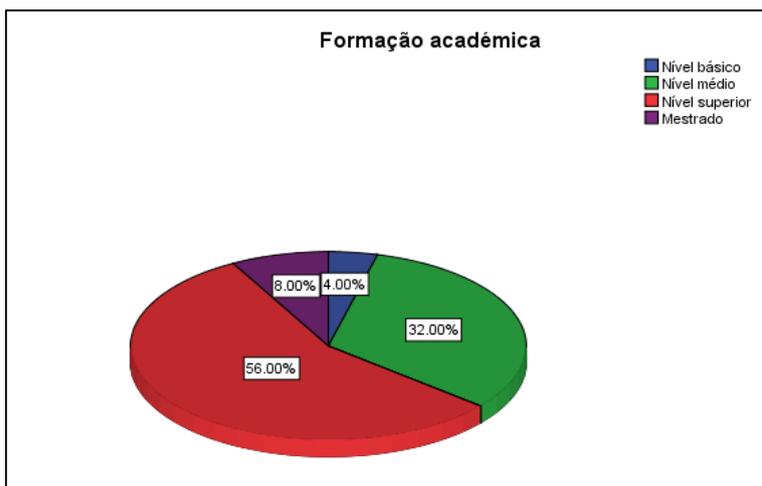
Gráfico 3 Distribuição percentual de anos de serviços



Fonte: Autor.

O terceiro dado indagado foi sobre a experiência em anos de serviço, de acordo com as respostas dos funcionários que participaram da pesquisa, 44% afirmaram que possuem a sua experiência profissional no intervalo de 5 a 10 anos, 32% afirmaram que possuem entre 10 a 15 anos de serviço, 12% afirmaram que possuem entre 1 a 5 anos de serviço, 8% afirmaram que possuem entre 15 a 20 anos de serviço, e 4% afirmaram que possuem sua experiencia profissional à mais de 25 anos de serviço.

Gráfico 4 Formação académica.

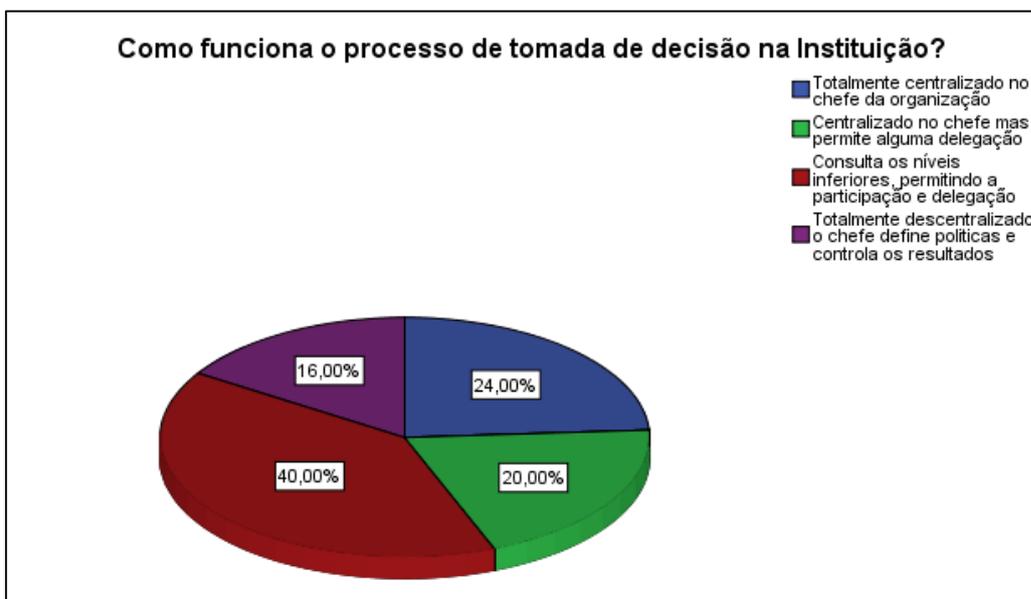


Fonte: Autor.

No que concerne a formação académica, dos funcionários que participaram da pesquisa, constatou-se que predomina o nível superior que é representado por 56%, 32% possuem o nível médio, 8% mestrado e 4% fazem parte do nível básico.

Resultado sobre o estilo de liderança empregues na SDC – Chókwe

Gráfico 5 Participação em processo decisivo.



Fonte: Autor.

Relativamente a participação dos funcionários no processo de tomada de decisão, os funcionários que participaram da pesquisa, 40% afirmaram que, no âmbito da tomada de decisão o chefe consulta os níveis inferiores, permitindo a participação e delegação, 24% afirmaram no processo de tomada de decisão é totalmente centralizado no chefe, que 20% afirmaram que as decisões são centralizadas no chefe, mas permite alguma delegação, e por fim, 16% afirmaram que é totalmente descentralizado, o chefe define políticas e controla os resultados.

Resultado sobre o estilo de liderança empregues na SDC – Chókwè

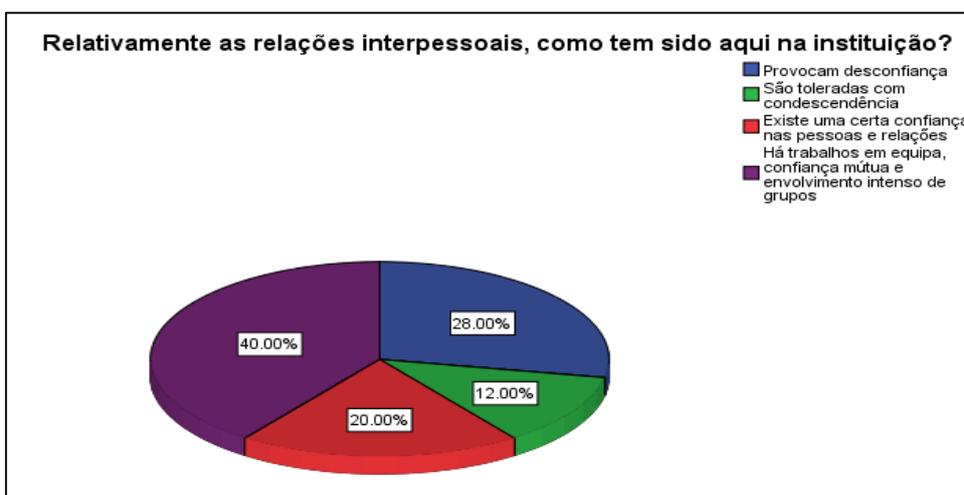
Gráfico 6 Sistema de comunicação.



Fonte: Autor.

Os funcionários foram questionados, como funciona o sistema de comunicação na Secretaria Distrital de Chókwè, dos funcionários que participaram da pesquisa, 40% dos inqueridos afirmaram que o sistema de comunicação é eficiente, 28% dos inqueridos afirmaram que a direcção facilita o fluxo no sentido vertical e horizontal, 20% afirmaram que o sistema de comunicação é muito precário somente comunicações verticais e descendentes carregando ordens e 12% afirmaram que o sistema de comunicação estabelecido na SDC, é relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre ascendentes.

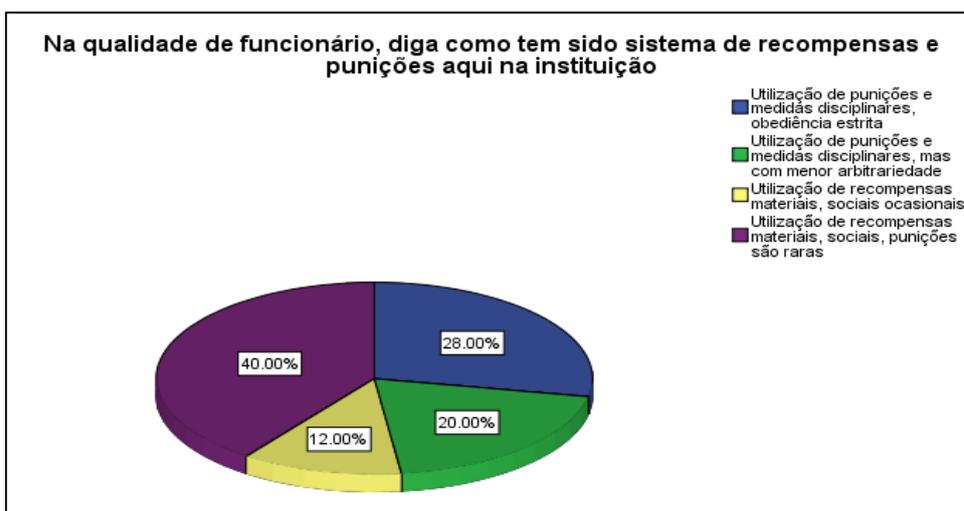
Gráfico 7 Relações interpessoais.



Fonte: Autor.

Quanto as relações interpessoais, dos funcionários que participaram da pesquisa, 40% afirmaram que as relações interpessoais demonstram confiança mútua e envolvimento intenso de grupos, 28% afirmaram que as relações interpessoais na Secretaria Distrital de Chókwè provocam desconfiança, 20% afirmaram que existe uma certa confiança nas pessoas, relações e há trabalho em equipa, e apenas 12% afirmaram que as relações interpessoais na Secretaria Distrital de Chókwè são toleradas com condescendência.

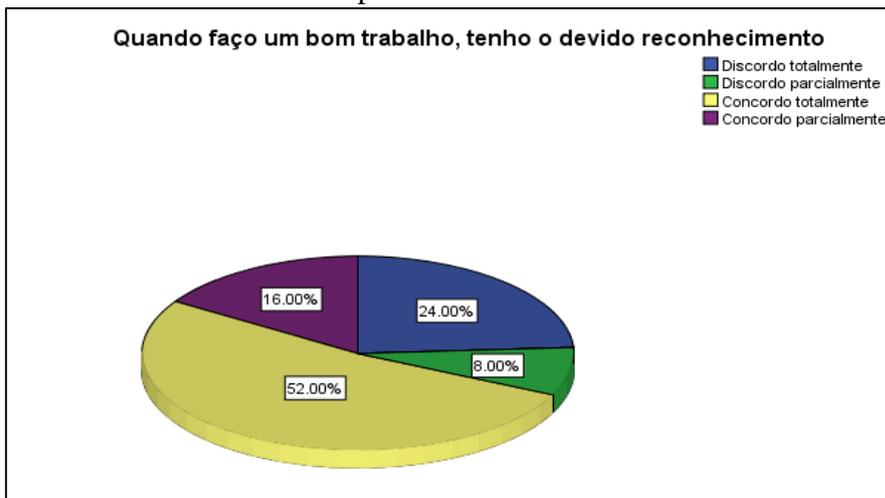
Gráfico 8 Sistema de recompensas e punições na SDC.



Fonte: Autor.

Relativamente ao sistema de recompensas e punições na Secretaria Distrital de Chókwè, do universo inquerido, 40% afirmaram que há utilização de recompensas materiais, sociais, punições são raras, 28% afirmaram que há utilização de punições e medidas disciplinares e obediência estrita, 20% afirmaram que há utilização de punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade, e apenas 12% dos funcionários que participaram da pesquisa afirmaram que há utilização de recompensas materiais, sociais ocasionais.

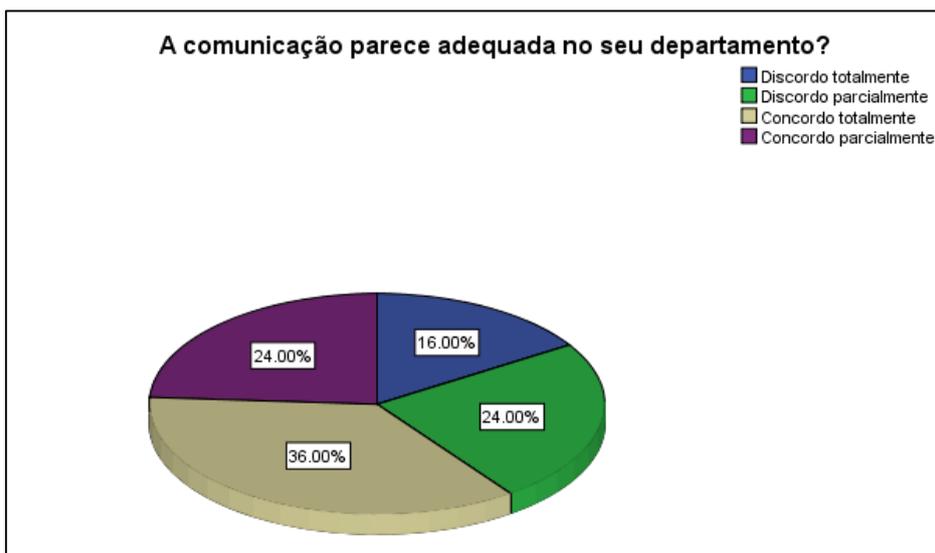
Gráfico 9 Reconhecimento pelo trabalho realizado.



Fonte: Autor.

Relativamente ao gráfico abaixo, reconhecimento pelo trabalho realizado, onde 52% dos funcionários abrangidos pelo inquérito na Secretaria Distrital de Chókwè afirmaram que concordam totalmente no concerne ao reconhecimento pelo trabalho realizado, sendo que 24% dos funcionários afirmaram que discordam parcialmente, 16% dos funcionários afirmaram que concordam parcialmente pelo reconhecimento, e por fim 8% dos funcionários afirmaram que discordam parcialmente na existência do reconhecimento quando os funcionários executam tarefas perfeitamente.

Gráfico 10 Comunicação no departamento.

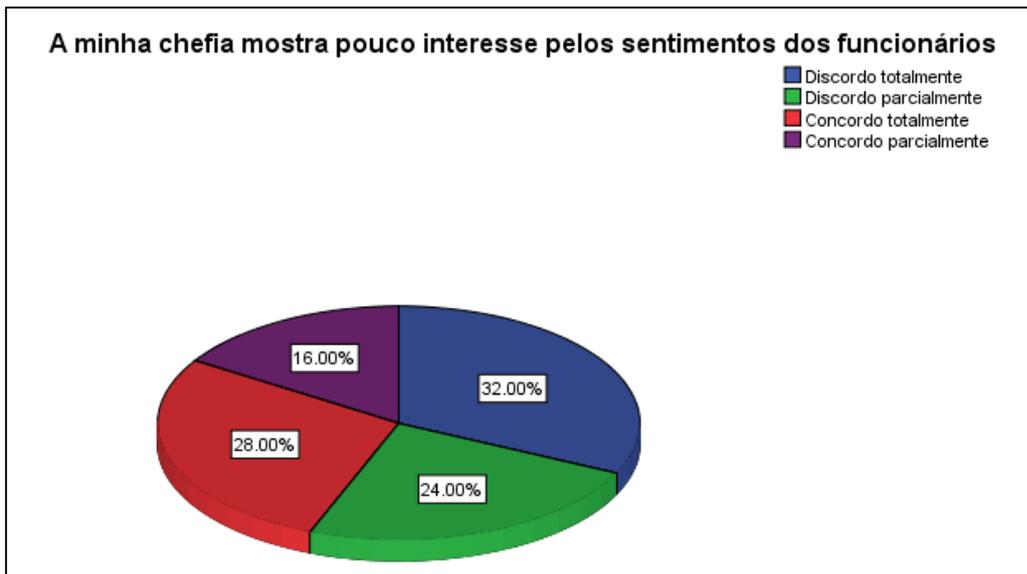


Fonte: Autor.

O gráfico 10 ilustra as percentagens dos funcionários que participaram da pesquisa, demonstrando a importância da comunicação no departamento. No entanto, dos funcionários

inqueridos 36% concordam totalmente que a comunicação é adequada na instituição, 24% discordam parcialmente que a comunicação não parece adequada na instituição, verificou-se a mesma percentagem de 24% dos funcionários inqueridos que concordam parcialmente, e por fim 16% discordam totalmente sobre a boa comunicação na instituição.

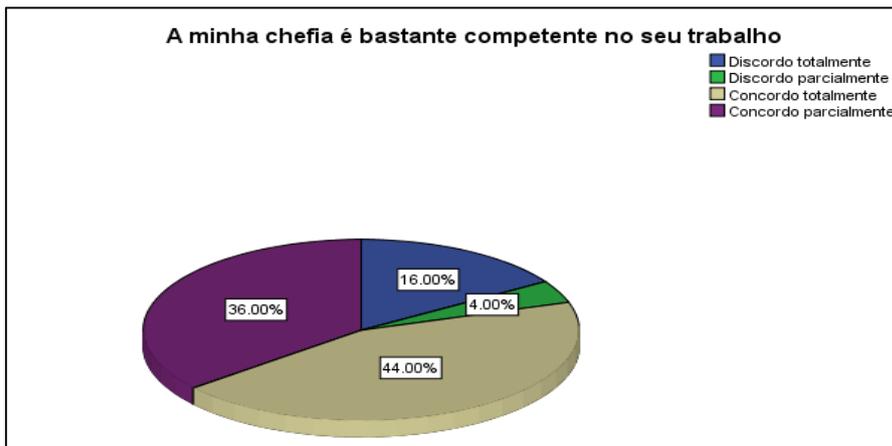
Gráfico 11: Interesse pelos sentimentos dos funcionários.



Fonte: Autor.

O gráfico acima descrito ilustra as percentagens dos funcionários inqueridos demonstrando o interesse pelos sentimentos dos funcionários para com superiores hierárquicos. Dos funcionários inqueridos 32% discordam totalmente que os chefes mostram pouco interesse pelos sentimentos dos seus liderados, 28% dos funcionários inqueridos concordam totalmente que os chefes mostram pouco interesse pelos sentimentos dos seus liderados, enquanto que 24% dos funcionários inqueridos discordam parcialmente que os chefes mostram pouco interesse pelos sentimentos dos seus liderados, e por fim 16% dos funcionários inqueridos discordam parcialmente que os chefes mostram pouco interesse pelos sentimentos dos seus liderados.

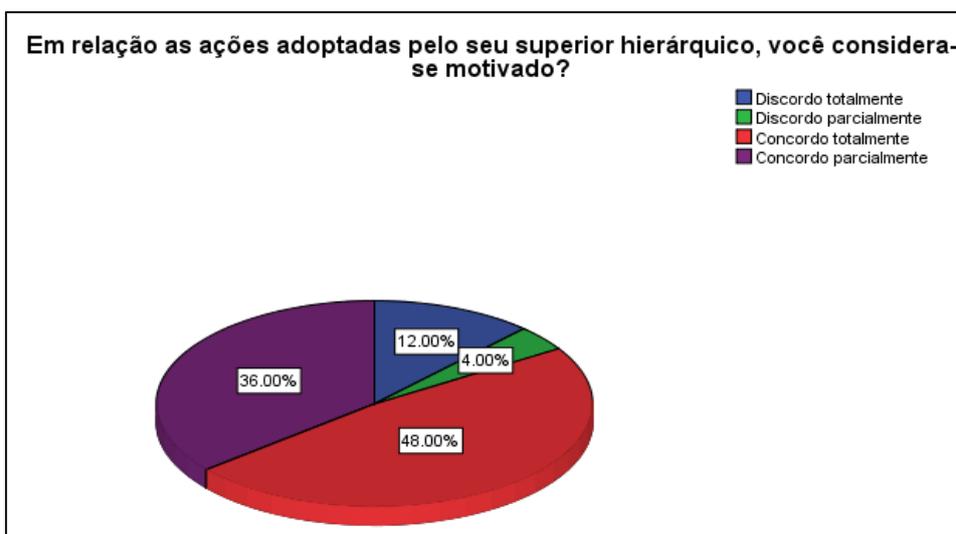
Gráfico 12: A minha chefia é bastante competente no seu trabalho



Fonte: Autor

Os funcionários foram questionados se os chefes ou superiores hierárquico são bastantes competentes no que concerne as actividades exercidas no âmbito organizacional dos seus liderados na Secretaria Distrital de Chókwè, dos funcionários que participaram da pesquisa, 44% dos inqueridos concordam totalmente que os chefes são competentes, 36% dos inqueridos concordam parcialmente que os chefes são competentes no âmbito da execução das actividades, enquanto que 16% discordam totalmente sobre as competências dos seus superiores hierárquicos, e por fim 4% discordam parcialmente sobre as competências dos seus superiores hierárquicos.

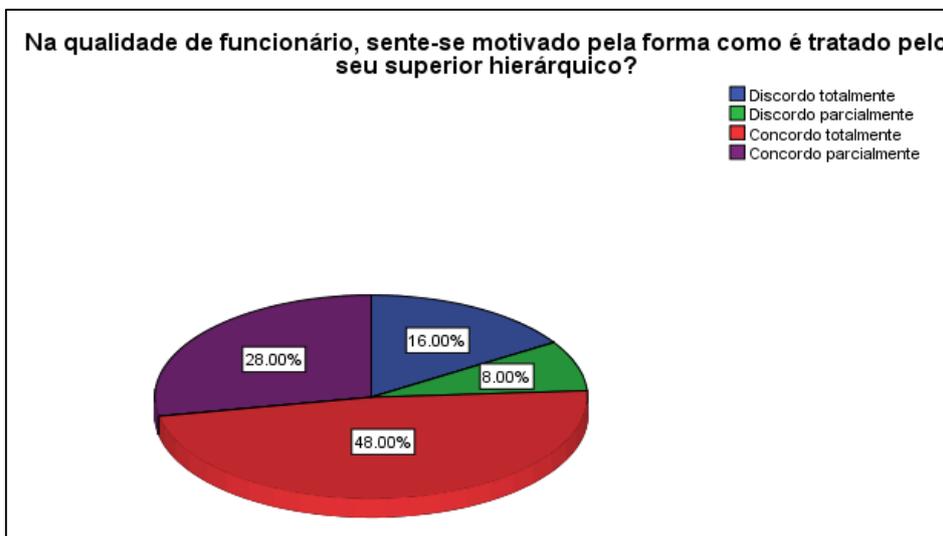
Gráfico 13 Considera-se motivado em relação as acções do líder



Fonte: Autor.

Os funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè foram questionados se as acções adoptadas pelo superior hierárquico contribuem para sua motivação no que concerne as actividades exercidas no âmbito organizacional, aliado a isto, dos funcionários que participaram da pesquisa, 48% dos inqueridos concordam totalmente que as acções adoptadas pelo superior hierárquico contribuem para sua motivação, 36% dos inqueridos concordam parcialmente que as acções adoptadas pelo superior hierárquico contribuem para sua motivação, enquanto que 12% discordam totalmente sobre as acções adoptadas pelo superior hierárquico contribuem para sua motivação, e por fim 4% discordam parcialmente que as acções adoptadas pelo superior hierárquico.

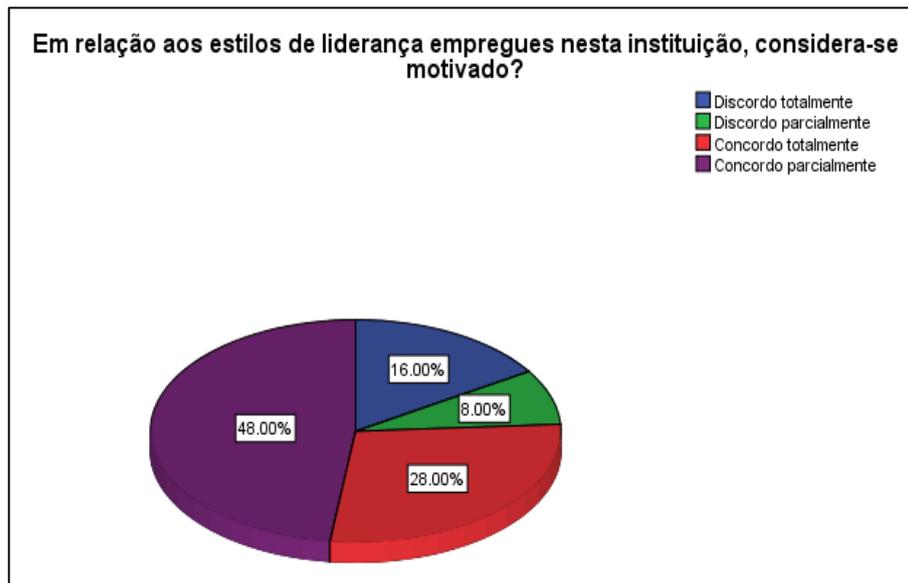
Gráfico 14 Sente-se motivado pela forma como é tratado pelo líder



Fonte: Autor.

Os funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè, foram questionados sobre a forma como são tratados pelos chefes, e que essa forma poderia proporcionar a sua motivação. Aliado a isto, dos funcionários que participaram da pesquisa, 48% dos inqueridos concordam totalmente que a forma como são tratados pelos chefes contribui para a sua motivação, 28% dos inqueridos concordam parcialmente que a forma como são tratados pelos chefes contribui para a sua motivação, enquanto que 16% discordam totalmente que a forma como são tratados pelos chefes contribui para a sua motivação, e por fim 8% discordam parcialmente que a forma como são tratados pelos chefes contribui para a sua motivação.

Gráfico 15 Considera-se motivado com estilos de liderança empregues



Fonte: Autor

Os funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè, foram questionados sobre a os estilos de liderança empregues na Instituição, e que os mesmos estilos de liderança poderiam proporcionar a sua motivação. Aliado a isto, dos funcionários que participaram na pesquisa, 48% dos inqueridos concordam parcialmente que o estilo de liderança empregue nesta instituição contribui para sua motivação, 28% dos inqueridos concordam totalmente que o estilo de liderança empregue nesta instituição contribui para sua motivação, enquanto que 16% discordam totalmente que o estilo de liderança empregue nesta instituição contribui para sua motivação, e por fim 8% discordam que o estilo de liderança empregue nesta instituição contribui para sua motivação.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os resultados ilustrados no gráfico 1 do presente estudo, constatou-se que dos funcionários que participaram da pesquisa, predomina o sexo masculino correspondente a 56%, para o gráfico 2 que retrata sobre faixa etária, observou-se que a maioria possui a idade compreendida entre 38 a 48 anos, representados em 44%. Os dados levam-nos a afirmar que os funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè a maioria são jovens podendo ser dinâmicos na execução das suas actividades e sobretudo possuírem capacidade intelectual no que concerne a liderança, ou seja, podem se tornar modelos a serem seguidos por demais membros da instituição, sua capacidade de liderança e habilidades efectivas de comunicação podem inspirar e motivar outros funcionários a se esforçarem ainda mais e assumindo responsabilidades adicionais na vida profissional e social.

E também, os resultados mostram que dos funcionários que participaram da pesquisa, a maioria em 44% possui anos de serviço entre 5 a 10 anos, com o nível de formação superior. Com a formação académica avançada os funcionários trazem habilidades e conhecimentos específicos que podem ser aplicados em suas funções, tornando-os mais qualificados no âmbito de resolução de problemas complexas.

- **Identificar os estilos de liderança empregues na Secretaria Distrital de Chókwè**

De acordo com os dados apresentados no capítulo anterior, evidenciaram a realidade da liderança, ou seja, do estilo de liderança empregue na Secretaria Distrital de Chókwè, no entanto, observando atentamente os resultados apresentados no *gráfico 5*, relativamente o processo de tomada de decisões, constatou-se que a maior parte dos funcionários que compõem a SDC, ou seja, dos que participaram da pesquisa, afirmaram que no âmbito da tomada de decisões o chefe é consultivo em 40%, isto é, o chefe consulta os níveis inferiores, permitindo a participação e delegação. No entanto, estabelecendo uma ligação com a teoria comportamental - Sistemas de Administração desenvolvida por Likert (1967), e de acordo com as respostas obtidas pelos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè, estamos perante uma liderança democrática. Este estilo de liderança, a ênfase está no líder e nos funcionários, um líder democrático tenta fazer o que a maioria dos liderados pretende, com a capacidade de estimular o debate entre todos integrantes da equipa, fazendo com que seja a equipa a determinar as técnicas e os resultados a serem alcançados. O líder democrático é objectivo e claro, este, assume um papel essencialmente de orientação e de apoio a equipa. Ressaltar que o líder democrático, dedica seu tempo e esforços no desenvolvimento dos funcionários,

procurando saber quais são os pontos fortes e fracos de cada individuo, levando tudo em consideração na hora de distribuir tarefas. O líder democrático demonstra a importância de cada membro da equipa e tem a capacidade de delegar, dar autonomia e independência aos liderados. Assim, a equipa se torna mais focada nos resultados. Se preocupa em atender tantos os objectivos da empresa como os objectivos pessoais de cada membro da equipa.

De acordo com Chiavenato (2003), o líder democrático incentiva a participação de todos, e aceita opiniões na tomada de decisão, as instruções da liderança democrática são discutidas pela equipa que é orientado pelo líder. Maximiano (2008) enaltece afirmando que quanto mais o a equipa tomar decisões, o líder aplica o estilo de comportamento ou liderança democrático e proporciona melhor ambiente organizacional saudável, harmonioso que serve como um factor motivacional para seus liderados. A liderança democrática apresenta excelente relação entre o líder e os liderados, estimula a maior participação, comprometimento e confiança entre os integrantes da equipa, e assegura uma excelente comunicação do líder com os liderados.

Quanto ao sistema de comunicação, conforme os dados apresentados no gráfico 6, somos levados a constatar que na Secretaria Distrital de Chókwè predomina um sistema de comunicação eficiente. Nesta senda, fazendo uma ligação com a teoria comportamental – Sistemas de Administração, estamos perante ainda um estilo de liderança democrática. No sistema de comunicação eficiente, as comunicações decorrem em todos os sentidos e organização faz investimentos em sistemas de informação, pois esses são alguns factores básicos que proporcionam a motivação dos funcionários, aumento a flexibilidade e eficiência na realização das actividades.

O relacionamento Interpessoal no contexto organizacional pode ser descrito como sendo a ligação profissional, entre pessoas que juntas trabalham para alcançar objectivos traçados para o sucesso organizacional, pautando pela convivência baseada na comunicação, e afeição pelos colegas de trabalho, e não só, pelas pessoas que procuram pelos serviços prestados pela organização (HENRIQUES et al, 2020). Relativamente as relações interpessoais, os resultados apresentados no gráfico 7, evidenciam que a maior parte dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè em 40%, declararam que as relações interpessoais naquela instituição são de confiança mútua e envolvimento de grupos. O que significa que na Secretaria Distrital de Chókwè, predomina ainda a liderança participativa e consultiva, podendo ser entendida através da ligação com teoria de Sistemas de Administração, que estamos perante ainda um estilo de liderança democrática. Salientar que quando as relações interpessoais demonstram confiança

mútua e envolvimento na equipa, o ambiente organizacional é saudável e harmonioso e não há espaço para se campo de conflitos laborais, podendo ser um factor motivacional para os funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè. É por essa razão, Fonseca et al (2016), afirmam que o relacionamento interpessoal entre os integrantes da organização é um dos factores mais essenciais na facilitação ou impedimento de um clima de confiança, respeito e afecto, que possibilite relações de harmonia e total envolvimento. Quando os indivíduos falam ou interagem umas com as outras, o trabalho a ser realizado torna-se mais prazeroso e mais fácil, porque existe espaço de o colega apresentar suas duvidas nos outros colegas. Surge então o envolvimento pelo facto de poder partilhar ideias, soluções que podem impulsionar uma tomada de decisão eficaz. E isso afecta positivamente no âmbito da realização das actividades.

Quanto ao sistema de recompensas e punições, de acordo com o gráfico 8, os dados esclarecem – nos que os funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè, afirmaram que a utilização de recompensas materiais, sociais, punições é incomum, ou seja, não é frequente. Uma instituição que funciona nesses termos, explica-se tanto por ser uma instituição pública ou privada, está pautando por um sistema de administração que ressalta o estilo de liderança democrática.

Os resultados apresentados em todas variáveis, respectivamente ao estilo de liderança empregue na SDC, mostram que foram ao encontro do primeiro objectivo específico, sendo que o estilo de liderança empregue na SDC é liderança democrática.

É importante ressaltar que, não existe um tipo de liderança ideal que possa funcionar perfeitamente em qualquer organização ou situação, nem sempre o estilo aplicado ou escolhido será eficaz, em algumas circunstancia, pode trazer óptimos benefícios e resultados, já em outras pode trazer sérias consequências. Sendo assim as organizações devem procurar buscar estilos que se adaptem ao cenário actual para que obtenham os melhores resultados possíveis.

- **Averiguar as acções do estilo de liderança que contribui para a motivação dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè**

Quanto as acções do estilo de liderança empregue na Secretaria Distrital de Chókwè, os resultados no gráfico 09 mostram que 48% concordam parcialmente que o estilo de liderança empregue naquela instituição proporciona a sua motivação, isto é, uma parte concorda que o estilo de liderança predominante na SDC contribui para a motivação dos funcionários e a outra discorda, podendo constatar-se que o líder denota vários estilos em que alguns não proporcionam a motivação.

Para Alves (2015) “a motivação é fundamental para as organizações por ser o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência do empenhamento para o alcance das metas”. Segundo o mesmo autor é imprescindível conhecer as formas como se pode manter os funcionários motivados para a realização do seu trabalho, só assim é possível maximizar a qualidade, o sucesso e a produtividade. De acordo com as acções do estilo de liderança empregue na SDC, relativamente no que diz respeito a motivação dos funcionários, o gráfico 09 revela em 52% que os funcionários concordam totalmente que os líderes tem a capacidade de motivar seus liderados em estimular o devido reconhecimento pelo trabalho realizado, facto este que proporciona a motivação dos funcionários, aliado a isto, a Teoria da Equidade, do autor J. Stacy Adams, que explica como os indivíduos utilizam das comparações internas e externas para determinar a edificação de um certo comportamento. Esta teoria explica que é necessário que haja equidade no âmbito do reconhecimento. Segundo Sandra (2010), as pessoas sentem-se motivadas sempre que esperam receber da organização, seja em: Forma monetária, reconhecimento público, promoção e transferências.

- **Relacionar o estilo de liderança com a motivação para o desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè.**

Com base as determinações dos dados sobre estilo de liderança empregue na Secretaria Distrital de Chókwè, e acções do estilo de liderança que contribui para a motivação dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè, os dados mostram que existe uma relação de extrema importância no que concerne o estilo de liderança com a motivação, visto que é através da influencia e das acções dos líderes que proporciona a produtividade organizacional. Ressaltar que os comportamentos tomados pela direcção perante a organização influenciam para a motivação dos funcionários da SDC, e de acordo com os estudos anteriores e reconhecidos até o momento, é possível compreender a existência de mútua relação entre liderança, comportamento e desempenho organizacional, visto que consistem nas sinergias das ideias apresentadas, dotadas de estudos baseados em traços de liderança, aspectos de estilos de liderança e comportamentos individuais que influencia toda a organização. Maximiano (2010), no qual defendem que a liderança se refere a influência de individuo sobre o outro na prestação dos serviços.

No entanto, no estudo desenvolvido na Secretaria Distrital de Chókwè, foi possível compreender estudo de Daft (2010), pois com seu estudo complementa que a liderança tem a capacidade de influenciar os indivíduos para o alcance dos objectivos. Contudo diante da

análise da teoria comportamental – sistemas de administração, foi possível compreender a relação da mesma com o desempenho “dos funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè, visto que existe uma correlação entres os mesmos, e foi com base no mesmo tipo de estudo, Robbins (2005), salientou que a influência do comportamento, isto é, as relações dos indivíduos, seja grupal ou individual afecta o desempenho humano dentro das organizações.

Com a mesma base, as declarações dos funcionários do SDC, complementa-se com base nos estudos de Bergamini e Beraldo (1988, p.32) *apud* Marras (2011) no qual salientam que a eficiência de uma pessoa no desempenho de uma tarefa depende directamente da relação positiva entre essas três variáveis: o estilo de liderança, a actividade e o seu próprio carácter. Os mesmos apresentam a ideia de que o desempenho depende de factores relacionados directamente com o comportamento da chefia com o indivíduo. No entanto, a partir das análises foi possível verificar que o líder desempenha papel de suma importância no que concerne ao desempenho organizacional e para motivação dos funcionários

6. CONCLUSÃO

O presente estudo procurou analisar o contributo da liderança na motivação dos funcionários em uma instituição pública através de um estudo de caso na Secretaria Distrital de Chókwè, que se recorreu em abordagem qualitativa, quantitativa e pesquisa bibliográfica.

Nesta senda, os resultados obtidos mostraram que a liderança traz um impacto positivo no que diz respeito a motivação, relacionamento entre funcionários e também a liderança cria um clima de ambiente harmonioso e saudável, podendo proporcionar a boa produtividade e melhor desempenho nas actividades laborais.

Ressaltar que os resultados respondam a nossa pergunta de partida, porque foi possível verificar que o estilo de liderança empregue na Secretaria Distrital de Chókwè, proporciona a motivação dos funcionários, podendo compreender no âmbito da execução das actividades laborais e em processos decisivos, os líderes proporcionam a gestão participativa, que é entendida por ser uma gestão que permite a interacção do líder e liderado, neste tipo de gestão, os funcionários da Secretaria Distrital de Chókwè, são permitidos a expor seus sentimentos e as intervenções são valorizadas. No entanto, foi possível constatar também que na Secretaria Distrital de Chókwè, a liderança é eficiente e eficaz, sendo que ela contribui para boa comunicação entre os líderes e os liderados e proporciona boas relações interpessoais a nível organizacional.

E também, acredito que alcançamos os objectivos, visto que foi possível apresentar a teoria e realizar a investigação proposta sobre o tema liderança, conseguimos analisar as respostas obtidas no âmbito da colecta de informação e identificar o estilo de liderança empregue na SDC, sendo que o mesmo estilo contribui positivamente para a motivação dos funcionários.

Portanto, foi entender também através do questionário aplicado que os líderes estão no caminho certo em relação a forma como lideram os seus liderados ou equipa, tendo alguns pontos que precisam ser aprimorados. Porém, o estilo aplicado actua de forma positiva no alcance dos objectivos, pois conseguem passar da forma clara e objectiva as metas e obrigações que cada funcionário carrega no âmbito organizacional.

No entanto, no que concerne as limitações do presente estudo, importa me referir que os dados apurados foram obtidos numa única instituição, sendo ela a Secretaria Distrital de Chókwè, e, o inquérito por questionário constituiu o único método de recolha de dados.

E por fim, sugere-se que os líderes ou superiores hierárquicos da Secretaria Distrital de Chókwè, a encarregar-se e investirem em capacitação dos funcionários, principalmente em cursos de desenvolvimento de lideranças, de modo aproveitar a capacidade que os carrega, e que os próprios líderes continuem se capacitando também no que concerne a gestão de pessoas, pois as pessoas são e sempre serão o maior activo das organizações.

7. SUGESTÕES

Sendo que o tema abordado é de grande relevância, e sendo a liderança como uma das principais variáveis que contribui para o sucesso das organizações, considera-se que seria muito importante alargar este estudo a um maior número de organizações com a mesma natureza de abordagem. E para futuras investigações, é sugerido que complementem o método de colecta de dados, sendo que podem optar em questionário, entrevista e observação de carácter mais aberto que permitam uma maior riqueza de informação.

Para a Secretaria Distrital de Chókwè, pede se que:

- Possa optar em liderança situacional, onde o líder apropria-se, seu estilo de liderança dependendo mais da situação actual da organização do que da individualidade ou

carácter. É importante ressaltar que, não existe um tipo ou estilo de liderança ideal que possa funcionar correctamente em qualquer organização ou situação, nem sempre o estilo escolhido será eficaz, em algumas ocasiões pode trazer óptimos benefícios e resultados, já em outras pode trazer sérias problemas e graves consequências. Sendo assim as organizações devem buscar estilos que se adaptem ao cenário actual para que obtenham o melhor resultado possível e garantir sempre motivação dos seus funcionários.

8. REFERÊNCIAS

ALCANTARA, A. O.; REIS, R., FONSECA, L.; MESQUIT, K.. *Relacionamento interpessoal e trabalho em equipa: Impactos num ambiente organizacional*. Congresso nacional de excelência e gestão, p. 23 (2016).

ALVES, M. *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Motivação Profissional: Estudo de caso da Administração Pública de Cabo-Verde* (Tese de Doutoramento). Porto: Universidade Portucalense (2015).

BERGAMINI, C. W. *Motivação: uma viagem ao centro do conceito*. GV executivo (2003).

BUENO, M. *As teorias da motivação humana e a sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo de Abraham Maslow*. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão (2002).

BOAVENTURA, EDIVALDO M. *Metodologia da Pesquisa: monografia, dissertação e tese*. São Paulo: Atlas. (2007).

CANDIDO, F. D. *O novo papel da Liderança nas organizações*. In Fundação Educacional do Município de Assis (p. 33). Assis (2019).

CHIAVENATO, I. *Gerenciando Pessoas, o passo decisivo para a administração participativa*. 3ª Edição Revisada e Ampliada. São Paulo: Ed. Makron Books (1997).

CHIAVENATO, I. *Introdução a Teoria Geral da Administração*, 7ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, (2003).

CHIAVENATO, I. *Construção de talentos: coaching e mentoring*. Rio de Janeiro: Elsevier, (2002)

CANDIDO, F. M. *O novo papel de liderança nas organizações*. Fema: Assis (2014).

CARDOSO, M. E.; SILVA, A. M.; SOBRINHO, O. S.. *Trabalho em equipa: Uma estratégia de gestão*. *Trabalho em equipa: Uma estratégia de gestão*, p. 130 (1998)

CORRÊA, J. C. *Liderança e Motivação: Um diferencial nas organizações empresariais /* Jackeline Christine FEMA: Fundação Educacional do Município de Assis, p. 35. Corrêa (2010).

DINIZ, F. M. *Novo papel da liderança nas organizações*. Fundação educacional do município de assis, 1-33 (2014).

DACI, E.L; E RYAN, R.M. *Facilitating optimal motivation and psychological*. 14-23 (2008).

FREITAS, N. G.; RODRIGUES, M. G. *Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional. uma reflexão sobre liderança e motivação*, p. 12 (2018).

GOIS, J. S.. *Os fundamentos do trabalho em mark: consideracoes acerca do trabalho produtivo e do trabalho improdutivo*. Seminário nacional de serviços social, trabalho e politica social, p. 8. (2015).

JUNIOR, A. P.; NETO, J. M.; LEANDRO, M. R.; PEDRUZZII, N. L. *Liderança: Evolução das suas principais abordagens teoricas*. Congresso nacional de excelência em gestão, 1-13 (2014).

LOPES, H. W.; MARTINS, G. H.; ZANETTI, E. *A influência dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores de uma agência bancaria no parana brazil*. Universidade laboral, 24-34 (2017).

LAKATOS, Eva Maria Marina de, MARCONI, Maria de Andrade. *Metodologia Científica*, 5ª ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, (2009).

MARCONI, M. D.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica* (5 ed.). São Paulo: Atlas (2003).

MAXIMIANO, A. C. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6 ed. São Paulo: Atlas, (2008).

OLIVEIRA, S. M.. *Influência da liderança na motivação de colaboradores*. Instituto Politécnico de Viana do Castelo, 1-72 (2017).

PIANCASTELLI, C. H.; FARIA, H. P.; SILVEIRA, M. R.. *Trabalho em equipa*. Trabalho em equipa, p. 50 (1999).

RIBEIRA, L. C., FERMIANO, T. S.; ROSA, A. C.. *Liderança nas organizações. In o papel e a importância do líder dentro das organizações* (pp. 1-21) (s.d.).

ROBBINS, S.. *Comportamento Organizacional*. In S. ROBBINS, *Comportamento Organizacional* (p. 480). Brasil: 11. (2006).

RODRIGUES, J. B.. *A Prática da Liderança*. In Fundação Educacional do Município de Assis-Fema (pp. 1-50). Assis (2019).

RODRIGUES, J. D. *A prática da liderança*. Fundação Educacional do Município de Assis, 1-50. (2009).

RODRIGUES, R. H. *A importância da liderança e motivação nas organizações*. Congresso nacional de excelência em gestão, 1-13 (2016).

ROSA, R. R. *A importância da liderança e motivação nas organizações*. Congresso nacional de excelência em gestão, 1-13 (2016).

SANTOS, D. R.; DUTRA, E. S. *Teorias motivacionais: a falta de motivação ocasionada pela má qualidade de vida no trabalho*. Revista multidisciplinar do nordeste mineiro (2020).

SANTOS, M. S. *Relações interpessoais: Um estudo de caso da secretaria municipal de saúde de nossa senhora de socorro* (2011).

STONER, A. R. *teorias administrativas*. congresso nacional de juventude, 4-55 (1999).

STONER, J A. F. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora (1999).

VERGARA, S. *Projectos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas (2005).

KRAUSE, D. G. *A Força de um Líder*. São Paulo: Makron Books (1999).

VERGARA, S. C. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, (2000).

pontotel.com.br/lideranca

VALLERAND, R. J. *Toward a hierarchical modelo f intrinsic and extrinsic motivation*, 271-360. (1997).

HAIR, J. F.; BARIN, B. MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Bookman, (2005).

YIN, R. K. *Estudo de caso: Planeamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, (2003).

TEIXEIRA, Sebastião, *Gestão das Organizações*, McGrawHill, Madrid, (2005).

FONSECA, L., REIS, R., MESQUIT, K., e ALCANTARA, A. O. (2016). Relacionamentos Interpessoal, trabalho em equipa: Impactos num ambiente organizacional. *CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTAO*, p. 23.

HENRIQUES., FABIANA, D. A. Relacionamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho. *Revista Científica Integrada*, 3. (2020).

9. APÊNDICE



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

CURSO DE LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

INQUÉRITO

Questionário

Este inquérito tem como objectivo analisar o contributo da liderança na motivação dos funcionários, como requisito para a culminação de curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, ministrado pelo Instituto Superior Politécnico de Gaza. Os dados concedidos são definitivamente privados e secretos, sendo que serão estritamente utilizados para fins de investigação científica. Peço-lhe, assim, que seja o mais rigoroso possível no seu preenchimento do questionário.

Instrução: assinale com (X) a opção correspondente a sua resposta.

1. Sexo?

Feminino () Masculino ()

2. A que faixa etária se enquadra?

- 18 a 28 anos ()
- 28 a 38 anos ()
- 38 a 48 anos ()
- Mais de 48 anos ()

3. Anos de serviço?

- 1 a 5 anos ()
- 5 a 10 anos ()
- 10 a 15 anos ()
- 15 a 20 anos ()
- Mais de 25 anos ()

4. Formação académica

- Nível básico ()
- Nível médio ()
- Nível superior ()
- Mestrado ()

1-Como funciona o processo de tomada de decisão na Instituição?

- Totalmente centralizado no chefe da organização ()
- Centralizado no chefe mas permite alguma delegação ()
- Consulta os níveis inferiores, permitindo a participação e delegação ()
- Totalmente descentralizado, o chefe define políticas e controla os resultados ()

2. Na instituição, como funciona o sistema de comunicação?

- Muito precário somente comunicações verticais e descendentes carregando ordens ()
- Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre ascendentes ()
- A direcção facilitar o fluxo no sentido vertical e horizontal ()
- Sistema de comunicação eficiente ()

3.Relativamente as relações interpessoais, como tem sido aqui na instituição?

- Provocam desconfiança ()
- São toleradas com condescendência ()
- Existe uma certa confiança nas pessoas e relações ()
- Há trabalhos em equipa, confiança mútua e envolvimento intenso de grupos ()

4. Na qualidade de funcionário, diga como tem sido sistema de recompensas e punições aqui na instituição?

- Utilização de punições e medidas disciplinares, obediência estrita ()
- Utilização de punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade ()
- Utilização de recompensas materiais, sociais ocasionais ()
- Utilização de recompensas materiais, sociais, punições são raras ()

5. Quando faço um bom trabalho, tenho o devido reconhecimento

- Discordo totalmente ()
- Discordo parcialmente ()
- Concordo totalmente ()
- Concordo parcialmente ()

6. A comunicação parece adequada na Instituição

- Discordo totalmente ()
- Discordo parcialmente ()
- Concordo totalmente ()
- Concordo parcialmente ()

7. A minha chefia mostra pouco interesse pelos sentimentos dos funcionários

- Discordo totalmente ()
- Discordo parcialmente ()
- Concordo totalmente ()
- Concordo parcialmente ()

8. A minha chefia é bastante competente no seu trabalho

- Discordo totalmente ()
- Discordo parcialmente ()
- Concordo totalmente ()
- Concordo parcialmente ()

9. Em a relação as acções adoptadas pelo seu superior hierárquico, você considera-se motivado?

- Discordo totalmente ()
- Discordo parcialmente ()
- Concordo totalmente ()
- Concordo parcialmente ()

10. Na qualidade de funcionário, sente-se motivado pela forma como é tratado pelo seu superior hierárquico?

- Discordo totalmente ()

- Discordo parcialmente ()
- Concordo totalmente ()
- Concordo parcialmente ()

11. Em a relação com aos estilos de liderança empregues nesta instituição, considera-se motivado?

- Discordo totalmente ()
- Discordo parcialmente ()
- Concordo totalmente ()
- Concordo parcialmente ()

Agradece-se, desde já, o seu contributo!