

Universidade Católica de Moçambique
Extensão de Nacala Porto
Licenciatura de Gestão de Recursos Humanos

**Influência da Liderança na Motivação dos Colaboradores para a Melhoria do
Desenvolvimento Organizacional**

Duniazate Gulamo Iussufo

Nacala Porto, Maio de 2024

Universidade Católica de Moçambique

Extensão de Nacala Porto

Licenciatura de Gestão de Recursos Humanos

**Influência da Liderança na Motivação dos Colaboradores para a Melhoria do
Desenvolvimento Organizacional**

Proponente: Dunizate Gulamo Iussufo

Monografia submetida à Universidade Católica de
Moçambique - Extensão de Nacala, como requisito
parcial para obtenção do grau de Licenciatura em
Gestão de Recursos Humanos

Supervisora:

Amina Chande Mualimo Neto, MBA

Nacala Porto, Maio de 2024

Índice

Declaração de Honra.....	I
Dedicatória.....	II
Resumo	IV
Abstrat.....	V
CAPÍTULO 1. Introdução.....	1
1.1. Contextualização.....	2
1.2. Problematização.....	2
1.3. Objectivos do Estudo	3
1.3.1. Objectivo geral	3
1.4.2. Objectivos específicos.....	3
1.4. Questões de Investigação	3
1.5. Justificativa	4
1.6. Delimitação do estudo	5
1.7. Constrangimentos	5
1.7.1. Limitações do Trabalho de Investigações	5
1.8. Estrutura do trabalho.....	5
CAPÍTULO 2. Revisão da Literária.....	7
2.1. Revisão da Literatura Teórica.....	7
2.1.1. Conceitos da Organização.....	7
2.1.1.1. Principais Tipos de Organização	8
2.1.1.1.1. Organização Linear	8
2.1.1.1.2. Organização Formal.....	9
Principais características da Estrutura Formal:.....	9

2.1.1.1.3.	Organização linha-staff.....	10
2.1.1.2.	A Globalização e a Organização	12
2.1.2.	Conceitos Sobre a Liderança.....	13
2.1.3.	Teorias dos Tipos de Liderança	14
2.1.3.1.	Liderança Autocrática.....	14
2.1.3.2.	Liderança Democrática.....	15
2.1.3.3.	Liderança Liberal.....	16
2.1.3.4.	Liderança Situacional	17
2.1.3.4.1.	As Quatro (4) Formas de Aplicação da Liderança Situacional.....	17
2.1.4.	Importância da Liderança nas Organizações.....	18
2.1.5.	Teorias Motivacionais	19
2.1.5.1.	Teoria das Necessidades	20
2.1.5.2.	Teoria da Expectância	21
2.1.5.3.	Teoria dos dois factores de Herzberg	22
2.1.6.	Motivação organizacional	23
2.1.6.1.	Acções que Promovem a Motivação Organizacional	24
2.2.	Revisão da Literatura Empírica	25
2.3.	Revisão da Literatura Focalizada.....	27
CAPÍTULO 3. Metodologia.....		29
3.1.	Tipo de pesquisa	29
3.1.1.	Quanto a Abordagem	29
3.1.2.	Quanto aos Objectivos	29
3.1.3.	Quanto aos Procedimentos Técnicos.....	29
3.2.	População.....	30
3.2.1.	Amostra	30

3.2.2.	Processo de Amostragem	30
3.2.3.	Técnicas de Colectas de Dados	30
3.2.4.	Observação	31
3.2.5.	Questionário	31
3.3.	Análise Documental	31
3.4.	Técnicas de Análise de Dados	31
3.5.	Considerações Éticas	31
CAPÍTULO 4. Apresentação, Análise e Discussão de Dados		33
4.1.	Breve Histórico da EDM	33
4.1.1.	Surgimento da EDM.....	33
4.1.2.	Medidas Usadas para o Desenvolvimento da EDM.....	33
4.1.3.	Avanços e Retrocessos na História da EDM.....	34
4.1.4.	Nova Gestão da EDM	34
4.1.5.	A EDM no Distrito de Nacala Porto	36
4.2.	Apresentação de Resultados	36
4.2.1.	Perfil dos Participantes da Pesquisa	36
4.2.2.	Quanto a Satisfação de Fazer Parte da Organização	37
4.2.3.	Quanto a Satisfação do Tipo de Liderança Existente.....	37
4.2.4.	Quanto a Motivação dos Colaboradores	38
4.2.5.	Influência que a Liderança Exerce no Desempenho dos seus Subordinados.....	39
4.3.	Análise e Discussão de Dados	40
4.3.1.	Quanto Satisfação de Fazer Parte da Organização.....	40
4.3.2.	Quanto a Satisfação do Tipo de Liderança Existente.....	40
4.3.3.	Quanto a Motivação dos Colaboradores	41
4.3.4.	Influência que a Liderança Exerce no Desempenho dos seus Subordinados.....	42

4.3.5. Resposta as Questões de investigação.....	42
CAPÍTULO 5. Conclusão e Sugestões	46
5.2. Sugestões	48
Referências Bibliográficas	49
Anexo e Apêndices	52

Declaração de Honra

Declaro por minha honra que a presente Monografia nunca foi submetida e apresentada na sua essência, para obtenção de qualquer grau e que ela constitui o resultado da minha investigação pessoal com o auxílio da minha supervisora, estando no texto e na bibliografia as fontes utilizadas.

A Proponente

Nacala, aos ____ de _____ de 2024

(Duniazate Gulamo Iussofo)

A Tutora

Nacala, aos ____ de _____ de 2024

(Amina Chande Mualimo Neto, MBA)

Dedicatória

Dedico a minha Família

Agradecimentos

Agradeço a Deus, pela oportunidade que me deu de me manter viva e saudável durante todo percurso da formação, e por ter me capacitado em todos os momentos.

Agradeço aos meus pais primeiramente por terem me gerado e me proporcionado uma educação boa de acordo com suas capacidades financeira, e pelo apoio incondicional que me deram durante todo o curso, pelo carinho, amor, e dedicação que tiveram comigo, palavras são insuficientes para agradecer por esses feitos que são incontáveis, agradeço ao meu esposo (Eude Aires de Aristides Manuel), pelo acompanhamento e apoio incondicional que me deu durante todo o percurso da formação e na vida no geral.

Agradeço aos meus irmãos (Charles, Abdulatifo, Sofia e Rabia) e a minhas amigas (Celma, Amélia e Berenice) por se fazerem presente na minha vida.

Agradeço as minhas tias (Sofia e Assia) por terem se feito presente em momentos difíceis que achei que não conseguiria terminar a formação e terem dado o seu apoio, e as tias (Sunisa e Suely) pelo carinho e dedicação que dispensaram para mim durante toda formação, e por fim porem não menos importante, agradeço a Docente Amina Neto não só pela tutoria, mas pelas motivações durante o curso, o carinho e dedicação que dispensou para mim e meus colegas, o meu muito obrigada.

Resumo

O ramo da Gestão de Recursos Humanos procura que a empresa e o colaborador alcancem seus objectivos e mantenham uma relação trabalhista vantajosa. É fundamental identificar no centro desse relacionamento entre a empresa e o colaborador, líderes que ajudem a empresa a alcançar o sucesso que pretende. Neste trabalho se pretende entender quais são as influências que a liderança pode causar quando adoptada em uma empresa, com foco na questão da motivação dos colaboradores como um dos factores chaves para melhoramento do desempenho organizacional. Sendo as teorias da liderança extensas, o trabalho se focou em quatro (4) teorias que se considerou fundamentais para a síntese do que quer debater, procurando entender se estas teorias são capazes de gerar uma influência positiva de forma a gerar motivação dos colaboradores de modo a trazer o desenvolvimento da organização. O objectivo geral deste trabalho é analisar a influência da liderança na motivação dos colaboradores para a melhoria do desempenho organizacional, sendo uma pesquisa qualitativa quanto a sua abordagem e descritiva quanto aos objectivos, nos procedimentos técnicos se trata de um estudo de caso da Empresa EDM – Nacala Porto, onde foram usados questionários para a recolha de dados, em uma população de 85 colaboradores, em que a pesquisadora optou por fazer uma amostra de 45 colaboradores, do estudo feito foi possível concluir que a empresa em estudo deve adoptar o modelo de liderança situacional porque ela se adequa a realidade da empresa como também através deste modelo a empresa poderá gerar maior influência positiva da liderança na motivação aos colaboradores e consequentemente gerar o desenvolvimento organizacional, tendo como uma das influências directas, levar os colaboradores a trabalhar mais e melhor e uma das influências indirectas, a mudança de cultura da empresa.

Palavras-chaves: Liderança, Motivação, Colaborador e Organização

Abstrat

The field of Human Resources Management seeks to ensure that the company and the employee achieve their objectives and maintain an advantageous working relationship. It is essential to identify, at the center of this relationship between the company and the employee, leaders who help the company achieve the success it seeks. This work aims to understand what influences leadership can cause when adopted in a company, focusing on the issue of employee motivation as one of the key factors for improving organizational performance. Since leadership theories are extensive, the work focused on four (4) theories that were considered fundamental for the synthesis of what we want to discuss, seeking to understand whether these theories are capable of generating a positive influence in order to generate motivation among employees in a bring about the development of the organization. The general objective of this work is to analyze the influence of leadership on the motivation of employees to improve organizational performance, being a qualitative research in terms of its approach and descriptive in terms of objectives, in technical procedures it is a case study of the Company EDM – Nacala Porto, where questionnaires were used to collect data, in a population of 85 employees, in which the researcher chose to make a sample of 45 employees, from the study carried out it was possible to conclude that the company under study must adopt the leadership model situational because it adapts to the company's reality and also through this model the company will be able to generate a greater positive influence of leadership in motivating employees and consequently generate organizational development, having as one of the direct influences, leading employees to work harder and better and one of the indirect influences, the change in the company's culture.

Keywords: Leadership, Motivation, Employee and Organization

CAPÍTULO 1. Introdução

A prática da Liderança vem acompanhando a humanidade ao longo da história desde a organização dos grupos sociais como também em frentes de trabalhos industriais, tendo acompanhado a evolução das organizações fazendo parte da globalização. O conceito da liderança tem inúmeras teorias, onde estas convergem na habilidade inata ou adquirida de inspirar os outros, influenciando as acções, decisões e comportamentos de maneira positiva.

Quanto mais globalizada a economia, mais turbulenta se torna, e mais se necessita de líderes que sejam capazes de “transmitir o valor e o potencial das pessoas com tanta clareza que elas passam a ver isso em si mesmas” (Covey, 2003). As organizações, constantemente alvos de intensas transformações, precisam de uma reestruturação dos processos produtivos e um reexame cuidadoso dos tradicionais modelos de gestão, pois estão demandando adaptações rápidas e eficazes dos seus líderes.

Considerando este “novo mundo” de rápidas e intensas mudanças, precisa-se saber que tipo de liderança se faz necessário para que se mantenha a empresa continuamente competitiva no mercado. Deve-se compreender que a organização não é uma entidade viva por si, mas sim uma entidade cuja à vida e a dinâmica se dá devido às pessoas que a dirigem e a dinamizam. São as pessoas, da direcção ao chão da fábrica, que dão vida e perpetuidade a empresa. Compreender que na actualidade a liderança na empresa não se constitui exclusivamente do facto de exercer uma posição de gerência ou direcção, mas sim no acto de pensar, agir e interagir de maneira democrática, participativa que influencie a todos os que o cercam, de suas ideias e acções. O líder é o responsável por “injectar” a motivação nos colaboradores a fim de que os resultados sejam conquistados de forma relevante e acima da média, assim o tema proposto é influência da liderança na motivação dos colaboradores para a melhoria do desenvolvimento organizacional.

O estudo da importância da liderança na motivação dos colaboradores para a melhoria do desenvolvimento organizacional visa a encontrar melhores formas de liderar e/ou gerir as organizações e suas determinadas equipes, com foco na relação entre o líder (e não chefe) e os demais colaboradores, sendo considerado a motivação como sendo um factor fundamental para poder gerar maior rendimento das equipes e melhor engajamento da cultura, estatutos, visão e objectivos da respectiva empresa.

1.1. Contextualização

A busca de líderes capazes de influenciar um determinado grupo focalizado em objectivos unânimes de forma saudável sempre foi uma necessidade da humanidade, que esta habituada a conviver com apenas gestores e/ou chefes que habitualmente são autocráticos (autoritários) no dia a dia da organização, dada a importância da presença de um líder é fundamental estudar as influências que este causa no seio onde o mesmo é inserido, podendo encontrar factores positivos e negativos no desempenho dos seus subordinados no âmbito organizacional. O tema influência da liderança na motivação dos colaboradores para a melhoria do desenvolvimento organizacional surgiu como um meio de entender a relação do Líder/Chefe e os seus subordinados no seio da empresa EDM e como essa relação pode afectar nas frentes de trabalho e na entrega do produto final ao cliente, onde o estudo foi conduzido através de revisões de literaturas de modo a trazer os melhores conceitos e alinhá-los com os resultados obtidos por meio de inquéritos anónimos com o objectivo de analisar qual é a influência que os líderes/Chefes desta instituição tem sobre os seus subordinados e qual posicionamento poderiam adoptar para o bem da organização, dos colaboradores, dos clientes e a sociedade no geral.

1.2. Problematização

A liderança é a espinha dorsal de uma equipe ou uma organização, através dela se espera encontrar a melhor maneira de realizar as actividades, e consecutivamente, melhorar a produtividade, dinamizando o desenvolvimento organizacional e a motivação da equipe nas frentes de trabalho, a falta de habilidades adequadas de liderança no gestor prejudica os funcionários e compromete resultados, a empresa pode passar por aumento na rotatividade e adoecimento dos funcionários, além de baixa produtividade.

O estilo de liderança autocrata (autoritário) tem se tornado comum no dia a dia das organizações, pois existem mais gestores/chefes que não buscam adquirir habilidades de um líder para melhor administrar a vida rotineira da organização, como consequência, frequentemente temos colaboradores que não se alinham a visão e aos valores da organização, devido a falta de motivação necessária para as necessidades da cada individuo, isso faz com que a produção da empresa seja afectada e elevada perda de bons funcionários que vão sempre atrás de melhores condições de vida como também melhor ambiente de trabalho.

Na empresa em estudo, tem sido recorrentes situações de fraca produtividade no atendimento ao cliente causada pela desmotivação das equipes responsáveis pela manutenção das avarias que tem sido reportadas pelos clientes (municípios), esta desmotivação pode ter como uma das origens no autoritarismo de chefes e ausência de habilidades de liderança capazes de gerar vontade de melhor atender do colaborador ao cliente. De forma não oficial das equipes que tiveram contacto com o proponente no período de estágio, os colaboradores têm registado maior índice de desmotivação e consequentemente menor produtividade.

Observando o cenário acima exposto levanta-se a seguinte pergunta de partida:

Qual é a influência da liderança na motivação dos colaboradores para a melhoria do desempenho organizacional?

1.3. Objectivos do Estudo

1.3.1. Objectivo geral

- Analisar a influencia da liderança na motivação dos colaboradores para a melhoria do desempenho organizacional.

1.4.2. Objectivos específicos

- Identificar os tipos de liderança usados para motivar e melhorar o desempenho organizacional;
- Descrever as principais formas do líder motivar os colaboradores para consequentemente melhoria do desempenho organizacional;
- Relacionar a liderança e a motivação dos colaboradores no desenvolvimento da organização;
- Identificar em que medida o estilo de liderança influencia no grau de motivação para melhoria do desempenho.

1.4. Questões de Investigação

- Quais são os tipos de liderança usados para motivar e melhorar o desempenho organizacional?
- De que natureza são as principais formas de motivar os colaboradores para que consequentemente gerem melhoria do desempenho organizacional?
- Qual é a relação da liderança e a motivação dos colaboradores no desenvolvimento

da organização?

- Em que medida o estilo de liderança influencia no grau de motivação para melhoria do desempenho?

1.5. Justificativa

Neste estudo a Liderança é um elemento-chave na Motivação dos Colaboradores e como consequência de uma boa liderança é esperada em grande escala o desenvolvimento Organizacional.

A pesquisa deste tema torna-se viável devido a abrangência significativa da liderança em todas esferas corporativas, sendo de simples percepção na cultura de trabalho de várias empresas. Nos apoiamos juntamente a autores que já tiveram investigações do mesmo ramo de pesquisa e destacaram conclusões satisfatórias e possíveis de verificar. A pesquisa de campo também é uma ferramenta satisfatória e científica que garantiu a origem de uma parte da informação inserida no presente trabalho.

É oportuno discorrer sobre o tema proposto, num período onde o mundo enfrenta mudanças em quase todos sectores da vida humana, sendo necessário estudar novas formas de liderar vidas para um sucesso não só organizacional, mas em todas as áreas do ser humano.

O estudo constitui uma contribuição para a reflexão sobre o desempenho dos funcionários que resulta das reformas em curso no País, tendo em vista perceber se as mesmas estão respondendo aos objectivos para os quais foram adoptadas.

A escolha do presente tema, deve-se a sua grande importância no campo prático-profissional, onde os gestores dos recursos humanos, são chamados a adoptarem uma gestão eficiente e eficaz do pessoal comprometido com a organização, avaliando periodicamente o desempenho dos funcionários para o aumento da produtividade da empresa ou organização.

Sob o ponto de vista académico o tema contribui para área social na busca do perfil ideal de um líder, procurando se afastar de atitudes de um mero chefe, pois a influencia que este causa na organização reflecte directamente á sociedade. Atinente ao lado pessoal estudar as influências da liderança na organização ajudara a direccionar como ser um(a) Gestor de Recursos Humanos focado na produção, mas sem esquecer do estado físico, mental e espiritual dos subordinados.

Do ponto de vista prático, o estudo é relevante porque mostrará como a avaliação de desempenho influenciará na produção dos trabalhadores e consequente aumento da produtividade da instituição. Mostrará também como o desempenho dos funcionários da instituição do presente caso pode ser potenciado através de uma motivação aos funcionários que tenham um mau desempenho.

1.6. Delimitação do estudo

O trabalho se baseia no estudo da `influência da liderança na motivação dos colaboradores para o desenvolvimento organizacional onde a delimitação do estudo quanto ao tempo situa no intervalo de 2021 a 2023, de forma a tornar a pesquisa objectiva e viável.

Para a delimitação espacial temos a empresa EDM, em particular os escritórios de Nacala Porto. No âmbito da delimitação temática o tema proposto se enquadra na área Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

1.7. Constrangimentos

1.7.1. Limitações do Trabalho de Investigações

Houve carências de bibliografias recentes onde abordam temas pertinentes no trabalho, remetendo ao uso de fontes mais antigas, mas com informações certificadas para a estruturação da tese em discussão.

1.8. Estrutura do trabalho

O trabalho foi estruturado por seis (6) capítulos e os seus respectivos subtítulos com o objectivo de garantir maior síntese do conhecimento estudado. A estrutura do trabalho é constituída de forma simples para melhor compreensão do tema proposto, sendo estruturados da seguinte forma:

No Capítulo 1 temos a Introdução, capítulo responsável por introduzir os pontos relevantes do estudo com fim de apresentar o trabalho e dar o início das discussões de forma sintetizada, começando pelo tema, o problema, o porque investigar este assunto entre outros subtítulos que juntos dão abertura dos temas capazes de nos dirigir a uma conclusão sobre o tema proposto.

Capítulo 2 temos a Revisão Literária onde temos a contribuição das fontes de pesquisa (livros, dissertações, monografias, internet) que através delas se consegue estruturar uma

discussão em volta do tema no intuito de gerar uma tese que ajude a responder as perguntas de pesquisa levantadas no capítulo anterior.

Capítulo 3 se encontra a Metodologia que procura informar os métodos usados para apresentar as teorias que fazem parte do estudo, através dela definimos a estrutura do trabalho, formas de como apresentar as ideias a fim de produzir conhecimento confiável e verificável

Capítulo 4 temos Analise e Interpretação de Dados nesta fase o foco vai para apresentação, comentários e interpretação dos dados colectados no universo escolhido, onde estes dados são analisados e comparados com as teorias apresentadas na revisão literária, onde essa comparação nos auxilia para elaboração das conclusões.

Capítulo 5 vem a Conclusão, neste capítulo se procura finalizar o que foi introduzido, desenvolvido e analisado, trazendo as conclusões obtidas através de todos processos e recursos que foram usados para elaboração do trabalho, simultaneamente se reforça a ideia principal com a relação dos resultados que respondem as questões de pesquisa.

Nas Referências Bibliográficas onde apresentamos a lista em ordem alfabética de todas fontes usadas para a recolha de informações confiáveis para a elaboração do presente trabalho.

CAPÍTULO 2. Revisão da Literária

2.1. Revisão da Literatura Teórica

2.1.1. Conceitos da Organização

As organizações são uma parte fundamental da sociedade e desempenham um papel vital de grande importância na vida de muitas pessoas. Elas são responsáveis por fornecer empregos, produtos e serviços, e contribuir para o desenvolvimento económico e social do país. Além disso, as organizações também são responsáveis por criar e manter culturas e valores, além de influenciar a forma como as pessoas vivem e trabalham.

Segundo Chiavenato (2006) a “**Organização** é um sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas.” Para Maximiano (1992) “uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos colectivos.”

Nas duas definições nos remetem a colectividade que se unem para o mesmo propósito, em que é indispensável a combinação e a coordenação de esforços individuais e/ou colectivos para o sucesso da organização. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objectivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. A cooperação entre as pessoas envolvidas é essencial para a existência da organização. Para uma organização existir precisa de pessoas capazes de se comunicar entre si e que estão dispostas a participar e a contribuir com acção conjunta, a fim de alcançar um objectivo comum.

Para o autor, Etzioni (1989 cit. em Chiavenato 2008), as organizações são unidades sociais que procuram atingir objectivos específicos: a sua razão de ser é servir a esses objectivos. Um objectivo de uma organização é uma situação desejada que ela espera alcançar, dentre elas:

- Ser a fonte de legitimidade que justifica suas actividades;
- Estabelecer padrões para avaliar sua eficiência e rendimento; e
- Criar unidade de medida, para verificar sua produtividade.

Existem muitas organizações que, simultaneamente e legitimamente, têm dois ou mais objectivos, isto é, possuem finalidades múltiplas; deixando claro que a organização deve ser vista como uma unidade social que procura atingir objectivos específicos, sendo estruturada para tal. As organizações servem para atingir objectivos e metas específicos, alcançados através da divisão do trabalho, da especialização das tarefas e da coordenação de esforços. Elas podem ser usadas para alcançar objectivos comerciais, sociais, políticos, culturais, educacionais, entre outros.

2.1.1.1. Principais Tipos de Organização

As organizações têm sido estruturadas de acordo com as funções exercidas pelos seus respectivos órgãos e do relacionamento hierárquico e funcional entre eles. E não de acordo com sua estratégia adoptadas. Existem três tipos básicos de estrutura organizacional, onde temos a organização linear, organização formal e a organização linha-*staff*. A organização mais recomendável para cada organização vai depender de sua realidade (interior e exterior).

2.1.1.1.1. Organização Linear

O termo linear, segundo Chiavenato (2014):

Sugere que existam linhas directas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superiores e subordinados, gerando um organograma piramidal. Cada gerente recebe e transmite para as instâncias superiores tudo que se passa em sua área de competência, com canais de comunicação rigidamente estabelecidos.

Sua origem remonta às organizações militares, antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais. É a estrutura organizacional mais simples e antiga, baseada na autoridade linear. Esse tipo de autoridade advém do princípio da unidade de comando, ou seja, cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados.

Principais características da estrutura linear:

- Autoridade linear ou única: autoridade decorrente da aplicação do princípio da unidade de comando, pelo qual o superior tem autoridade única e exclusiva sobre seus subordinados. A autoridade linear é uma autoridade de comando;
- Linhas formais de comunicação: as comunicações entre as unidades ou pessoas são feitas unicamente por meio de linhas existentes no organograma, de cima para baixo e de baixo para cima;
- Centralização das decisões: a autoridade linear que comanda a empresa centraliza-se no topo do organograma, enquanto os canais de responsabilidade são conduzidos, através dos níveis hierárquicos, até a base da organização;
- Aspecto piramidal: em decorrência da centralização da autoridade no topo da organização, da cadeia escalar e unidade de comando, a organização linear apresenta uma conformação tipicamente piramidal. À medida que se sobe na escala hierárquica, diminui o número de unidades em cada nível.

Vantagens da Estrutura Linear:

- Estrutura simples e de fácil compreensão;

- Proporciona uma nítida e clara delimitação das responsabilidades das unidades.

Desvantagens da Estrutura Linear:

- As relações formais podem levar à rigidez e à inflexibilidade da organização, dificultando a inovação e a adaptabilidade da empresa a novas situações e condições;
- A autoridade linear baseada no comando pode tornar-se autocrática, pois ela enfatiza a função de chefia e de comando;
- O chefe torna-se generalista e não tem condições de especializar-se em alguma coisa;
- A estrutura linear conduz ao congestionamento das linhas formais de comunicação, principalmente no topo da organização, em face da centralização das decisões e da autoridade;
- As comunicações tornam-se indirectas, demoradas, sujeitas a intermediações e a distorções.

2.1.1.1.2. Organização Formal

De acordo com Dias (2008):

A estrutura formal em uma organização pode ser caracterizada essencialmente por duas dimensões, que expressam a diferença de responsabilidades que existe internamente: a estrutura funcional, relacionada à divisão do trabalho (funções exercidas por cada um); e a estrutura hierárquica, que diz respeito à autoridade (níveis hierárquicos).

A organização funcional é a estrutura organizacional que aplica a da especialização das funções. O *staff* ou assessoria funcional decorre desse princípio, que separa, distingue e especializa. À medida que as empresas crescem e o seu ambiente se torna mutável e competitivo, aumenta consideravelmente a necessidade de órgãos especializados e capazes de proporcionar conselhos e inovações rápidas e substanciais. Nesse sentido, a estrutura linear não se mostra adequada, pois foi delineada para ambiente estável e rotineiro

Principais características da Estrutura Formal:

- Autoridade funcional ou dividida: a estrutura funcional baseia-se na autoridade funcional (baseada na especialização) e não na autoridade linear (baseada na hierarquia e no comando). Nela, cada funcionário se reporta a vários superiores especializados, simultaneamente, mas dentro da especialidade de cada um. O superior tem autoridade sobre os subordinados apenas administrativamente, de disciplina, controle de frequência.
- Linhas directas de comunicação: as comunicações entre as unidades são efetuadas directamente, sem necessidade de intermediação, pois elas não seguem a cadeia de comando.
- Descentralização das decisões: as decisões são delegadas às unidades especializadas

que possuam o conhecimento necessário para melhor implementá-las.

- Ênfase na especialização: a estrutura funcional baseia-se no princípio da especialização de todas as unidades em todos os níveis. Cada unidade contribui com sua especialidade para a organização.

Vantagens da Estrutura Funcional:

- Proporciona o máximo de especialização nas diversas unidades da organização, permitindo a cada uma delas concentrar única e exclusivamente no seu trabalho;
- Permite maior rapidez e sem distorções nas comunicações nos níveis intermediários.

Desvantagens da Estrutura Funcional:

- Dilui a autoridade de comando, da exigência e obediência e a imposição de disciplina;
- Quando recebe orientação diversa de dois órgãos especializados diferentes, um órgão nem sempre faz aquilo que lhe é solicitado, ainda mais quando uma orientação é divergente com a outra;
- Na subordinação múltipla, as unidades nem sempre sabem a quem recorrer para resolver seus problemas;
- Gera concorrência predatória entre os especialistas e enorme potencial para conflitos dentro da empresa (pode gerar animosidade, ressentimentos, oposição e resistência à cooperação);
- Confusão quanto aos objectivos mais importantes a atingir.

2.1.1.1.3. Organização linha-staff

Organização linha-staff é, segundo Chiavenato (2004), “o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, isto é, constituída pela combinação de características dos tipos de organização linear e funcional, criada como intuito de unir as vantagens de dados estilos organizacionais.”

Com o crescimento e complexidade das tarefas das empresas, a estrutura linear mostrou-se insuficiente para proporcionar eficiência e eficácia. As unidades e posições de linha (que têm autoridade linear) passaram a se concentrar no alcance dos objectivos principais da empresa e a delegar autoridade sobre serviços especializados e atribuições marginais a outras unidades e posições da empresa. Assim, as unidades e posições de linha se livraram de uma série de actividades e tarefas para se dedicarem exclusivamente aos objectivos básicos da empresa. As demais unidades e posições da empresa que receberam aqueles encargos passaram a denominar-se assessoria (*staff*), cabendo-lhes a prestação de serviços especializados e de

consultoria técnica, influenciando indirectamente o trabalho dos órgãos de linha por meio de sugestões, recomendações, consultoria, prestação de serviços como planeamento, controle, levantamentos e relatórios.

Principais características da Estrutura de Linha-Staff:

- É um tipo híbrido de organização;
- As unidades de linha estão directamente relacionadas com os objectivos vitais da empresa (actividades fins), os órgãos de staff estão relacionados com os objectivos secundários ou marginais da empresa (actividades meias) e detêm autoridade funcional sobre as unidades de linha.

Principais funções de Staff:

- Execução de serviços: actividades especializadas, como contabilidade, compras, pessoal, pesquisa e desenvolvimento, processamento de dados, propaganda, entre outros.
- Consultoria ou assessoria: actividades especializadas, como assistência jurídica, O&M, consultoria trabalhista, estas actividades são desenvolvidas como orientação e recomendação.
- Planeamento e controle: geralmente, as actividades de planeamento e controle (financeiro ou orçamentário, manutenção de máquinas e equipamentos, controle de qualidade e outras actividades), são desenvolvidas pelos órgãos de *staff*.

Vantagens da estrutura Linha-Staff:

- Permite, ao mesmo tempo, ter áreas de consultoria/assessoria e de prestação de serviços, sem ferir o princípio da unidade de comando;
- Actividade conjunta e coordenada de unidades de linha e de staff: enquanto as unidades de linha se responsabilizam pela execução de actividades básicas e fundamentais da empresa (produzir e vender), as unidades de staff responsabilizam-se pela execução de serviços especializados (planear, comprar, gerir recursos etc.)

Desvantagens da estrutura Linha-Staff:

Possibilidade de conflitos entre as unidades de linha e de staff. Os conflitos se caracterizam por:

- O assessor de *staff* é geralmente um técnico com preparo profissional, enquanto o homem de linha é um homem de prática, promovido pela experiência e pelos conhecimentos adquiridos directamente no trabalho. Um lida com o conhecimento; o outro, com a experiência.

- O assessor geralmente tem idade menor, com melhor formação escolar, mas com menor experiência. O homem de linha subiu na hierarquia com a experiência adquirida ao longo dos anos. As diferenças de formação e de idade predisõem a uma rejeição das ideias do *staff* pelo pessoal de linha.

- O pessoal de linha pode desenvolver sentimentos de que os assessores pretendem roubar-lhes parcelas cada vez maiores de autoridade, a fim de aumentarem seu prestígio e posição.

- Ao sugerir e recomendar, o assessor não assume responsabilidade pelos resultados dos planos que apresenta. A situação é propícia ao conflito, porque a qualquer dificuldade o assessor pode garantir que o seu plano falhou por ineficiência do pessoal de linha na sua execução, enquanto o pessoal de linha pode argumentar que o plano era só teórico e inexecutável.

Cada empresa tem especificidades de funcionamento. Porém, existem algumas estruturas padronizadas que englobam uma parte dos negócios em torno de determinadas características em comum. Esses modelos são chamados de estruturas de organização empresarial e servem como diretrizes para a composição da hierarquia, organograma, funções, processos e tomada de decisão nas corporações. Cada um desses tipos de organização empresarial apresenta vantagens e desvantagens.

2.1.1.2. A Globalização e a Organização

A globalização permitiu que as organizações expandissem o seu campo de actuação, não se focando apenas o território do seu país, porém numa visão global e competitiva as organizações terão que inovar e criar novas maneiras de administrar. E o capital humano é indispensável neste processo. Por maior que seja o crescimento e avanço no mundo globalizado, as estruturas organizacionais não poderão ser mantidas sem o auxílio do trabalhador.

No mundo global e competitivo os clientes tornaram-se mais exigentes, e para atender essas novas exigências é importante que as organizações estejam atentas e preparadas para perceberem a importância de manter seus empregados treinados, competentes, satisfeitos, com autonomia e ainda reconhecidos pela organização. Entretanto, para Kovács (2006) as desigualdades referentes à autonomia no trabalho tendem a agravar-se com a expansão de formas flexíveis e, sobretudo, com as formas precárias de emprego, com a diversificação e a individualização das relações laborais.

Contudo, as organizações estão voltadas apenas para o aumento exagerado do lucro, e satisfação dos clientes, e concentram-se exclusivamente nas suas poderosas marcas, esquecendo-se do trabalhador que tanto colabora para criar e manter as marcas dos produtos ou serviços dessas organizações. Vale a pena sublinhar os perigos contidos na ideia de que a Globalização constitui um processo inevitável. Esta ideia acaba por constituir uma indevida legitimação para a desresponsabilização política, quer ao nível dos Estados-Nação e das políticas que desenvolvem, quer mesmo ao nível dos actores sociais individuais ou colectivos.

2.1.2. Conceitos Sobre a Liderança

Kuczmarski (1999) afirmam a liderança como o acto de fazer as pessoas trabalharem em grupos, de modo que os compromissos sejam assumidos por todos os membros, tendo o conceito de liderança como responsabilidade de todos.

Segundo Chiavenato (2005) “A liderança é um fenómeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos.”

Diante destas definições sobre a liderança, podemos verificar que a liderança está directamente ligada à influência entre pessoas, onde o líder tem o papel de influenciar directamente os colaboradores em suas tomadas de decisões, os envolvendo numa relação de compromisso que ofereçam maior empenho e melhor desempenho no crescimento das organizações.

O líder é encarregue de enxergar nos seus colaboradores como parceiros e motivá-los para que sigam os objectivos e missão da organização, mas para isso o líder necessita se identificar com a empresa, para assim motivar os demais colaboradores. Contudo, a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objectivos identificados como sendo para o bem comum.

As organizações necessitam de um líder, Segundo (Chiavenato, 2005):

O líder surge como um meio para o alcance dos objectivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir objectivos ou a satisfazer às necessidades. Assim, a pessoa que pode dar maior assistência e orientação ao grupo, escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas, para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerada seu líder.

O objectivo do líder é trazer melhorias para a organização e fazer com que a equipe alcance todas as metas propostas, garantindo a satisfação do topo até a base dos níveis da empresa, como também o cliente e o meio que o rodeia.

2.1.3. Teorias dos Tipos de Liderança

Segundo Maximiano (2000), os estilos de liderança são características de um relacionamento com os funcionários, o que diferencia os tipos são os métodos de se comunicar colectivamente ou individuo para individuo, sendo classificados como autocrático, democrático e liberal, de acordo com a forma de centralizar ou compartilhar autoridade com os colaboradores. Das teorias acerca da liderança, destacamos quatro formas principais e inclusivas que nos dão maior síntese sobre a liderança nos dias de hoje, a saber:

1. Liderança Autocrática;
2. Liderança Liberal;
3. Liderança Democrática;
4. Liderança Situacional.

2.1.3.1. Liderança Autocrática

Na liderança autocrática o líder é rígido e impositivo, cabe exclusivamente a ele fixar as directrizes sem qualquer participação do grupo, determinando todos os processos para execução das tarefas especificamente na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível (Chiavenato, 2007)

Para Maximiano (2008) “a liderança autocrática é o poder de decisão ser centralizado somente no líder, isto é, concentra a autoridade com seus subordinados.”

Neste tipo de liderança o individuo toma posição de chefe, com elevado autoritarismo, com um modelo de gestão extremamente rígido, um modelo que torna o líder um elemento do conjunto porem inacessível com extremas exigências e consequentemente pode gerar problemas na organização, no colaborador e na sociedade no geral.

Neste tipo de liderança, segundo Chiavenato (2005):

- **Na tomada de decisões:** O líder decide e fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo, determina providencias para execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e do modo imprevisível para o grupo.
- **Programação dos Trabalhos:** O líder determina providencias para execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e do modo imprevisível para o grupo.
- **Divisão do Trabalho:** O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e

qual o seu companheiro de trabalho.

- **Participação do Líder:** O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.

A Liderança autocrática é um modelo de gestão em que o líder tem a palavra final sobre tudo e tende a não ouvir ou aceitar opiniões divergentes. Normalmente, esse tipo de gestão tem a característica de criar um ambiente de trabalho difícil de lidar para os colaboradores, gerando diferentes problemas.

2.1.3.2. Liderança Democrática

Para Chiavenato (2005) “o líder democrático valoriza seu liderado, onde todas as decisões são tomadas pelo grupo, pois seu objectivo é manter activa a participação do mesmo, é um líder centralizador que cria um vínculo de segurança e confiança.” Este estilo agrega valores de responsabilidade e comprometimento mesmo na ausência do líder, pois a equipe está tão integrada que a organização flui naturalmente, visando o bem comum e satisfação das metas da empresa.

Na liderança democrática segundo Chiavenato (2005):

Os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas.

A liderança democrática tem como vantagem o comprometimento dos subordinados e a qualidade do trabalho, mas devido a elevada a partilha do poder do líder com o grupo, pode afectar os níveis quantitativos da organização, principalmente se o líder difunde o poder com um grupo inexperiente, que facilmente perdem o foco e disciplina necessária para o trabalho.

De acordo com Chiavenato (2005) as principais características na liderança democrática são:

- **Na tomada de decisões:** As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder;
- **Programação dos Trabalhos:** O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates;
- **Divisão do Trabalho:** As divisões das tarefas ficam a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas;
- **Participação do Líder:** O líder procura ser um membro normal do grupo. É objectivo e estimula com factos, elogios ou críticas.

Portanto, observa-se que o líder democrático toma as suas decisões de acordo com o consenso do grupo, incentivando a participação de todos na tomada de decisões e aceitando as decisões do grupo.

2.1.3.3. Liderança Liberal

Liderança liberal marca-se pelo aspecto, de que o líder é altamente flexível, a liberdade é ofertada à equipe, onde o líder raramente se envolve nas discussões, dispensando o papel do supervisor (Chiavenato, 2007). Para Maximiano (2000) “um estilo de liderança liberal em que o líder não toma as decisões, acarreta em atitudes mais contrárias e a um desempenho mais baixo.” Isso acontece porque a demasiada liberdade e a fraca participação do líder causam a falta de foco nas frentes de trabalho.

Quando entramos na liderança liberal para a organização o cenário de baixo nível quantitativo se agrava, porque a presença do líder se torna escassa e isso gera demasiada liberdade e consequentemente falta de foco e disciplina. Quanto mais inexperiente o grupo for mais desordem será causado com este tipo de liderança, podendo resultar em confusões entre os subordinados, falha na comunicação, falta de cultura organizacional, problemas sociais e este conjunto de consequências contribuíram para o atraso do sucesso da organização.

De acordo com Chiavenato (2005) as principais características na liderança liberal são:

- **Na tomada de decisões:** Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participações mínimas do líder.
- **Programação dos Trabalhos:** A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativa ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
- **Divisão do Trabalho:** Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder
- **Participação do Líder:** O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Na liderança liberal, as equipes e colaboradores têm mais espaços para estimular sua criatividade e inovação pessoal, deixam os objectivos descritos superficialmente abrindo lacunas para interpretação de cada um que realizará a actividade, como impacto emocional causa insatisfação e não contribuição de todos de um bem comum, essa forma de actuação da liderança limita processos lucrativos que necessitam de alto nível de criatividade de seus funcionários.

2.1.3.4. Liderança Situacional

“A Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Nesta Liderança está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo.” (Hersey & Blanchard 1986)

A liderança situacional reconhece a teoria de que nenhum tipo de liderança é superior a outro, mas que alguns métodos são mais eficazes dependendo do contexto da situação e a maturidade dos seus subordinados. A fundamentação baseada em informações pertinentes auxilia o líder a perceber qual estratégia será mais adequada para resolver determinada situação. Na liderança situacional é requerida a habilidade de reconhecer que algumas ocasiões exigem outras táticas por estarem inseridas em contextos diferentes. Compreender que o estilo de liderança pode precisar de adaptações para melhor atender às necessidades da empresa é um factor contribuinte para o fortalecimento da equipe e o alcance dos objectivos.

2.1.3.4.1. As Quatro (4) Formas de Aplicação da Liderança Situacional

Segundo Hersey e Blanchard (1986) a liderança situacional obedece um nível de comportamento em uma relação entre o líder e o liderado, este comportamento varia de acordo com a maturidade dos liderados, quanto maior for a maturidade do liderando o líder optará por delegar, porem se a maturidade do liderando for baixa o líder optará por determinar as tarefas.

As quatro formas de aplicação da Liderança Situacional são:

1. Determinar;
2. Persuadir;
3. Compartilhar;
4. Delegar.

- **Determinar:** O líder é autocrático e determina as acções dos seus subordinados, informando o que deve ser feito e como a tarefa deve ser realizada.

- **Persuadir:** O líder é um pouco mais flexível do que a anterior e aposta na troca de informações com a equipe, tentando induzir aos demais o que deve ser feito de uma forma mais amena e agradável.

- **Compartilhar:** O líder é democrático e considera todos os pontos de vista antes da tomada de decisão.

- **Delegar:** O líder é liberal e não se envolve na tomada de decisão, preferindo deixar que a equipe decida a melhor estratégia a ser utilizada.

Dependendo das situações que forem a surgir no ambiente corporativo e a maturidade da equipe ou indivíduo, o líder aplicará a melhor técnica, adequada a determinada situação de modo a não perder o controlo da equipe ou organização.

2.1.4. Importância da Liderança nas Organizações

De acordo com Chiavenato (2005):

Cada sucesso da empresa é o sucesso de um ou mais executivos. Cada fracasso é o fracasso de um ou mais executivos. A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerência. A visão, a dedicação e a integridade do executivo são os principais determinantes do sucesso empresarial. As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica básica e fundamental a liderança.

Há uma grande necessidade de diferenciar o gestor/chefe do líder para a organização, porque o sucesso da organização na visão de um líder deve ir ao encontro do sucesso dos seus subordinados, atendendo as esferas das necessidades da organização acompanhadas da valorização dos indivíduos que a constituem.

A liderança possui atributos importantes para as organizações. Empresas bem-sucedidas devem parte do sucesso à liderança e conseqüentemente aos seus líderes pois, eles são factores indispensáveis para o desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores (Chiavenato, 2013). A liderança não pode ser confundida com gerência, pois nem sempre um gestor/chefe é um líder na organização, mas um bom gestor também deve ter habilidades como, responsabilidade, coerência na tomada de decisões e boa comunicação, favorecendo o crescimento da organização.

Na perspectiva de Rego (1997), as acções do líder podem influenciar directa ou indirectamente a organização. Assim sendo, as **influências directas** do líder podem ser:

- Levar os colaboradores a trabalhar mais e melhor (através, por exemplo, dos incentivos ao desempenho e da definição de metas desafiantes);
- Aumentar as capacidades dos seguidores para o trabalho (ministrando formação, mostrando melhores meios de trabalhar, clarificando quem é responsável e porquê);
- Organizar e coordenar as actividades de modo mais eficiente, eliminando atrasos, duplicação de esforços e desperdícios;

- Obter os recursos necessários para realizar o trabalho (informações, pessoal, equipamento, materiais, meios financeiros)

As **influências indirectas**, caracterizadas por serem as mais lentas, porém são as que mais duram. No entanto, incluem aspectos como:

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

A organização espera sempre o melhor do líder como, apoio e suporte psicológico para os colaboradores, orientação, treinamento e desenvolvimento, motivação, comunicação, e o reconhecimento das pessoas. O líder surge como um meio para o alcance dos objectivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir objectivos ou a satisfazer às necessidades. Assim, a pessoa que pode dar maior assistência e orientação ao grupo – escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerada seu líder.

2.1.5. Teorias Motivacionais

Para abordarmos acerca das teorias motivacionais Bergamini, (1997) discorre que:

Os aspectos motivacionais surgem, essencialmente, do próprio sujeito, como resultado de sua história de vida, suas necessidades de encarar desafios, do lugar reservado ao trabalho em sua vida, o modo como constrói as relações interpessoais, a disponibilidade para construir a carreira e o modo como este se organiza frente a situações não planejadas, a motivação surge a partir da personalidade do indivíduo.

“Em termos visíveis nas organizações, a motivação é o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta” (Robbins, 2002). As teorias motivacionais estão ligadas ao acto de liderar, pois esta é vista como uma ferramenta para gerar o mover da organização, através dela se percebe que o individuo não é apenas uma ferramenta necessária para produzir para a organização e quando não se tornar necessária ser descartada, através dela a valorização do capital humano é

discutida de forma mais socializado com o fim de gerar uma maior produção sem gerar frustração nos colaboradores. As teorias da motivação são abordadas por Maximiano, (2010) mais centradas as necessidades onde o autor afirma que:

O comportamento humano é motivado por estímulos interiores chamados necessidades, que são estados de carência. As pessoas agem nas mais diferentes situações, para satisfazer a esses estados de carência. Segundo as teorias sobre as necessidades humanas, a realização de objectivos e o desempenho estão ligados à busca da satisfação de carências. Sabendo que, se objectivo for alcançado, uma carência será satisfeita, a pessoa empenha-se na perseguição, tanto mais intensamente quanto mais forte seja a carência.

Dentre as abordagens acima citadas afirma que o comportamento humano é realmente motivado a ganhar certa intensidade, direcção e persistência dentro de um meio que ele esteja inserido através da satisfação de estados de carências, assim sendo quanto mais carências foram satisfeitas mais motivado o individuo estará.

2.1.5.1. Teoria das Necessidades

As teorias das necessidades criada pelo psicólogo Maslow abordada por Maximiano (2008), afirmando que as pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra e orientando-se para a auto-realização.

Essas necessidades cumprem hierarquias, porem podem não funcionar linearmente para a satisfação delas, inexistem estágios definitivos a serem atingidos, as necessidades alternam-se de acordo com a vivência do indivíduo e as mudanças e experiências que ele enfrenta em seu cotidiano. A necessidade fundamental vem a tona e, após serem satisfeitas, as necessidades mais complexas voltam a se apresentar.

Conforme Robbins (2009) a pirâmide das necessidades, elas se estruturam da seguinte forma:

1. o primeiro nível da pirâmide de Maslow são as necessidades fisiológicas, as quais o indivíduo precisa realizar para se manter vivo.
2. O próximo passo após ter realizado esse anseio é o nível da segurança, desejo de se proteger contra algo ou alguém.
3. Após realizar essas necessidades vem o desejo de se relacionar com outrem, e, para Maslow, isso é denominado necessidades sociais: no momento em que o indivíduo já tem o que comer, onde dormir, está seguro, surge a necessidade de se relacionar, ter amigos viver em sociedade de forma amigável.
4. Após ter alcançado esses níveis, avança-se para o próximo, o reconhecimento social,

desejo de estar numa determinada posição e assim a auto-estima manter-se elevada.

5. O quinto nível dessa pirâmide é o da auto-realização, quando o indivíduo consegue realizar-se, sendo uma necessidade intrínseca a pessoa.

A pirâmide de Maslow se adequa a realidade da humanidade, porem conforme vão subindo os níveis das necessidades, a teoria se torna relativa, isso devido a complexidade do comportamento do ser humano.

2.1.5.2. Teoria da Expectância

“Expectância é a esperança de atingir resultados, revelando a capacidade individual ou desempenho particular de cada um (numa autoavaliação)” Szilagyi & Wallace, 1990

Segundo esse modelo, a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um resultado intermediário (produtividade elevada, por exemplo), esta buscando meios para alcançar resultados finais (dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo). (Chiavenato, 2004).

A teoria da expectância retrata sobre motivação mais aplicadas em ambientes organizacionais, a teoria é baseada em três dimensões: **Valência**, **Instrumentalidade** e **Expectância**, buscando explicar a relação entre o desempenho na execução de uma tarefa e o valor que a pessoa estima na obtenção de determinados resultados (Silva, 2007).

A **valência** diz respeito à importância de um determinado factor, na visão particular do indivíduo; é o valor atribuído a este factor e revela a favorabilidade individual em relação ao mesmo. A valência de uma recompensa é única para cada indivíduo, estando condicionada as suas experiências e pode variar substancialmente durante um período de tempo, uma vez que quando necessidades antigas são satisfeitas, outras novas emergirão (Szilagyi & Wallace, 1990)

A **Instrumentalidade** diz respeito à percepção da relação desempenho - compensação; é a percepção em relação à possibilidade de obter recompensas como consequência do esforço desempenhado para o alcance de resultados. À medida que o desempenho cresce, crescem também as recompensas - a instrumentalidade diz respeito à percepção individual desta relação de causa e efeito.

Expectância é a esperança de atingir resultados, revelando a capacidade individual ou desempenho particular de cada um (numa auto-avaliação). É medida em termos de probabilidade. Se o indivíduo não ver chance de que um dado esforço possa levar a um desempenho desejado, a expectância é 0 (0%). Por outro lado, se ele tem alta confiança de que o esforço possa levar à conclusão da tarefa, a expectância tem o valor 1 (100%) (Szilagyi & Wallace, 1990)

A Relação Esforço-Desempenho ou Expectativas são convicções relativas ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar bem. Embora o conhecimento sobre valência e instrumentalidade nos diga o que um indivíduo quer fazer, não podemos saber o que o indivíduo tentará fazer sem conhecer as expectativas. De acordo com Vroom, "sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, torna-se claro que seu comportamento é afectado não só por suas preferências entre esses resultados, mas também pelo grau em que ele acredita que eles são prováveis". Quando uma pessoa tem a expectativa de resultado do desempenho: Os indivíduos esperam certas consequências ou resultados de seus comportamentos, afectando decisões sobre como se comportam.

2.1.5.3. Teoria dos dois factores de Herzberg

Para Herzberg de acordo com Chiavenato (2010), a motivação das pessoas para o trabalho depende de dois factores intimamente relacionados:

1. Os factores **higiénicos** que se referem às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, ou seja, são extrínsecos a ela, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, salário, estilo de liderança recebido, relações entre a direcção e os empregados, relacionamento com os colegas.
2. Os factores **motivacionais** são também chamados de intrínsecos, pois estão relacionadas com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa.

Na teoria de Herzberg chegou-se a conclusão que os factores que influenciavam na produção de satisfação profissional eram separados dos factores que levaram a insatisfação profissional. Assim, os factores que causavam satisfação estão relacionados à própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la. Também se viu que os factores que causam insatisfação são factores externos à tarefa, tais como tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho executado e por fim o próprio salário.

Contudo, o estudo de Herzberg, mostram quando os factores higiénicos são óptimos, eles

apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem sustenta-la elevada por muito tempo. Porém, quando os factores higiénicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.

Ao contrário das necessidades higiénicas, as necessidades motivadoras estão sob controlo do indivíduo, pois estão relacionadas com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. O efeito das necessidades motivadoras é profundo, pois quando são óptimas elas provocam satisfação nas pessoas dando origem a motivação. Em contrapartida, quando são precárias, elas evitam a satisfação e, por conseguinte, a motivação. (Chiavenato, 1993).

2.1.6. Motivação organizacional

A motivação organizacional refere-se a um conjunto de elementos proporcionados pela empresa aos seus colaboradores, a fim de mantê-los motivados e engajados com a organização, como referência o autor Cherques, (1991) afirmando que:

A motivação é o que influencia nos bons resultados da produtividade. Aqueles que ainda não perceberam que o sucesso da sua equipe depende da motivação vivenciam teorias ultrapassadas. É preciso incorporar nas organizações a perspectiva de futuro, a rotina de trabalho, o reconhecimento pelo trabalho bem feito.

Ter funcionários sempre motivados é um verdadeiro desafio para gestores, mesmo sendo algo imprescindível para que as organizações se mantenham competitivas no mercado. O facto é que trabalhadores motivados e satisfeitos são mais criativos, proactivos e auto-suficientes.

Quando se define a relação entre a organização, líder e subordinados, são levantadas ferramentas que auxiliam o líder, desenvolvem a organização e valorizam os subordinados. Dentre as imensas ferramentas usadas, com foco na complexidade do comportamento humano, a motivação tem sido uma das que garante sucesso para esta relação. Mas mesmo querendo motivar é necessário saber como o fazer, para não desperdiçar os bens da organização sem o devido retorno, como Bergamini (1994) afirma:

Como não se consegue motivar as pessoas, pois elas já trazem dentro de si suas próprias necessidades motivacionais, cabe ao verdadeiro líder ter suficiente habilidade para conhecer tais necessidades. Isso implica não projectar no subordinado, motivações que sejam apenas suas, ou mesmo distorcer a configuração do conjunto de necessidades que dinamizam o comportamento daqueles a quem cabe conduzir.

Um líder bem-sucedido deve saber lidar com aspectos positivos e negativos dos seus

subordinados, para melhor motivar. Deve obter o poder, sempre de modo positiva e equilibrado, que se caracteriza por uma preocupação com os objectivos do grupo e não somente os seus objectivos, o factor principal do poder do líder, é a humildade. Assim considera-se que para o líder atingir essas características deve motivar seus colaboradores e conduzi-los ao melhor caminho.

2.1.6.1. Acções que Promovem a Motivação Organizacional

Como o autor Cherques (1991) afirma que colaboradores motivados aumentam a produtividade e alcançam resultados melhores, os gestores mais atentos devem investir em elementos motivacionais que vão muito além da remuneração, investir em treinamentos comportamentais corporativos, entre outros factores. Existem alguns comportamentos que podem ser adoptados em conjunto para melhorar a motivação dos colaboradores.

Grimes (2006) sugere algumas estratégias para aumentar a motivação no ambiente corporativo que consequentemente aumentam o desempenho e produtividade das equipes, sendo estes factores:

- Implantação de um espírito positivo;
- Disciplinar e punir de forma eficaz;
- Tratar as pessoas de forma justa;
- Satisfazer as necessidades dos funcionários;
- Estabelecer metas em relação ao trabalho;
- Reestruturar os trabalhos;
- Recompensar com base no desempenho no trabalho.

Uma vez que o trabalho do gestor/líder é garantir o foco da equipe na sua produção para o cumprimento dos objectivos da organização. para o alcance deste objectivo o autor Grimes (2006) menciona mais factores necessários para manter a motivação da força de trabalho, acompanhada de ferramentas de persuasão em detrimento de coacção, pois com ela o líder alcança o sucesso na construção da moral, inovação e motivação, nomeadamente as ferramentas são:

- Aprovação, louvor e reconhecimento;
- Confiança, respeito e altas expectativas;
- Lealdade, se for dada também poderá ser recebida;
- Enriquecimento do trabalho;
- Boa comunicação;

- Incentivos financeiros.
- Sugerir;
- Alcançar os sentimentos das pessoas;
- Apelar à lógica.

Estas ferramentas quando usadas de forma adequada, com a percepção que cada indivíduo tem a sua singularidade motivacional, ajudam o líder a manter a sua equipe motivada e melhora o desempenho dos colaboradores no cumprimento dos objectivos da organização.

2.2. Revisão da Literatura Empírica

Abordagem 01 - A Importância da Liderança na Motivação dos Recursos Humanos

No trabalho o autor Sousa (2022) feito como Relatório de Estágio Profissional para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, feito para apresentar no Instituto Superior de Administração e Gestão de Porto no mês de Fevereiro/22, tendo como tema A Importância da Liderança na Motivação dos Recursos Humanos, teve como amostra de estudo de 45 indivíduos. A metodologia adoptada foi pesquisa exploratória de âmbito quantitativo, com a utilização de um inquérito por questionário.

Na abordagem Sousa (2022) concluiu que:

A liderança exerce um papel importante na motivação dos seus colaboradores e que realmente existe uma relação entre a liderança e a motivação. Logo é necessário que os líderes organizacionais ofereçam motivação aos colaboradores, pois resultará certamente num serviço de qualidade superior, porque o colaborador estará comprometido com o seu trabalho e assim a organização poderá atingir mais facilmente as metas e objectivos definidos.

Abordagem 02 - A Influência da Liderança na Motivação para o Trabalho

No trabalho de Rocha e Ribeiro (2013) feito como Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, tendo como tema A Influência da Liderança na Motivação Para o Trabalho,

A metodologia adoptada foi pesquisa exploratória de âmbito qualitativo.

Na abordagem Rocha e Ribeiro (2013) concluiu que:

1. Os gestores devem motivar suas equipes, compreendendo suas necessidades, entendendo suas expectativas em relação ao trabalho, e assim sendo, aumentando as

possibilidades de que se sintam motivadas;

2. Para uma gestão estratégica eficiente, o desenvolvimento do processo motivacional na organização é um diferencial, ainda mais quando se consegue um equilíbrio na capacidade produtiva e a preocupação com a satisfação dos funcionários;

3. O processo de motivação da organização deve estar de acordo com os valores internos e externos da empresa, para que haja equilíbrio entre o modo de produção e o lucro, buscando sempre a satisfação em nível operacional e pessoal de seus trabalhadores. A administração de recursos humanos busca a harmonia nas organizações. A percepção da importância dos indivíduos dentro da empresa permite que a mesma possa redescobrir talentos que possam contribuir positivamente para o bem comum da organização, gerando um aumento na produtividade e, conseqüentemente, no lucro da empresa.

Quanto a abordagem 01 como a 02 falam da elevada importância da motivação dentro das organizações para que haja equilíbrio. Nestas duas abordagens focalizam a estreita relação entre a liderança, motivação para o colaborador e maior produtividade com qualidade no ambiente corporativo.

Através destas abordagens fundamentamos que o processo motivacional se torna um diferencial, para o modo de liderar melhorando o desenvolvimento organizacional, gerando satisfação do liderado e aumento na produtividade e, conseqüentemente, no lucro da empresa.

2.3. Revisão da Literatura Focalizada

Abordagem 01 - *Influencia da Liderança no Comprometimento dos Colaboradores da empresa Moçambique Firework Limitada*

No trabalho de Mugodoma e Lourenço (2023) feito como artigo de estudo que investiga a influencia da liderança no comprometimento da empresa Moçambique Firework Ld, feito para apresentar organização Moçambique Firework Limitada, no mês de Dezembro/23, tendo como tema Influencia da Liderança no Comprometimento dos Colaboradores da empresa Moçambique Firework Limitada, teve como amostra de estudo de 34 indivíduos.

A metodologia adoptada foi uma abordagem metodológica mista (Quantitativa e Qualitativa), o estudo emprega um estudo de caso, combinando entrevistas semiestruturadas e questionários com a escala EBACO.

Na abordagem Mugodoma e Lourenço (2023) concluiu que

Existe uma relação entre algumas bases do grau de comprometimento e os estilos de liderança. os resultados não demonstram uma relação de causa efeito mais sim uma dependência entre as variáveis estudadas. Apesar de existirem muitos elementos que possam estar a influenciar no grau de comprometimento dos colaboradores, os dados nos permitem afirmar que a liderança é um dos aspectos principais.

A abordagem acima exposta demonstra que a análise feita a organização Moçambique Firework Limitada resultou em diversas variáveis que influenciam de forma positiva ou negativa no comprometimento dos colaboradores com a organização, mas o posicionamento da liderança é destacado como um dos aspectos principais para melhoria do comprometimento dos colaboradores com a organização.

consideramos a presente premissa porque entendemos que quanto maior comprometimento do colaborador com a organização, maior é a produtividade e consequentemente o lucro para a empresa.

Abordagem 02 - *O processo de transição da liderança organizacional em Moçambique*

No trabalho de Sousa (2013) feito como Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, feito para apresentar no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas Universidade de Lisboa, tendo como tema O processo de transição da liderança Organizacional em Moçambique, teve como amostra de 25 indivíduos.

A metodologia adoptada foi qualitativa de forma que fosse possível aprofundar e especificar as características e os perfis de liderança em Moçambique. Também houveram entrevistas

exploratórias, quanto à estrutura das entrevistas, identificam-se três tipos de entrevistas estruturadas, semiestruturadas e abertas.

Na abordagem Sousa (2013) concluiu que

1. Em primeiro lugar, identifica-se maioritariamente a predominância do estilo de liderança autoritário. Este estilo traduz-se numa liderança em que existe um «chefe» que ocupando uma posição de destaque na hierarquia, exerce o seu poder de forma autoritária, embora os líderes inquiridos tenham manifestado uma posição de tomada de decisão alinhada a vontade dos colaboradores.
2. O estudo evidenciou a forma como os líderes moçambicanos deveriam liderar. E de acordo com as evidências empíricas, seria uma liderança participativa, agregando dimensões como: o conhecimento da área de trabalho, a empatia, uma forte liderança relacional, a eficácia na comunicação, a consulta e partilha no ambiente organizacional. Segundo os líderes e colaboradores entrevistados, este estilo de liderança resultaria numa maior dedicação, no comprometimento, no respeito, e num trabalho em equipa excepcional em prol da organização.
3. Ficou ainda evidente a existência de factores que se encontram na base da transição de estilo de liderança. Deste modo, destacaram-se, a globalização, os mecanismos facilitadores da mudança e os mecanismos que criam resistência à mudança. Os mecanismos facilitadores da mudança (formação académica, formação intra-empresa e a prática das reuniões) são os mecanismos coadjuvantes no processo de transição. E os mecanismos de resistência à mudança (distância hierárquica e a cultura) traduzem-se em factores ou comportamentos que criam barreiras ou são considerados um forte entrave para a mudança de estilo de liderança organizacional.

Os pontos destacados por Sousa (2013) reforçam o caso de estudo a empresa Moçambique Fireworks Limitada, sendo que o modelo autocrático foi destacado como o modelo predominante, causando desconforto e falta de motivações na maioria dos casos.

E há uma grande necessidade de transição do modelo autocrático para modelos com maior conhecimento da área de trabalho, a empatia, uma forte liderança relacional, eficácia na comunicação, a consulta e partilha no ambiente organizacional. Estes modelos podem ser um dos factores a gerar a motivação nos colaboradores e promover o melhoramento do desenvolvimento organizacional.

CAPÍTULO 3. Metodologia

Neste capítulo a autora pretende demonstrar as metodologias usadas para a elaboração do estudo, com o objectivo de demonstrar os tipos de pesquisa relevantes, as técnicas de colecta de dados, a população, a amostra e considerações éticas que caracterizam o trabalho, de forma sintetizada segundo Severino (1981):

Metodologia é um conjunto de ensinamentos práticos em ordem á confecção de um trabalho científico, isto é, contribui para o avanço das ciências ou aquisição de novas verdades científicas; ela orienta para uso de procedimentos sistematizados em todo o processo de colecta de dados, sua análise e processamento e possibilita a planificação.

3.1. Tipo de pesquisa

3.1.1. Quanto a Abordagem

A pesquisa é qualitativa, porque se trata de um estudo de um fenómeno que merece a devida atenção e as possíveis e/ou melhores soluções.

“A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenómenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. (Minayo, 2001).

3.1.2. Quanto aos Objectivos

A pesquisa é descritiva, dado que permite descrever e relacionar as variáveis da pesquisa. Segundo Gil (2002) pesquisas descritiva tem como objectivo a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

3.1.3. Quanto aos Procedimentos Técnicos

A presente Pesquisa se trata de um Estudo de Caso, onde Gil (2002) aponta alguns propósitos dos estudos de caso:

- 1) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- 2) Preservar o carácter unitário do objecto estudado;
- 3) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação;
- 4) Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- 5) Explicar as variáveis causais de determinado fenómeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

3.2. População

Segundo Gil (2002) “população significa o número total de elementos de uma classe. Isso significa que uma população não se refere exclusivamente a pessoas, mas a qualquer tipo de organismos: pombos, ratos, amebas, entre outros.”

Para a concretização deste estudo a população indicada são os colaboradores da empresa EDM (Electricidade de Moçambique), ao nível do distrito de Nacala Porto são no total 85 trabalhadores.

3.2.1. Amostra

“De modo geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, o mais frequente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo.” (Gil 2002) A amostra deste estudo abrangeu a quarenta e cinco (45) colaboradores de uma população de quarenta e cinco (85) colaboradores.

3.2.2. Processo de Amostragem

O processo de amostragem usado é a amostragem aleatória simples que segundo Gil (2002) “consiste basicamente em atribuir a cada elemento do universo um número único para, depois, seleccionar alguns desses elementos de maneira casual” admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo.

3.2.3. Técnicas de Colectas de Dados

“Consideradas como um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, são, também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos” (Marconi e Lakatos 2003). No estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica, os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, questionários, observação participante e análise de artefactos físicos. (Gil 2002)

A colecta de dados foi extremamente importante para a formulação do estudo apresentado tendo se apoiado nas técnicas observação assistemática, sistemática e participativa, onde na observação sistemática foi usado o questionário, para dar a fundamentação do tema também foram necessários revisão bibliográfica e a consulta documental.

3.2.4. Observação

“A observação é uma técnica de colecta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar factos ou fenómenos que se desejam estudar.” (Marconi e Lakatos 2003)

Para o presente estudo foi usada a observação assistemática e participante durante o estágio na empresa em estudo, que encaminhou para elaboração de uma observação directa extensiva por meio de questionário misto.

3.2.5. Questionário

“Questionário é um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.” (Marconi e Lakatos 2003)

O questionário adoptado foi de perguntas mistas, foram submetidas no departamento administrativo da empresa com vista a entender o tipo de liderança predomina e a sua influência no desempenho dos colaboradores na organização.

3.3. Análise Documental

A Análise Documental, conforme Cellard (2008) é o “momento de reunir todas as partes, elementos da problemática ou do quadro teórico, contexto, autores, interesses, confiabilidade, natureza do texto, conceitos-chave”

Para o enriquecimento bem como a veracidade de certos conteúdos que serão expostos na pesquisa a autora usará a consulta de documentos que abordam este tipo de assunto.

3.4. Técnicas de Análise de Dados

Para Best (1972 cit. em Marconi e Lakatos 2003), “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação.” Tendo sido usada a pesquisa qualitativa dirigida obedecendo três níveis importantes de interpretação, explicação e especificação. Para obtenção da eficácia da análise de dados foram construídos modelos e esquemas para auxiliar a ligação com a teoria partindo do tema, o problema, as questões de pesquisa a fim de obter resultados previstos.

3.5. Considerações Éticas

“Toda a investigação científica é uma actividade humana de grande responsabilidade ética pelas características que lhe são inerentes” Martins (2008).

Para realização do presente estudo contamos com o auxílio da empresa em estudo, tendo permitido a realização de questionário aos seus colaboradores, sendo assim este trabalho irá usar as informações recolhidas exclusivamente para fins académicos de modo a salvaguardar a imagem da empresa como também os colaboradores que fizeram parte do estudo, não serão expostos os nomes, a posição que ocupa ou outro dado que comprometa o bom funcionamento da empresa.

CAPÍTULO 4. Apresentação, Análise e Discussão de Dados

Para a elaboração do trabalho, a empresa que foi estudada para identificação da influência da liderança na motivação dos colaboradores para a melhoria do desenvolvimento organizacional, foi a estimada empresa EDM (Electricidade de Moçambique) assim sendo para melhor análise e interpretação dos dados recolhidos nesta empresa, começaremos por apresentar a história da empresa desde o início até a actualidade.

4.1. Breve Histórico da EDM

Para exposição do breve histórico da EDM temos como fonte das informações no portal eletrónico oficial da empresa www.edm.co.mz (2018).

4.1.1. Surgimento da EDM

EDM como Empresa Estatal foi criada em 27 de agosto de 1977, há sensivelmente dois anos depois da independência de Moçambique. O seu objectivo era o estabelecimento e a exploração do serviço público de Produção, transporte e distribuição de energia eléctrica.

Uma das suas primeiras tarefas foi a de agregar todos os centros de produção num corpo único, de modo a melhorar a satisfação das necessidades de energia eléctrica para o desenvolvimento da agricultura, indústria, serviços e consumo doméstico, nas condições difíceis de então.

A EDM herdou um património constituído por equipamento das mais variadas origens, modelos e tipos, em estado precário, e salvo raras excepções, sem aprovisionamento de peças sobressalentes necessárias e adequadas. Ao mesmo tempo, a competência e capacidade profissional eram limitadas e os poucos técnicos qualificados existentes começaram a abandonar a Empresa.

4.1.2. Medidas Usadas para o Desenvolvimento da EDM

Em face disso, as acções imediatas necessárias no início da EDM visaram:

- A reposição do aprovisionamento adequado;
- A procura e recrutamento interno e externo de técnicos qualificados;
- A promoção de um maior número de acções de formação profissional, com apoio externo;
- A execução de acções de formação básica nas várias centrais, coordenadas pelo Serviço de Formação da EDM; e,

- A mobilização de apoios externos no sentido de obtenção de apoio técnico e financeiro.

Em simultâneo, e tendo em conta a inflação pelos custos de combustíveis líquidos, a EDM começou a explorar outras possibilidades de produção de energia eléctrica na base dos recursos hídricos existentes no País.

Neste âmbito, vários projectos foram criados visando a redução do uso do gasóleo e o estabelecimento de uma Rede Nacional de Transporte de Energia que permitisse maximizar o aproveitamento do potencial hídrico. A implementação destas aspirações foi severamente condicionada pela má situação sociopolítica da altura.

4.1.3. Avanços e Retrocessos na História da EDM

A instabilidade sociopolítica e económica não permitiu a realização dos programas para a expansão da rede eléctrica nacional. O equipamento da EDM estava exposto às acções de destruição resultantes do conflito armado, e a Empresa teve que concentrar a alocação dos seus escassos recursos na reparação e reposição das infra-estruturas por forma a garantir o fornecimento de energia eléctrica a todo o custo, embora com baixo nível de fiabilidade.

Neste período que se estendeu por cerca de doze anos, a Empresa foi agraciada com uma condecoração colectiva em reconhecimento dos seus feitos e aos esforços abnegados empreendidos pelos seus trabalhadores para manter os sistemas em funcionamento.

Na altura, o Estado prosseguiu na sua política fiscal, dentre outros serviços públicos, a disponibilização de electricidade para todo o povo a custo, muito baixo. Esta prática prevaleceu anos, onde a produção e distribuição de energia eléctrica foi realizada a custos que não eram recuperados no preço final ao consumidor. Como parte das consequências da combinação de vários factores adversos, a qualidade da energia fornecida baixou. O princípio da gestão Empresarial baseada no lucro foi descurado a favor da intervenção centralizada na determinação dos preços. A política tarifária não reflectia os custos do investimento e muito menos os de exploração da Empresa, sendo estes, nalguns casos, suportados em pequena porção pelo Orçamento Geral do Estado, doadores e financiadores externos.

4.1.4. Nova Gestão da EDM

Foi dentro do contexto de Reestruturação da Economia do País que, em 1995, a EDM foi transformada em Empresa Pública, através de Decreto 28/95 de 17 de Julho, herdando um encargo do serviço da dívida associado a investimentos realizados e em curso de difícil retorno do capital. A "nova EDM" (EDM-E.P.), passou a orientar e desenvolver a sua

actividade tendo sempre em conta a melhoria da qualidade dos serviços ao cliente e a eficiente utilização de energia, promovendo assim a sua imagem.

A Estrutura da EDM-E.P. organiza-se em quatro funções de comando em que há responsabilidade funcional e controlo directo entre os Administradores e os seus Pelouros. Com esta estrutura pretende-se assegurar a autonomia e descentralização operacionais necessárias a um funcionamento dinâmico, permitindo, por outro lado, reduzir o peso operacional da função dos Administradores fazendo com que estes se ocupem com assuntos estratégicos dos negócios da Empresa. Com a mudança do modo de gestão da Empresa, iniciou-se um trabalho de reorganização, tomando em consideração os principais problemas, preocupações e constrangimentos de cada momento, perspectivas e desafios bem como as orientações definidas para o sector eléctrico no quadro do plano quinquenal do Governo.

As atenções focalizaram-se na reabilitação das infra-estruturas danificadas durante a guerra, melhoria da qualidade do serviço e na rentabilização económica e financeira da Empresa.

A este respeito salientam-se, entre outros, os seguintes objectivos estratégicos:

- A melhoria da qualidade dos serviços aos clientes;
- A expansão da rede eléctrica doméstica e regional;
- O desenvolvimento institucional da EDM, em particular no concernente à criação de uma ***força de trabalho produtiva e motivada***;
- A participação na exploração do potencial hídrico do País.

Para a satisfação desses objectivos foram lançadas as seguintes bases para a viabilização e a modernização da Empresa:

- A reestruturação institucional da Empresa, assente na promoção da competência, melhoria de gestão e desempenho;
- A criação de Direcções Regionais e Áreas Operacionais para tornar mais transparente as áreas, funções e responsabilidades, delegando maior autonomia de decisão;
- A criação de Departamentos Comerciais e a expansão do sistema de facturação em todas as Áreas Operacionais;

Acções para tornar a EDM numa Empresa comercialmente viável, e para reduzir as perdas de energia ao longo do sistema de produção, transporte, facturação e cobranças.

Ao mesmo tempo, a EDM preparou-se para mais uma fase de expansão e consolidação, resultante, por um lado, do crescimento económico do País e, por outro, da aprovação da Lei de Electricidade abrindo-se assim a possibilidade de concorrência no sector eléctrico nacional. A melhoria do desempenho da Empresa passou pela concentração das suas actividades a nível

do seu objecto social, estando as actividades que não se enquadram neste âmbito, estarem na perspectiva de serem exploradas em parceria com terceiros ou cedidas através da simples alienação ou contratos de gestão.

4.1.5. A EDM no Distrito de Nacala Porto

O distrito de Nacala Porto é um distrito costeiro e portuário, faz parte dos 65 municípios de Moçambique, se localiza na província de Nampula e segundo o INE (2007 cit. em INE, 2012) o distrito tem uma população de 231,336 habitantes, onde os agregados familiares que tem como principal fonte de energia na habitação são 11,941 num total de 48,149 para todo distrito sendo que a maioria dos agregados no conjunto de 34,684 usam Petróleo / Parafina / Querosene.

O consumo da energia neste distrito também é elevadamente consumida pela parte portuária e industrial da cidade.

A cede da EDM em Nacala porto se situa no bairro Maiaia, com o total de 85 funcionários, dentro desse universo o estudo abrangeu 45 funcionários como uma amostra representativa e viável para aferir o nível de influência da liderança aplicada aos colaboradores da EDM de Nacala, com atenção nas suas motivações com o objectivo de alcançar os pontos focais de rentabilizar as infra-estruturas, melhorar a qualidade dos serviços e rentabilização económica e financeira da empresa.

4.2. Apresentação de Resultados

Para se alcançar melhor síntese dos resultados obtidos optamos por abordar de forma generalizada os resultados do estudo feitos a EDM e em seguida fazer uma correlação com as questões de investigação.

4.2.1. Perfil dos Participantes da Pesquisa

A pesquisa foi elaborada para uma população dos trabalhadores da empresa EDM do distrito de Nacala Porto, tendo sido focado especificamente na área administrativa, tendo abrangência em todos níveis hierárquicos do sector, a pesquisa só é legível para os trabalhadores em activo, partindo do principio que a empresa só emprega indivíduos acima de 18 anos de idade, sendo o universo de 85 trabalhadores, a amostra foi de quarenta e cinco (45) indivíduos, homens e mulheres que responderam o questionário.

4.2.2. Quanto a Satisfação de Fazer Parte da Organização

Assim como Etzioni (1989 cit. em Chiavenato 2008) afirmou que a organização procura atingir objectivos específicos para manter a sua vitalidade no meio onde ela está inserida, assim também os colaboradores ao se juntarem a uma firma para satisfazer suas necessidades e procuram alinhar os objectivos pessoais com as características da organização, quando os objectivos pessoais não se concretizam, consequentemente o desempenho é afectado.

Das questões referentes a organização, a pesquisadora observou que todos os colaboradores que fizeram parte da amostra se sentiam satisfeitos por trabalhar na EDM. Sendo a EDM uma empresa com histórico robusto que garante maior segurança financeira e social de modo a assegurar a sua vida útil, dentre as respostas (quanto a satisfação com a empresa) dadas pelos colaboradores da EDM, de forma sintetizada são:

1. A empresa sabe valorizar o trabalhador e é segura;
2. Possibilidade de demonstrar os conhecimentos ligados a área profissional;
3. Alinhamento da posição com o nível académico;
4. Novos desafios.

4.2.3. Quanto a Satisfação do Tipo de Liderança Existente

Quando questionamos a amostra sobre o que um bom líder deve fazer para melhorar o desempenho dos colaboradores, as respostas dos colaboradores convergem nas características de um líder situacional, sendo as respectivas respostas de forma resumida e sintetizada:

- Saber ouvir, dar oportunidade aos seus subordinados de desenvolver suas capacidades e possuir bom senso nas suas decisões;
- Iteração mútua com os seus colaboradores;
- Criar condições de uma boa comunicação e ambiente de trabalho harmonioso;
- Monitorar, motivar e saber liderar o progresso da equipe.

Quando procuramos entender o tipo de liderança que predomina nesta empresa, submetemos a nossa amostra a questões sobre a satisfação da presença do seu superior, qual nota daria em uma escala de 0 a 10 e porque a respectiva classificação e nível de satisfação.

Para a questão de satisfação da presença do líder de forma sintetizada obtivemos:

- Está satisfeito porque dá espaço para expressar as ideias;
- Está satisfeito porque são estabelecidas metas com o foco nos resultados alcançados;
- Está satisfeito porque coordena bem as actividades;

- Está satisfeito porque a líder é atenta a sua equipe;
- Está satisfeito, mas existe algumas injustiças no quotidiano da empresa;
- Está satisfeito porque o seu superior é líder e não chefe;
- Esta satisfeito porque sempre tem o suporte do seu superior.

Quanto a classificação na escala de 0 a 10 as classificações tiveram o intervalo de 7 a 10, tendo as seguintes justificativas sintetizadas:

- Saber ser, estar e criar um ambiente de trabalho tranquilo e confiante coordenando devidamente as tarefas;
- O líder se mostra aberto para aprender mais, trabalhando em equipe e lidando com os possíveis problemas;
- Existência de discriminação aos níveis profissionais.

4.2.4. Quanto a Motivação dos Colaboradores

Questionamos os colaboradores se sentiam motivados dentro da organização, e qual nível de satisfação quanto as equipes onde estão inseridos, foram também investigados os factores que capazes de gerar motivação que vão ao encontro da posição do colaborador.

Sobre a motivação no geral e a satisfação nas equipes onde estão inseridos os colaboradores responderam positivamente onde expõem as seguintes justificativas:

- Reconhecimento profissional;
- Abertura de contribuir com novas ideias;
- Existência de Trabalho em equipe;
- Pelos incentivos que empresa oferece como educação, assistência medica ...;
- Criatividade e proatividade no desempenho das actividades;
- Porque o pagamento do salário é feito regularmente;
- Excelente equipe motivacional.

Para as respostas negativas acerca da motivação e a satisfação nas equipe que estão envolvidas obtivemos as seguintes justificativas:

- Baixo salário em relação ao nível de formação;
- Ausência de boa comunicação e compreensão.

4.2.5. Influência que a Liderança Exerce no Desempenho dos seus Subordinados

Quando questionamos a amostra sobre a influência que a liderança causa nos colaboradores, a resposta foi categoricamente positiva tendo justificativas como:

- Exige que o trabalho seja feito a tempo e hora com qualidade;
- A abertura para demonstrar as minhas habilidades;
- Estimula a execução das tarefas;
- Sabe motivar, partilha de conhecimento e acompanha a evolução;
- Bom ambiente de trabalho;
- Dá orientações de como prosseguir no trabalho;

Como afirmamos nos parágrafos acima, através do tipo de liderança adoptado podemos como os líderes influenciam no dia-a-dia do colaborador, sendo que estas justificativas convergem para a liderança situacional.

Quanto ao nível do desempenho dos funcionários, de forma superficial procuramos entender através de uma auto-avaliação o nível que se atribuíam numa escala de fraco, médio e excelente. O resultado predomina o excelente porem também tem o nível médio, e fazendo uma correlação com os tipos de liderança que predominam na empresa, esta escala de desempenho é consequência da existência dos tipos de liderança. Tendo sido respondidas questões que reforçam a influência do líder ao colaborador.

Procuramos saber se o líder se torna um elo de ligação entre o colaborador e a empresa, como também questionamos se os líderes valorizam as suas sugestões, tendo sido respondidas com predominância positiva.

Quando questionamos sobre quais mudanças sugeriam para o modelo de liderança que os rege tivemos os seguintes resultados:

- Mais transparência no processo de recrutamento e selecção;
- Existência de mais formações profissionais;
- Segurança no trabalho;
- Melhores soluções e intervenções dos problemas apresentados.

Estas respostas devem ser aprofundadas e muito bem estudadas pela liderança da empresa de modo a extinguir o mais cedo possível, porque podem ser factores que virão minar o trabalho

da liderança, causar desmotivação e gerar baixa produtividade das equipes, prejudicando assim a empresa, os clientes como também os colaboradores no geral.

4.3. Análise e Discussão de Dados

4.3.1. Quanto Satisfação de Fazer Parte da Organização

Das respostas que tivemos dos colaboradores da EDM, sobre a satisfação de fazer parte da organização, os colaboradores demonstram estarem satisfeitos, com as justificativas de existência de uma boa colaboração entre os colegas, interação constante, satisfação com o tipo de trabalho, entre outros pontos que os fazem se sentir satisfeitos. Porém tivemos uma outra linha de pensamento que afirmam que existe falta de enquadramento adequado dos colaboradores, ausência de boa comunicação, compreensão do senso comum.

Como se referência na teoria motivacional de Herzberg onde temos os factores higiénicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos), onde mesmo que existam disponibilizadas as condições higiénicas da motivação é fundamental que se entenda os factores motivacionais intrínsecos de cada colaborador de modo a identificar as causas da falta de motivação ou insatisfação para com a organização e seus elementos. É tarefa do líder manter a equipe de maneira bem alocada, mantendo a boa comunicação, compreensão e sempre com apoio do senso comum para poder alcançar resultados satisfatórios na gestão dos seus liderados.

4.3.2. Quanto a Satisfação do Tipo de Liderança Existente

Os colaboradores participantes da pesquisa, ao serem abordados sobre a satisfação do tipo de liderança que predominam na organização, das respostas obtidas, houve inclinação das características do líder situacional, visto que os colaboradores citaram que é fundamental verificar o progresso da equipe para saber que técnica se usar quando se estiver a liderar, como é o caso de dar a oportunidade de desenvolver as suas capacidades, saber ouvir as opiniões em um ambiente harmonioso com elevada interação mútua, mas fica ao cargo do líder ter bom senso para saber quando determinar, persuadir, compartilhar e delegar aos indivíduos que fazem parte da sua equipe segundo a maturidade e a situação em que se encontram.

Por meio das respostas dadas pelos colaboradores, encontramos características da liderança democrática e situacional, tendo se afirmado haver abertura para partilha de ideias nas coordenações das actividades, criando assim um ambiente tranquilo e confiante com o suporte do líder para resolução dos possíveis problemas. Mas no seio da mesma empresa foi levantada

a existência de injustiças no quotidiano da empresa caracterizadas de discriminação profissional. Isso pode se originar devido a não atenção aos níveis das necessidades abordadas na teoria de Maslow tendo atenção que conforme vão subindo os níveis das necessidades, a teoria se torna relativa, isso devido a complexidade do comportamento do ser humano, que na teoria da expectância é abordada que é fundamental ao líder identificar o valor, instrumentalidade e expectativa de cada individuo que faz parte da sua equipe, os indivíduos podem buscar prémios/recompensas diferentes em circunstâncias distintas.

Em resumo existem indicativos que demonstram que o tipo de liderança que predomina nesta empresa é a democrática e situacional, visto que se trata de uma empresa de magnitude elevada é possível serem encontrados vários tipos de liderança nos vários sectores da mesma, podendo até existir a liderança autocrática, mas é fundamental citar a liderança situacional como o tipo de liderança ideal a se adoptar no dia-a-dia da empresa.

4.3.3. Quanto a Motivação dos Colaboradores

Segundo Bergamini (1994) cabe ao verdadeiro líder ter suficiente habilidade para conhecer as necessidades do seu subordinando. Isso implica não projectar no subordinado, motivações que sejam apenas suas, ou mesmo distorcer a configuração do conjunto de necessidades que dinamizam o comportamento daqueles a quem cabe conduzir. A existência de colaboradores desmotivados pode se tornar um factor de baixa produtividade como referência o Cherques (1991) que afirma que colaboradores motivados aumentam a produtividade e alcançam resultados melhores, uma das maneiras da empresa alcançar a motivação dos seus colaboradores é criar estratégias que vão ao encontro da realidade da sua equipe, de forma plural como também de forma singular como referência Grimes (2006) indicando as acções que promovem a motivação na organização.

Os Colaboradores afirmaram estarem motivados com as actividades que desempenha, a equipe onde estão inseridos, os tipos de líderes entre outros pontos que foram citados como fundamentais nas suas motivações. Sendo um processo dinâmico e bastante sensível, é fundamental que a organização procure sempre se actualizar do estado actual da motivação dos colaboradores e organizar ferramentas que possibilitam a difundir a motivação de forma mais simples e moderna procurando fugir do sistema de chefes autoritários para líderes motivadores.

4.3.4. Influência que a Liderança Exerce no Desempenho dos seus Subordinados

Para avaliação da influência da liderança, sobre os seus subordinados, que causa o melhoramento do desempenho é fundamental correlacionar a situação da organização com o colaborador, o tipo de liderança que predomina na empresa e quais estratégias são usadas capazes de gerar motivação e disciplina nos colaboradores.

Sendo esta equipe constituída por uma vasta equipa, podemos ter um conjunto de tipos de liderança sendo aplicados ao mesmo tempo, causando assim diversas influências tanto positivas como também negativas, dependendo de cada situação em particular, mas através do questionário foi possível identificar a liderança democrática e a liderança situacional que pela natureza destes tipos de liderança a influência que predomina é positiva, sendo que na liderança situacional o líder controla o seu poder de acordo com a maturidade da sua equipe, para prevenir os possíveis erros de um colaborador novato na equipe.

A liderança situacional é abertura para a motivação da equipe, sendo o líder uma figura distinta do chefe, sendo as recomendações que Rego (1997) cita, tanto as influencias directas como também as influencias indirectas levando sempre a empresa para o sucesso e valorizando a mão-de-obra em todos níveis.

4.3.5. Resposta as Questões de investigação

1. Quais são os tipos de liderança usados para motivar e melhorar o desempenho organizacional?

De forma resumida, dentre os tipos de liderança a que mais gera a motivação e consequentemente melhora o desempenho organizacional é a liderança situacional, pois este tipo de liderança segundo Hersey e Blanchard (1986) o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. O diferencial deste tipo de liderança é que afirma que nenhum método é totalmente eficaz, porem engloba alguns métodos que são mais eficazes dependendo do contexto da situação e a maturidade dos seus subordinados.

2. De que natureza são as principais formas de motivar os colaboradores para que consequentemente gerem melhoria do desempenho organizacional?

Antes de abordarmos as principais formas de motivar os colaboradores é importante referir que a disciplina deve ser o primeiro factor que a fazer parte do dia a dia da organização, porque sem disciplina se torna difícil implementar as diversas técnicas de motivação laboral. Dentre vários métodos que pudemos aferir tanto nos questionários feitos aos colaboradores da

empresa em estudo como também referência Grimes (2006), podemos citar os seguintes:

- Trabalho em equipa;
- Implantação de um espírito positivo;
- Disciplinar e punir de forma eficaz;
- Tratar as pessoas de forma justa;
- Satisfazer as necessidades dos funcionários;
- Estabelecer metas em relação ao trabalho;
- Reestruturar os trabalhos;
- Recompensar com base no desempenho no trabalho;
- Aprovação, louvor e reconhecimento;
- Confiança, respeito e altas expectativas;
- Lealdade, se for dada também poderá ser recebida;
- Enriquecimento do trabalho;
- Boa comunicação e boa colaboração;
- Incentivos financeiros, incentivos de formações educacionais e profissionais, incentivos de assistência medicam.
- Alcançar os sentimentos das pessoas;
- Apelar à lógica.

Como havíamos mencionado que o acto de motivar no ambiente corporativo é complexo e necessita de constante monitorização, investigação e actualização das formas a serem usadas, tendo em vista no pensamento da liderança situacional, analisando o contexto da situação, a maturidade do colaborador e a necessidade da organização, sempre mantendo o foco de melhorar o desempenho do colaborador e desenvolvendo a organização.

3. Qual é a relação da liderança e a motivação dos colaboradores no desenvolvimento da organização?

O desenvolvimento da organização surge como consequência de uma boa liderança que procura manter seus colaboradores motivados. Diferente do chefe ou o líder autocrático que também pode atingir o desenvolvimento de uma determinada organização através do autoritarismo, com uma gestão rígida centralizada no chefe, o líder procura também o desenvolvimento da organização, mas se preocupa que os seus liderados não tenham um ambiente de frustração durante o respectivo desenvolvimento. E como benefícios da

aplicação de técnicas de liderança ideal (situacional) é a qualidade, quantidade e presteza do trabalho/produto fornecido pelo colaborador.

4. Em que medida o estilo de liderança influência no grau de motivação para melhoria do desempenho?

Os estilos de liderança têm directa influência no grau de motivação dos colaboradores, porque é na maneira como o líder actua que determina o nível de disciplina e motivação dos colaboradores. Ao citarmos a **liderança autocrática** nos deparamos com a questão de elevado autoritarismo e rigidez que acaba afectando negativamente o ambiente de trabalho, mas tem a vantagem de ter maiores índices de produtividade, entretanto a qualidade é baixa e devido ao mau ambiente de trabalho raramente os colaboradores estão motivados.

Na **liderança democrática** o cenário é de trabalho em equipe, onde existe abertura para debates, troca de experiencias, o poder de decisão é partilhado e existe a valorização dos seus liderados gerando responsabilidade e comprometimento da sua equipe com a organização, podendo executar as actividades mesmo com a ausência do líder, como vantagem deste estilo de liderança é que a produção tem elevada qualidade e elevada motivação dos seus liderados por se sentirem participativos no desenvolvimento da organização de forma saudável, mas neste tipo de liderança a quantidade da produção é menor comparativamente a liderança autocrática.

Para a **liderança liberal** é caracterizada pela constante ausência do líder nas decisões e elevada liberdade dos seus liderados, causando assim um ambiente confuso com falta de foco e disciplina, onde constantemente existem falhas de comunicação, falhas em obedecer hierarquias, podendo até a causar a confusões no seio das equipes, com este tipo de liderança quanto mais inexperiente o grupo for mais desordem será causado, a vantagem esta abertura para a criatividade e inovação pessoal, mas este modelo apresenta lacunas para interpretação de cada um que realizara a actividade, também o baixo nível quantitativo da empresa se agrava.

Quando se trata da **liderança situacional** o líder se foca em estar constantemente monitorando a sua equipe de modo a entender o nível de maturidade profissional que os seus liderados tem, pois neste estilo não se prende a uma determina forma de liderar, mas adequa as suas técnicas ao nível de maturidade e respectiva situação que se encontra. O estilo funciona da seguinte maneira, quanto maior for a maturidade do liderado o líder optará por delegar, porem se a maturidade do liderado for baixa o líder optará por determinar as tarefas.

A pesquisadora entende que o estilo de liderança que melhor influencia no grau de motivação dos colaboradores e conseqüentemente melhora o desempenho é a motivação situacional, uma vez que nenhum estilo é separadamente totalmente eficaz, porém pode ser extraído algum método que pode ser útil para uma determinada situação, sendo distribuído os métodos entre as quatro (4) formas de liderança, que são determinar, persuadir, compartilhar e delegar sendo aplicadas conforme a maturidade do colaborador e a situação em que se encontra.

CAPÍTULO 5. Conclusão e Sugestões

O desempenho do colaborador depende muito do tipo do líder que está a sua frente, quanto melhores forem as técnicas adoptadas pelo líder melhores serão os resultados referentes ao desempenho dos seus liderados, porque o líder esta presente na empresa para influenciar directamente e indirectamente os colaboradores para os envolver numa relação de compromisso que ofereçam maior empenho e melhor desempenho no crescimento da organização. As conclusões serão apresentadas de acordo com os objectivos traçados.

- Identificar os tipos de liderança usados para motivar e melhorar o desempenho organizacional

A existência de gestores/chefes sem habilidades de um líder nas organizações é um dos factores de influência negativa para o desempenho dos colaboradores, é necessário a transição da liderança autocrática (chefes/autoritários) para a liderança situacional, sendo o líder o conhecedor das características da sua equipe de modo a definir os caminhos que ajudarão o desenvolvimento da empresa e a valorização dos seus liderados. Para a empresa em estudo, foram identificadas através do questionário a predominância do estilo de liderança democrática e situacional, porem é de salientar que devido a grandeza da mesma, é possível existirem outros estilos de liderança no seio das equipes, entre eles o modelo autocrático que pode ser a fonte de desmotivação das equipes podendo causar a desmotivação dos colaboradores e consequentemente prejudicar o desenvolvimento organizacional, podendo esta a causa da desmotivação se manifestar no exemplo dos atrasos para resolver as avarias, o não cumprimento dos procedimentos de recrutamento e selecção de novos colaboradores, a morosidade nos processos administrativos para inserção de novo cliente a empresa, entre outros factores. Dos tipos de liderança identificados através do questionário, carregam uma influência positiva, apenas recomendando que se faça mais investigações de modo a identificar todos tipos de liderança em vigor na empresa e procurar a padronizar todos líderes a liderança situacional, onde a pesquisadora entende como o modelo que mais se adequa a realidade da empresa.

- Descrever as principais formas do líder motivar os colaboradores para consequentemente melhoria do desempenho organizacional

Uma vez abordada sobre as formas de motivar os colaboradores no decurso do trabalho, e foi possível entender que o acto de motivar no ambiente corporativo tem uma determinada

complexibilidade, isso porque a personalidade dos colaboradores são diferentes e cada um se sente auto realizado de formas diferentes, devido a essa característica dos colaboradores, cabe ao líder primeiramente conhecer a sua equipe de forma individual de modo a canalizar motivações que vão ao encontro das individualidades, mas não excluem as formas de motivar colectivamente de modo a garantir um bom ambiente de trabalho e melhor desempenho para a organização. Alicerçada as técnicas é fundamental que estejam ligadas a um método de liderança motivados como é o caso da liderança situacional.

- Relacionar a liderança e a motivação dos colaboradores no desenvolvimento da organização

Sendo o líder o individuo com a responsabilidade de influenciar positivamente os seus liderados, a motivação surge como uma ferramenta de influenciar os colaboradores a produzirem mais e melhor, trazendo assim o desenvolvimento da organização, mas a preocupação de um bom líder não esta apenas focado na organização, mas também o colaborador, sendo necessário recorrer novamente a motivação para investir na valorização da mão-de-obra dos colaboradores, prevenindo-os de frustrações profissionais.

- Identificar em que medida o estilo de liderança influencia no grau de motivação para melhoria do desempenho.

Dentre as teorias de liderança apresentadas no trabalho, partindo da liderança autocrática, liderança democrática, liderança liberal e liderança situacional. A liderança autocrática usa de muito autoritarismo causando frustrações e insegurança nos colaboradores, liderança democrática apresenta maiores índices de motivação mas a produtividade reduz, na liderança liberal dá muita liberdade aos colaboradores e caracterizada pela excessiva ausência do líder causando facilmente conflitos entre os colaboradores, falta de foco, baixo rendimento e menos motivação, na liderança situacional contem características melhores que as demais, isso porque este estilo de liderança assume que as teorias em si só não são perfeitas, mas sim cada uma contem certos métodos que podem funcionar em uma determinada situação e de acordo com a maturidade do colaborador, através deste método a influencia do líder sobre seus liderados é elevada e flexível a cada situação causando mais confiança, bom ambiente de trabalho, mantendo a equipe num alto grau de motivação e consequentemente a melhoria do desempenho.

Respondendo à questão de partida, ***Qual é a influência da liderança na motivação dos colaboradores para a melhoria do desempenho organizacional?***

A influência da liderança na motivação dos colaboradores depende do tipo de líder que está em vigor na determinada organização, quando estamos diante de um líder autocrático a motivação dos colaboradores é baixa, mas a organização tem elevado índice de produtividade, que por vezes sem muita qualidade. Para um líder democrático a motivação dos colaboradores é elevada porem este modelo afecta o índice de produtividade da organização conquanto os produtos ganham mais qualidade. Na liderança liberal a influência tanto para a motivação como para a produtividade são de baixo índice devido a elevada ausência do líder e liberdade excessiva. Quando nos deparamos com a liderança situacional, ela se torna como o equilíbrio de todos métodos, reconhecendo que nenhum método é perfeito porem todos ele tem algum proveito para cada situação, colocando o líder em constante monitorização dos seus liderados para melhor influenciar, gerando assim a motivação certa que vai ao encontro das necessidades da equipe como também para o individuo, olhando para os objectivos da organização e dirigindo o desempenho dos colaboradores ao sucesso.

5.2. Sugestões

1. Segundo o questionário submetido a empresa EDM de Nacala Porto, das respostas que os colaboradores afirmaram, foi possível identificar aplicação da liderança democrática e situacional, sendo assim a empresa tem de investir mais neste tipo de liderança, em particular a liderança situacional, com o objectivo de melhor gerir de acordo com a maturidade do colaborador com uma profunda análise das situações em que se encontram, para se evitar as frustrações profissionais e prejudicarem o desempenho do colaborador na organização;

2. Visto que a globalização é uma realidade no mercado de trabalho moçambicano, é fundamental a continua modernização dos processos, como também os métodos de liderança, valorização do capital humano, entre outras ferramentas que ajudem a produzir a motivação nas equipes dentro da organização, admitindo mudanças rumo ao ideal método de liderar os recursos humanos.

Referências Bibliográficas

- Bergamini, Cecília Whitaker. (1997) *Motivação nas Organizações*. (4ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Cellard, A. A (2008) *Análise Documental*. In: Poupart, J. et al. (Orgs.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Cherques, Hermano Roberto Thiry. (1991) *A produtividade e poder nas organizações*. RAE, revista de administração de empresas. (vol.31,nº3) São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
- Chiavenato, Idalberto. (2014) *Introdução a teoria geral de administração*. (9. ed.) Barueri, SP: Manole.
- Chiavenato, Idalberto. (2010) *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. (2. ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, Idalberto. (2008) *Gestão de Pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações*. (3 ed.) Rio de janeiro: Elsevier,
- Chiavenato, Idalberto. (2007) *Administração teoria, processo e prática*. (4. ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, Idalberto. (2006) *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, Idalberto. (2005) *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, Idalberto. (2004) *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, Idalberto. (2004) *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (3.ed. ver. e actualizada) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, Idalberto. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (4ª Ed.) Editora Makron Books e MCGraw-Hill.
- Covey, Stephen R. (2003) *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. (14ª ed.) São Paulo : Best Seller.
- Dias, Reinaldo. (2008) *Sociologia das organizações*. São Paulo: Atlas.
- INE (2012) *Estatísticas do Distrito de Nacala – Porto*. Nacala Porto - moçambique

- Kovács, Ilona (2005), “*Emprego flexível em Portugal: Alguns resultados de um projecto de investigação*”, em *Flexibilidade de Emprego: Riscos e Oportunidades*, Oeiras, Celta Editora.
- Gil, A. C. (2002) *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4º ed) São Paulo: Atlas S/A.
- Grimes, C. F. (2006). *Employee Motivation, the Organizational Environment and Productivity*. Obtido em Dezembro de 2013, de www.accel-team.com
- Hersey, P. Blanchard, K. H. (1986) *Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Kuczmarski, S. S.; Kuczmarski, T. D. (1999) *Liderança baseada em valores. Tradução de Neyd Siqueira*. São Paulo: Educator.
- Marconi, Marina de Andrade e Laconi, Eva Maria (2003) *Fundamentos de metodologia científica*. (, 5. ed.) 1 - São Paulo : Atlas.
- Martins LCA (2008). *Investigação em Enfermagem: alguns apontamentos sobre a dimensão ética*. In Referência. (vol. 12, nº 2).
- Maximiano, Antonio Cesar Amaru. (2009) *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. (2 ed.) São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. (2008) *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital* (6 ed.) São Paulo: Atlas.
- Maximiano, Antonio Cesar A. (2000) *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. (2ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Maximiano, Antonio Cesar A. (1992) *Introdução a administração*. (3ª ed.) São Paulo, Editora Atlas.
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2001) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes,
- Mugodoma, Carlitos Francisco e Lourenço, Ana Helena Patrício (2023) *Influencia da Liderança no Comprometimento dos Colaboradores da empresa Moçambique Firework Limitada*. Maputo. <https://www.researchgate.net/publication/376554141>
- Oliveira, Maxwell Ferreira de. (2011) *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Catalão, Brasil: UFG

- Rego, A. e Cunha, M. A (2003) *Essência da Liderança: Mudanças, Resultados, Integridade*. Lisboa,
- Robbins, Stephen Paul. (2002) *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall
- Robbins, S. P. (2009) *Comportamento Organizacional*. (6. ed.) São Paulo: Pearson Education do Brasil
- Rocha, Jandira Alves Da Silva e Ribeiro, Lucas De Paula. (2013) *A Influência da Liderança na Motivação para o Trabalho*. Trabalho de Conclusão do Curso, Fluminense – Brasil. Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense.
- Silva, Carlos Roberto Ernesto da. (2007) *Orientação profissional: utilidade, valor e impacto na gestão da carreira e na vida pessoal*. Dissertação (mestrado), Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração.
- Sousa, Gonçalo Afonso Borges de (2022) *A Importância Da Liderança Na Motivação Dos Recursos Humanos*. Relatório de Estágio Profissional (mestrado), Porto, Portugal. Instituto Superior de Administração e Gestão
- Sousa, Eugénia Marlene Reis de (2013) *O processo de transição da liderança organizacional em Moçambique*. Dissertação. Lisboa, Universidade De Lisboa.
- Szilagyi, Jr.; Andrew, D. & Wallaoe, Jr.; Mark, J. (1990) *Organizational Behavior and Performance*. (vol 5.ed.) Harper Collins,.

Anexo e Apêndices



EXTENSÃO DE NACALA
CREDENCIAL DE RECOLHA DE DADOS N° 43/2024/UCM-EN/GAB. DO
DIRECTOR

Exmo Sr. (a). Eletricidade de Moçambique(EDM)

Para os devidos efeitos, a Direcção da Extensão da Universidade Católica de Moçambique (UCM) em Nacala Porto, credencia a estudante **Duniazate Issufo Gulamo** do curso de Gestão de Recursos Humanos, para junto da Vossa prestigiada instituição fazer uma recolha de dados sobre “**Importância da liderança na motivação dos colaboradores para melhoria do desenvolvimento Organizacional**”.

Tal actividade/investigação institucional possibilitará a elaboração de um estudo científico.

Por ser verdade, emitiu-se a presente credencial que vai ser assinada e autenticada com carimbo a tinta de óleo em uso nesta Extensão.

Nacala-Porto, aos 05 de Março de 2024



O Director da Extensão:




Mestre, Horácio Francisco Caetano
Extensão de Nacala
Recinto da Catedral, Bairro de Maiaia
Nacala - Porto - Telef. +869035785
E-mail: ucmnacala@ucm.ac.mz
Website: www.ucm.ac.mz



ÁREA DE SERVIÇO AO CLIENTE DE NACALA

Ao
Universidade Católica de Moçambique
Nacala - Porto

Nossa Referência:
128/ASCNCL/2023
No. de Páginas: 2+0

Vossa Referência:

Data:
24-07-2023

Contacto:
Ruth Inluere
Ruth.Inluere@edm.co.mz
Telefone: 868614866

Assunto: Carta de referência

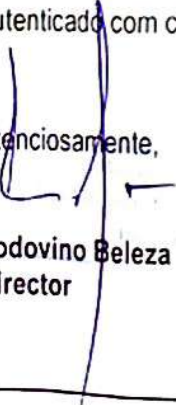
A Electricidade de Moçambique E.P. – ÁREA DE SERVIÇO AO CLIENTE DE NACALA, declara que a senhora **Duniazate Gulamo Issufo**, estagiou nesta Empresa, por um período de 90 dias, de (24/04/2023 à 23/7/2023), e esteve afecta no Grupo de Actividades dos Recursos Humanos da ASC Nacala, onde desenvolveu as seguintes actividades:

1. Levantamento de faltas no livro de ponto e lançamento no sistema Giaf ;
2. Levantamento de ausências no livro de ponto e lançamento no sistema Giaf ;
3. Processamento de ajudas de custo de alojamento e alimentação ;
4. Lançamento de horas extras ;
5. Recolha de base de dados ;
6. Controle de Staff ;
7. Elaboração de efectividade ;

Durante o tempo que esteve nesta Empresa, teve um bom desempenho no exercício das suas actividades, espírito de colaboração e boa vontade de aprender com as pessoas mais experientes, disponibilidade para qualquer missão a que era chamado a cumprir.

Por ser verdade e a pedido da interessada, passou-se o presente documento, que vai assinado e autenticado com carimbo a tinta de óleo em uso nesta Unidade Orgânica.

Atenciosamente,


Lodovino Beza
Director

Página 3 de (3)

Rua da Vigilância nº 13r • Caixa Postal No. 31 • Nacala
Tel. (+258)26526735*(+258)26526040 • www.edm.co.mz

Iluminando a Transformação de Moçambique



Questionário Sobre a Motivação dos Colaboradores

Este questionário será usado para fins de elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso como o tema **Importância da Liderança na Motivação dos Colaboradores para a Melhoria do Desenvolvimento Organizacional** no curso de Gestão de Recursos Humanos feito na Universidade Católica de Moçambique - Extensão de Nacala Porto

C N° _____

Data:

Local:

1. Gosta da Profissão que exerce? Justifique

Sim ☐

Não ☐

R: _____

2. Sente-se feliz por trabalhar na empresa? Justifique

Sim ☐

Não ☐

R: _____

3. Sente-se Satisfeito com a posição que ocupa? Justifique

Sim ☐

Não ☐

R: _____

4. Sente-se motivado? Justifique

Sim ☐

Não ☐

R: _____

4.1. Dentre os factores abaixo qual delas pode gerar motivação no trabalho? Aponte quantas forem ao encontro da sua posição.

Salário ☐

Bom líder ☐

Ambiente de trabalho ☐

Reconhecimento profissional ☐

Trabalho em equipe ☐

Entre outros (especifique) ☐

R: _____

5. Qual é o nível de Satisfação com a equipe onde está inserido? Justifique

Fraco ☐

médio ☐

Excelente ☐

R: _____

6. Acha que a boa comunicação e o trabalho em equipe melhora ou contribui para o seu desenvolvimento organizacional? Porque?

Sim ☐

Não ☐

R: _____

7. A empresa oferece as técnicas e tecnologias de que você precisa para fazer bem o seu trabalho?

Sim ☐

Não ☐

Você sente-se valorizado pelo seu trabalho?

Sim ☐

Não ☐

8. Está satisfeito com a seu Superior? Justifique

Sim ☐

Não ☐

R: _____

9. Em uma breve avaliação de 0 a 10, qual nota daria para seu superior? Porque?

R: _____

10. Na sua opinião o que acha que o bom líder deve fazer para melhorar o desempenho e desenvolvimento dos trabalhadores?

R: _____

10.1. Dentre as opiniões deixadas acima, alguma aplica-se no seu dia-a-dia laboral?

R: _____

11. Qual é o nível do seu desempenho?

Fraco ☐

médio ☐

Excelente ☐

12. O seu superior influencia no seu desempenho cotidiano e profissional? Como isso decorre?

Sim ☐

Não ☐

R: _____

13. Seus superiores são bons intermediários entre você e a empresa?

Sim ☐

Não ☐

14. Seus superiores valorizam suas sugestões?

Sim ☐

Não ☐

15. Qual mudança sugeriria?

R: _____

16. Esta avaliação de desempenho feita, vai de acordo com a actividade que desempenha?

Sim ☐

Não ☐

O feedback da mesma avaliação de desempenho; motiva-lhe a permanecer na empresa e fazer bem o seu trabalho? Justifique.

Sim ☐

Não ☐

R: _____

Muito Obrigado por Fazer parte Deste Questionário, as suas Respostas são Muito Valiosas para Nós