



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A POLITÉCNICA

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Curso: Administração e Gestão de Empresas

A Importância da Liderança nas Organizações Moçambicanas

Caso: Teixeira Duarte, Lda.

de

2006 à 2011

Elizabeth Paula Pereira da Silva Falcão

Código: 138681

Maputo, Agosto de 2015

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Eu, Elizabeth Paula Pereira da Silva Falcão, discente do curso de Administração e Gestão de Empresas da Escola Superior de Ciência e Tecnologia, da Universidade Politécnica, em Maputo, declaro por minha honra que todas as matérias constantes do presente relatório de pesquisa são da minha autoria e constituem suporte ou fundamentação da monografia de licenciatura em Administração e Gestão de Empresas, cujo tema é: “A Importância da Liderança nas Organizações Moçambicanas: Caso Teixeira Duarte, Lda. de 2006 a 2011”.

Por ser verdade elaboro a presente declaração que vai por mim autenticada com a minha assinatura e anexo ao respectivo relatório de pesquisa.

Maputo, 14 de Agosto de 2015

Elizabeth Paula Pereira da Silva Falcão

Dedicatória

Dedico esta monografia ao meu querido irmão Mário Paulo Pereira da Silva Falcão e sua família pelo apoio, paciência e persistência depositada para que eu conseguisse concretizar este grande sonho, aos meus pais (falecidos) por todo ensinamento e educação transmitidos a mim de forma carinhosa e especial, sofro com suas ausências mas sei que estão sempre ao meu lado me protegendo e iluminando, à minha irmã Leonilde Paula Pereira da Silva Falcão e sua família, pessoas brilhantes que são o suporte da minha vida pela compreensão e apoio em todos os momentos.

Agradecimentos

À Deus, pela saúde e sabedoria para que nós pudéssemos alcançar nossos objectivos.

Ao orientador António Ornelli Sendi, pela dedicação a seu ofício, pela paciência e empenho na orientação.;

Aos colaboradores da empresa objecto do estudo, que por um lado, autorizou a realização desse estudo e por outro lado, pela cedência de informações e documentos que foi extremamente útil para a realização deste estudo de caso. E agradecer também a todos os outros dirigentes entrevistados, aos respondentes da minha pesquisa pela atenção e tempo que dedicaram ao meu trabalho sem os quais este trabalho não seria o mesmo.

À todos os professores, por nos proporcionar um crescimento intelectual e pessoal ao longo do curso e pela bela profissão que escolheram.

À todos meus colegas, com quem fiz muitas amizades e aos amigos que sempre incentivaram-me, tornando possível a realização deste trabalho.

À todos o meu obrigado.

LISTA DE ABREVIATURAS

Lda Limitada

GPO Gestão por Objectivos

RH Recurso Humano

LPC Least preferred co-worker

S.A Sociedade Anónima

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Gestão por objectivos	10
Figura 02: Teorias de liderança	12
Figura 03: Liderança situacional	17
Figura 04: Contínuo do comportamento de liderança	20

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Caracterização da amostra por sexo.....	37
Gráfico 02: Caracterização do universo da amostra pelo nível de escolaridade.....	37
Gráfico 03: Caracterização do universo da amostra pelo tempo de serviço na empresa.....	38
Gráfico 04: Caracterização do universo da amostra pela faixa etária.....	38
Gráfico 05: Definição da existência de um líder.....	39
Gráfico 06: Nível de relacionamento entre liderados e líderes	40
Gráfico 07: Nível de relacionamento entre liderados e líderes	41
Gráfico 08: Estilos de liderança vigentes na empresa Teixeira Duarte, Lda. segundo a percepção do universo da amostra	42
Gráfico 09: Contributos trazidos pela liderança na melhoria da comunicação	43
Gráfico 10: Nível de percepção dos liderados quanto aos contributos trazidos pela liderança no alcance dos objectivos e das metas	44
Gráfico 11: Percepção dos trabalhadores quanto a importância da liderança para a identificação das necessidades do grupo	44
Gráfico 12: Orientação dos líderes	47
Gráfico 13: Avaliação das novas abordagens de liderança	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Caracterização e conceitualização dos Estilos de Liderança	14
Tabela 02: Comparação entre Liderança Transaccional e Transformacional	23
Tabela 03: Tipos de poder	26
Tabela 04: Diferenças entre um líder e um chefe	27
Tabela 05: Análise da característica do líder na empresa Teixeira Duarte, Lda.	41
Tabela 06: Análise combinada dos mecanismos de aumento da produtividade na percepção dos liderados	45
Tabela 07: Análise de poder de influência do líder	46
Tabela 08: Causas das atitudes negativas nos liderados	49
Tabela 09: Principais impactos negativos na empresa Teixeira Duarte, Lda. E nos liderados	50
Tabela 10: Verificação dos objectivos da pesquisa	51

ÍNDICE

Declaração de Autoria.....	i
Parecer do Tutor.....	ii
Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Lista de Abreviaturas	v
Lista de Figuras.....	vi
Lista de Gráficos	vii
Lista de Tabelas	viii
Resumo	ix
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Definição do Problema de Pesquisa	1
1.3 Objectivos da Pesquisa	2
1.3.1 Objectivo Geral.....	2
1.3.2 Objectivos Específicos	2
1.4 Hipóteses da Pesquisa.....	3
1.5 Relevância do Tema	3
1.6 Delimitações e Limitações da Pesquisa.....	3
1.7 Estrutura do Trabalho	4
CAPÍTULO II: ENFOQUE TEÓRICO	5
2.1 A Produtividade nas Organizações.....	5
2.1.1 Produtividade/Desempenho dos Recursos Humanos e a Avaliação de Desempenho.....	6
2.1.2 Gestão por Objectivos.....	8
2.2 Liderança e Historial	10
2.2.1 Teorias da Liderança.....	12
2.2.1.1 Teoria dos Traços.....	12
2.2.1.2 Teoria dos Estilo de liderança	13

2.2.1.3 Teoria Situacional ou Contingencial	14
2.2.1.4 Novas Abordagens da Liderança.....	20
2.2.2 O Líder nas Organizações	24
2.2.2.1 Características do Líder.....	25
2.2.2.2 A Importância do Poder e Influência para um Líder.....	26
2.2.2.3 O Papel do Líder na Influência dos Grupos na Organização	26
2.2.3 Liderança versus Chefia.....	27
2.3 Contributos da Liderança na Produtividade do Recurso Humano	28
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA PESQUISA.....	30
3.1.1 Pesquisa de Campo	30
3.1.2 Técnicas de Colecta de Dados, Definição da População, Determinação da Amostra e Análise de Dados	31
CAPÍTULO IV: ESTUDO DE CASO	33
4.1 Breve Caracterização da Empresa Teixeira Duarte, Lda.....	33
4.1.1 Missão da Empresa Teixeira Duarte, Lda.....	33
4.1.2 Valores da Empresa Teixeira Duarte, Lda.....	34
4.1.3 Sistema de Gestão Integrado e Sustentabilidade	35
CAPÍTULO V: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	36
5.1 Breve Caracterização dos Recursos Humanos de 2006 a 2011	36
5.2 Caracterização da Amostra.....	36
5.3 Análise e Interpretação de Dados	39
5.3.1 Formação de Líderes.....	39
5.3.2 Relação Líder-Liderados e Liderados-Líderes.....	39
5.3.3 Características dos Líderes na Empresa Teixeira Duarte, Lda.	41
5.3.4 Estilos de Liderança segundo a Percepção do Universo da Amostra	42
5.3.5 Análise dos Contributos Trazidos pela Liderança no Desempenho do Recurso Humano e Consequentemente no Aumento da Produtividade	42

5.3.6 Poder de Influência do Líder	46
5.3.7 Operacionalização da Grade Gerencial de Black e Mouton	46
5.3.8 Operacionalização da Teoria Situacional de Hersey e Blachard	47
5.3.9 Causas, Impactos nos Liderados das Atitudes Negativas dos Líderes e na Empresa	48
5.3.10 Novas Abordagens de Liderança	50
5.4 Verificação dos Objectivos da Pesquisa.....	51
CAPÍTULO VI: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	52
6.1 Conclusões.....	52
6.2 Recomendações Para a Empresa	54
6.3 Recomendações Para Futuros Estudos	54
7. BIBLIOGRAFIA	56
8. APÊNDICES	61

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa é subordinado a importância da liderança nas organizações moçambicanas e tem como objectivo analisar o impacto que a liderança trás para a melhoria do desempenho da organização. O enfoque temporal abrange os anos de 2006 a 2011.

Os procedimentos metodológicos que contribuíram para o desenvolvimento do trabalho assentaram principalmente na análise bibliográfica, baseada em livros, artigos científicos, que permitiram apresentar conceitos da liderança e do desempenho bem como as respectivas teorias. Teve também como sustentabilidade um estudo de caso feito junto a empresa de construção civil Moçambicana denominada Teixeira Duarte, Limitada. A população estudada cobriu apenas as que desempenhavam actividades laborais nas obras que a empresa desenvolvia na província de Maputo.

A análise de dados permitiu concluir que de facto a liderança é de extrema importância para as organizações. O comportamento dos líderes favorece a melhoria no desempenho dos liderados e por conseguinte contribui grandemente para a melhoria da produtividade da organização. O líder estimula para a performance do grupo, para o aumento da produtividade, para o cumprimento dos prazos, projectando a imagem da empresa para patamares consideráveis.

Foram levantadas duas hipóteses no trabalho, nomeadamente a “H0” e a “H1”. A hipótese “H1” foi validada no sentido em que a liderança influencia na melhoria do desempenho da organização. Tal facto teve como sustentabilidade também nas respostas aos questionários aplicados ao universo total da amostra. Os líderes na empresa em estudo são orientados para a tarefa e favorece ao aumento da produtividade. Igualmente todos os objectivos específicos foram alcançados.

Dentre várias recomenda-se a empresa a estimular o papel dos líderes através do maior envolvimento da direcção na identificação dos pontos fracos dos líderes que por sua vez trazem consequências adversas no desempenho dos funcionários e consequentemente na produtividade da empresa.

Palavras-chaves: Liderança, Produtividade, Desempenho Individual e Recurso Humano

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O trabalho de investigação científica para obtenção do grau de licenciatura visa analisar a importância da liderança nas organizações. Tem como objectivo mostrar de forma sucinta o impacto que a liderança traz no desempenho do recurso humano (RH) especificamente na produtividade individual. Para a concretização da visão prática fez-se um estudo de caso numa empresa de construção civil, denominada Teixeira Duarte, Lda. e abarcou o período de 2006 a 2011.

Durante muito tempo ser apenas um bom gestor era considerado atributo suficiente para garantir o sucesso das organizações, no entanto, a partir de pensadores da administração moderna como John Kotter e Peter Drucker a antiga cartilha metodológica tem sido abandonada e a importância da liderança tem alcançado destaque (Merege, 2008).

A liderança tem sido apontada como um aspecto importante da administração, responsável pelo sucesso ou fracasso de uma organização, por estar ligada à harmonização dos demais processos como planeamento, organização e controle, que são, por sua vez, realizados por pessoas. Sem a devida direcção, estímulo e influência sobre as pessoas envolvidas, os processos ficam prejudicados, destinando na frustração dos objectivos da organização.

Os líderes dentro de uma organização são o elo primordial, que interferem no desempenho da mesma; eles identificam, comunicam valores colectivos, asseguram recursos para as pessoas internamente, são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho.

A liderança é um fenómeno social e surgiu com a interacção de grupos. É um assunto amplamente discutido e presente em diversas áreas da sociedade, porém o foco deste artigo é a liderança verificada nas organizações empresariais.

1.2 Definição do Problema de Pesquisa

Segundo Cervo e Bervian (2005:84), “problema é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática para qual se deve encontrar uma solução”.

Actualmente o tema liderança é amplamente discutido nas organizações. Seja pela questão do mercado cada vez mais competitivo e consequentemente a procura de recursos humanos para ocuparem as posições de liderança, ou pelas discussões do tema uma vez que se trata de posições críticas dentro das empresas.

O mercado encontra-se extremamente dinâmico com mudanças que ocorrem a uma velocidade e profundidade surpreendentes. Em sintonia com as mudanças está o líder capaz de se adequar e preparar seu grupo para um novo estágio. No contexto actual, marcado pela intensa concorrência e mudanças constantes, o papel da liderança assume grande importância dentro das organizações.

Desta maneira, torna-se um grande desafio gerir um bom modelo de formação de liderança que gere resultado, seja objectivo e esteja relacionado directamente à estratégia da organização. O problema da pesquisa centra-se exactamente no papel que o líder desenvolve nas organizações com vista a influenciar os liderados a comprometerem-se com os objectivos, com as metas, com a cultura da organização de forma a garantir o alcance da produtividade máxima e consequentemente a alavancagem dos resultados financeiros. Surgindo nesse sentido a seguinte questão:

- ✓ ***Qual é o contributo da liderança para a melhoria de desempenho das organizações?***

1.3 Objectivos da Pesquisa

De acordo com Cervo e Bervian (2005:83), os objectivos definem a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser seleccionado e o material a colectar. Distinguem-se objectivos gerais e específicos.

1.3.1 Objectivo Geral

O objectivo geral da pesquisa centra-se em:

- ✓ Analisar o impacto da liderança na melhoria do desempenho da organização.

1.3.2 Objectivos Específicos

Constituem objectivos específicos do trabalho os seguintes:

- ✓ Descrever a importância e o papel da liderança nas organizações;
- ✓ Analisar a existência dos líderes, os estilos de liderança adoptados bem como a sua orientação; e

- ✓ Apreciar o desempenho dos recursos humanos na empresa Teixeira Duarte, Lda.

1.4 Hipóteses da Pesquisa

Segundo Gil (2008:31), a hipótese é a proposição testável que pode vir a ser a solução do problema. Constituem hipóteses da pesquisa as seguintes:

- ✓ **H₀**: A liderança não trás nenhum impacto no desempenho organizacional.
- ✓ **H₁**: A liderança influencia na melhoria do desempenho da organização.

1.5 Relevância do Tema

Considera-se o tema pertinente visto que organizações valorizam cada vez mais os líderes que possuem habilidades consolidadas de liderança. Qualquer indivíduo que aspire ser um líder eficaz deve também se conscientizar de praticar e desenvolver suas habilidades de liderança.

Outra vitalidade do tema é a necessidade de se investir cada vez mais os modelos eficazes de formação das lideranças, seja para consolidação na posição de líderes que já ocupam, ou para transição de cargos, formação de novos líderes diante das mudanças, transformações vividas actualmente pelas organizações, que encontram desafios como alta rotatividade de pessoas, optimização de custos e a busca pela excelência dos processos.

Constitui também uma fonte de informação para os demais interessados, dentre estudantes, investigadores e gestores das organizações.

1.6 Delimitações e Limitações da Pesquisa

A pesquisa limitou-se em termos temporais à análise do período 2006 à 2011.

A empresa Teixeira Duarte, Lda. é multinacional, tem diversas obras e representações em diversos continentes mas a pesquisa centrou-se apenas na análise dos efeitos da liderança na produtividade apenas na filial em Moçambique e apenas em Maputo.

As principais limitações na realização da pesquisa estiveram relacionadas com a recolha da informação de trabalhadores da empresa que trabalham há mais de dez anos ou num período relativamente superior. A maior parte destes trabalhadores devido a sua experiência de trabalho foram distribuídos para diversos projectos fora de Maputo e a amostra só cobriu a população de Maputo.

1.7 Estrutura do Trabalho

O trabalho comporta seis capítulos a considerar:

Capítulo I: Contém a introdução (contextualização), a definição do problema de pesquisa, as hipóteses, os objectivos e a justificativa;

Capítulo II: Apresenta a revisão bibliográfica;

Capítulo III: Traz as metodologias empregues na pesquisa;

Capítulo IV: Abarca o estudo de caso junto a empresa Teixeira Duarte, Lda.;

Capítulo V: Faz a análise e interpretação dos resultados; e

Capítulo VI: Apresenta as conclusões e as recomendações da pesquisa.

CAPÍTULO II: ENFOQUE TEÓRICO

2.1 A Produtividade nas Organizações

A produtividade refere-se ao objectivos das pessoas melhorarem os seus rendimentos no trabalho. O rendimento envolve uma série de factores, tais como qualidade e quantidade de matérias-primas empregues; actualização tecnológica utilizada; habilidade profissional dos empregados; condições do ambiente no trabalho dentre outras. Entre todos esses factores, um destaca-se por sua crescente importância: o grau de interesse com que os empregados utilizam sua capacidade para obter um aumento na quantidade e qualidade do rendimento de suas tarefas. O factor denomina-se "produtividade de trabalho" (Carvalho,1995).

A produtividade é considerada uma sincronia de estratégias das empresas com o mercado, desta forma (Cequeira Neto, 1991).

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997:484), “produtividade é a eficiência com a qual os insumos são transformados em produção”.

A administração da produção/operações tem sofrido transformações imensas com as mudanças do mercado, alcance de metas estratégicas e competitivas das organizações. As empresas precisam constantemente aprimorar produtividade, qualidade e eficiência, que exige boa estrutura, comunicação fácil e ambiente de valorização do sere humano. Para que estejam enquadradas neste contexto, algumas empresas devem adoptar e readequarem as técnicas de qualidade dentre outros processos que as tornam mais competitivas (Bowditch *et al*, 1992).

A produtividade também é influenciada pela gestão da qualidade e esta é um potencial alavancador da competitividade. Com a gestão de qualidade torna-se possível a obtenção de produtos sem erros, entregas rápidas ao consumidor, cumprimento de prazos de entregas, colocação de novos produtos no mercado dentro do prazo preestabelecido, mix de produtos amplos conforme demanda do mercado, estratégias adequadas para produzir a baixos custos. A gestão da qualidade auxilia o sector operacional a administrar a redução de perdas e custos de operação (Appelo, 2011).

Produtividade é definida como sendo a relação entre os recursos empregues e os resultados obtidos, representados na equação (1):

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Output}(1)}{\text{Input}}$$

Onde:

Output: é o bem ou serviço obtido no final do processo.

Input: são os recursos utilizados na obtenção destes bens ou serviço.

O resultado da equação (1) revela quantas unidades de output podem ser obtidas através de uma unidade de *input*.

Um correto entendimento da relação *output/input* permite evitar conceitos errados sobre o que é produtividade, um deles é que a produtividade não se equivale à produção, ou seja, a produção está directamente relacionada ao total de output produzido, enquanto a produtividade está relacionada ao total produzido, por unidade de input utilizadas. Neste sentido, um aumento de produção não corresponde necessariamente a um aumento de produtividade.

2.1.1 Produtividade/Desempenho dos Recursos Humanos e a Avaliação de Desempenho

Uma das ferramentas para medir a produtividade do recurso humano é a avaliação de desempenho. A produtividade do R.H. provém do seu desempenho. O conceito de desempenho do recurso humano em organizações ligadas à área serviços está normalmente associado à maneira eficiente de alcançar os aspectos qualitativos e quantitativos dos resultados, que têm, em sua maior parte características intangíveis.

Para Sink e Tuttle (1993:2) o desempenho do recurso humano é um “complexo de inter-relacionamento de sete critérios genéricos: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade da vida de trabalho, inovação e lucratividade”.

Segundo Corrêa e Corrêa (2004: 124), o desempenho dos recursos humanos “[...] é a eficiência e eficácia da acção, sendo que a eficiência está relacionada ao atendimento dos requisitos do cliente”. Eficiência é uma característica do processo que refere à habilidade de usar um mínimo de recursos possível para fazer alguma coisa” e eficácia “é a característica que se refere à habilidade de um processo em alcançar seus objectivos”.

Segundo Lucena (1995:26), “ [...] a preocupação com o desempenho humano e como torna – ló mais eficaz é o ponto de atenção máximo para o aumento da produtividade”. Em função disso, as bases para que se possa formular e implantar processos de avaliação de desempenho acabam buscando no reconhecimento do desempenho do indivíduo um factor que possa impulsionar o sucesso organizacional.

Para Bergamini (2005: 32), “o instrumento de mensuração e integração que, ao longo do tempo, ganhou maior destaque na relação de troca entre a organização e as pessoas é a avaliação do desempenho humano no trabalho”.

A avaliação de desempenho serve como um método de mensuração de resultados individuais e colectivos, ressaltando que a assertividade da avaliação e suas contrapartidas estão directamente ligadas ao conhecimento que se adquire sobre esta e da necessidade de uma análise integrada de resultados seja de desempenho, de comportamento ou de qualidade no trabalho.

Segundo Simons (2000 apud Rocha, 2002), a avaliação de desempenho serve principalmente para realizar o controlo da implementação de uma estratégia empresarial, com a comparação dos resultados individuais e colectivos com os objectivos estratégicos da organização, servindo como uma das principais ferramentas do controle de desempenho organizacional. Os sistemas de medição de desempenho permitem controlar processos-chave e detectar situações de melhoria das práticas empresariais através da possibilidade de comparação entre empresas do mesmo sector.

Segundo Bergamini (1994), para cada necessidade estratégica, a organização pode – e deve – criar indicadores que possam acompanhar o desempenho, de forma a monitorar se as acções desdobradas estão em alinhamento com os objectivos organizacionais preconizados pela organização. O acompanhamento pode ser realizado através de diferentes modelos de avaliação de desempenho. As informações resultantes da medição podem ser usadas com o propósito de realização de melhores práticas, passando a ser componente chave para uma mudança na organização. Para além de vários resultados a avaliação de desempenho trás os seguintes:

- Desempenho relativo à tecnologia e processos (sistemas, *scripts*, dentre outros);
- Melhorias no ambiente de trabalho (estrutura, iluminação, salas de descanso, dentre outros);

- Melhorias nas pessoas (maior produtividade no trabalho, menores índices de absentismo e rotatividade e campanhas motivacionais); e
- Melhorias na qualidade e eficácia dos líderes.

Kotler (1998), Wallace *et al* (2000 apud Madruga, 2006), abordam que através do investimento elevado em recursos humanos, com o objectivo de elevar a motivação, o comprometimento, a segurança e a autonomia dos funcionários da organização, é possível se atingir o foco no desempenho em qualidade, níveis de serviço e ao mesmo tempo equilibrar estes objectivos com bons índices de produtividade e rentabilidade sem manter elevados índices de rotatividade, produzindo os resultados esperados pelas organizações.

2.1.2 Gestão por Objectivos

O estilo da GPO é apropriado para organizações baseadas no conhecimento, possuidoras de um quadro de pessoal competente. É apropriada para quando se quer construir uma gestão dos empregados possuidores de liderança própria e habilidades potenciadoras da sua criatividade, conhecimento tático e iniciativa.

A gestão por objectivos constitui um dos passos fundamentais para o alcance da produtividade no trabalho (Botelho, 1992).

A gestão por objectivos é uma aproximação organizada, sistemática, que permite focalizar a gestão em metas alcançáveis, e atingir os melhores resultados possíveis, face aos recursos disponíveis. Os gestores da GPO direccionam-se para os resultados e não para as actividades. Delegam tarefas por "negociação de um contrato de objectivos" com os seus subordinados, sem estabelecer um caminho detalhado para a sua implementação. "A gestão por objectivos aumenta o desempenho da organização, ao alinhar metas e objectivos inferiores por toda a organização" (Drucker, 1999).

A GPO preconiza o estabelecimento para si próprio de um conjunto de objectivos, que se dividem em específicos ou resultados chaves.

O princípio subjacente à GPO está alicerçado no facto de que todas as pessoas dentro da organização têm um entendimento claro dos seus objectivos, bem como a consciência dos seus próprios papéis e responsabilidades, para se alcançarem esses objectivos. Um sistema completo de GPO consiste em conseguir gestores, empregados habilitados a implementar e alcançar os planos da organização, para se atingirem os seus objectivos (Kotelnikov, 2004).

Segundo Vendrell (2002), as vantagens de um sistema de gestão por objectivos comuns são:

- ✓ Permite visualizar a contribuição de cada unidade para as metas comuns;
- ✓ Permite um alinhamento de objectivos entre os diferentes departamentos, reduzindo a tendência a desvios das unidades gestoras;
- ✓ Possibilita o tratamento integrado da informação orçamental e o seu cruzamento com outro tipo de dados e resultados;
- ✓ Permite fixar incentivos para a consecução de objectivos;
- ✓ Mostra os programas não alinhados com os objectivos, assim como aqueles âmbitos em que a acção pública não é suficientemente intensa;
- ✓ Facilita a identificação e motivação do pessoal ao conhecer de antemão em que medida estão contribuindo para a consecução dos objectivos gerais do governo;
- ✓ Melhora a capacidade de avaliação dos resultados e a comparação desses resultados com padrões de referência;
- ✓ Facilita a coordenação interdepartamental e o desenvolvimento de programas transversais entre unidades que compartilham os mesmos objectivos; e
- ✓ Abre a porta à transição para uma nova administração, menos hierárquica, orientada para a previsão e a avaliação, e mais compreensível para o cidadão.

O estilo da GPO é apropriado para organizações baseadas no conhecimento, possuidoras de um quadro de pessoal competente. É apropriada para quando se quer construir uma gestão dos empregados possuidores de liderança própria e habilidades potenciadoras da sua criatividade, conhecimento tático e iniciativa. É considerada também como uma ferramenta para o planeamento e obtenção de resultados nas organizações.

Figura 01: Gestão por objectivos



Fonte:Kotelnikov (2004)

Existe uma correlação entre a GPO e a produtividade individual do RH, sendo um método para esclarecer qual deve ser a contribuição de cada indivíduo para a organização.

A GPO é fundamental sendo que todas as pessoas dentro da organização têm um entendimento claro dos seus objectivos, bem como a consciência dos seus próprios papéis e responsabilidades, para se atingirem esses objectivos (Bowditch,1992).

2.2 Liderança e Historial

Segundo Janda (1960:35) liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua actividade na qualidade de membro do grupo (Janda, 1960 citado por Bennis, 1996).

Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as actividades de um grupo em direcção a um objectivo comum (Hemphill & Coons, 1957 citado por Covey, 1994).

Segundo Chiavenato (2004), a liderança é a influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objectivos específicos.

A partir da década de 50, a gestão de pessoas nas organizações passou por grandes transformações, em função da globalização. O período de transformações sociais que caracterizou a década de 60 desencadeou mudanças expressivas no comportamento das pessoas, por consequência no ambiente organizacional e na administração das organizações (Albuquerque e Leite, 2010).

Gerir pessoas tornou-se um desafio estratégico de muitas organizações. As pessoas eram vistas como máquinas e as organizações não possuíam uma visão holística sobre elas, bem como não as consideravam como seres complexos com necessidades individuais (Stefano *et al*, 2006).

Através de Elton Mayo e seu estudo de Hawthorne foram introduzidas novas variáveis no processo de administração, se preocupando com os aspectos humanos e suas necessidades. Passaram a acreditar que “homens felizes” eram mais produtivos (Bullara, 2003).

As escolas posteriores buscaram entrelaçar essas duas teorias, procurando o equilíbrio entre a dinâmica humana e a estrutura formal da organização. Surge então a Psicologia Social e o fenómeno da Liderança. Na teoria das Relações Humanas houve a constatação da influência da liderança sobre o comportamento das pessoas e com a experiência de Hawthorne percebeu-se a existência do líder, que controlava o comportamento e ajudava os operários a actuarem como um grupo social coeso e integrado (Antonello *et al*, 2009).

As tarefas de planeamento, organização e controle, são definidas como impessoais por Hampton (1992), porém a liderança exige interacção, por isso envolve pessoas.

Segundo Kotter (1992), a liderança sempre foi e, com toda a probabilidade, sempre será um factor importante nos assuntos humanos, e de forma progressiva, também no âmbito organizacional. A crescente intensidade competitiva tem produzido a necessidade de mais líderes em quase todos os níveis de muitas organizações.

Com a evolução do conhecimento sobre o fenómeno, surgiu na década de 50, a Teoria dos Estilos de Liderança, que substituiu os conceitos até então abordados na Teoria dos Traços. Os estudos sobre essa teoria se apresentavam com diferentes abordagens, dentre elas a abordagem da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1977) apud Bigliuzzi

(2007); e a abordagem da nova liderança, que surgiu a partir de 1980 e trouxe um novo modo de abordagem do tema liderança.

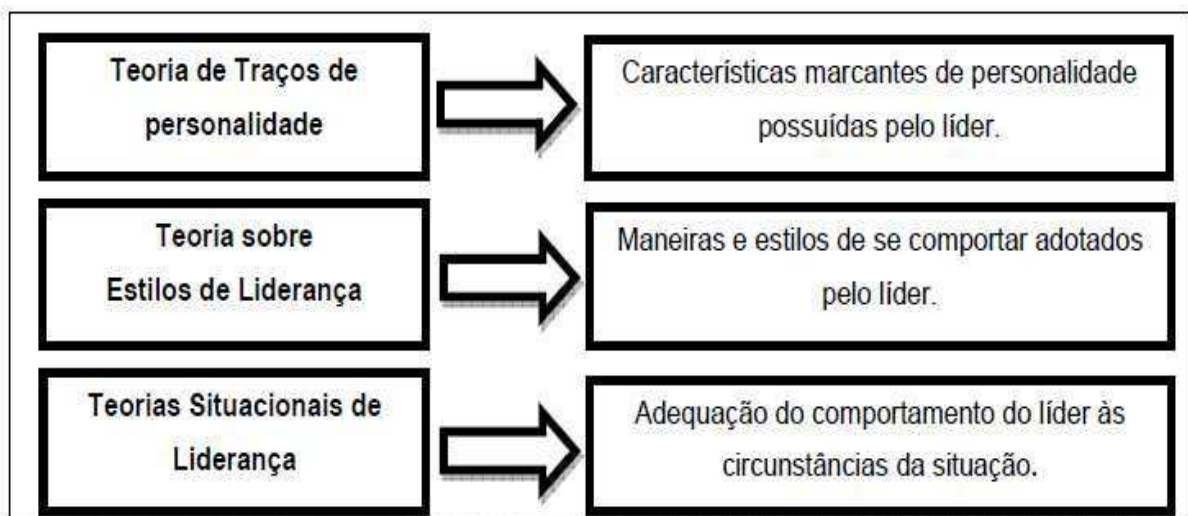
Para Jack Welch (2009) um dos papéis fundamentais do líder é convencer os funcionários a colocar sua inteligência a serviço da empresa.

Todas as organizações englobam pessoas e é parte do trabalho do executivo dirigir essas pessoas. Essa é a função da liderança. Quando executivos motivam seus funcionários, conduzem as actividades dos outros ou resolvem conflitos entre as pessoas, eles estão exercendo sua liderança (Robbins, 2005).

2.2.1 Teorias da Liderança

Segundo Chiavenato (2004), as teorias sobre a liderança são classificadas em três grupos, conforme ilustrado na figura 02, designadamente: teoria dos traços de personalidade, estilos de liderança e teoria contingencial ou situacionais da liderança.

Figura 02: Teorias de liderança



Fonte: Chiavenato (2004:102).

2.2.1.1 Teoria dos traços

A Teoria dos traços é a mais antiga abordagem no estudo da liderança. Ela compreendeu o período entre 1904 e 1948 (Bergamini, 1994).

De acordo com Gonçalves (2008), a teoria de traços possui o foco nas qualidades pessoais, bem como nas características dos líderes e baseia-se no pressuposto de que o indivíduo já nasce líder. Tem a premissa de que os líderes possuem traços de

personalidade que os auxiliam em seu papel e os distinguem dos demais (Limongi-França; Arellano, 2002).

De acordo com a teoria, uma pessoa é líder por possuir características e qualidades pessoais como carisma, coragem e entusiasmo. A teoria baseia-se no pressuposto de que a liderança é uma característica nata. Porém, o facto de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais, não significa necessariamente que ele será bem sucedido em liderar um grupo para o alcance de metas e objectivos (Robbins, 2005).

2.2.1.2 Teoria dos Estilo de liderança

Em contraste com a teoria dos traços, pela qual se acreditavam que características individuais são determinantes para a liderança, bem como que os líderes são natos, a teoria dos estilos de liderança acredita que as pessoas podem ser preparadas para serem líderes (Limongi-França; Arellano, 2002).

A abordagem do “estilo de liderança” defende que, uma vez conhecido o comportamento da liderança eficaz, as pessoas poderiam ser desenvolvidas para se tornarem melhores líderes (Bergamini, 1994).

De acordo com Vergara (2000), existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o Liberar/*laissez-faire*. A tabela 01, abaixo descreve e conceitualiza os três estilos de liderança.

Tabela 01: Caracterização e conceitualização dos Estilos de Liderança

Estilos de liderança	Características/conceitos
Autocrático	É o estilo em que o líder centraliza as decisões e utiliza do poder para comandar seus subordinados. É o líder que decide tudo, sem dar qualquer liberdade ao grupo de intervir.
Democrático	É aquele em que o líder busca a participação de todos, permite que todos opinem e decidam sobre as questões relacionadas ao trabalho. Todas as directrizes são debatidas pelo grupo até que se chegue à decisão. É o grupo que decide autonomamente os procedimentos e tarefas a realizar vem com a sua forma de organização para que os objectivos sejam atingidos.
Liberal/ <i>Laissez-faire</i>	É o estilo em que o líder não se envolve e deixa as coisas acontecerem livremente. A participação do líder é mínima e incide sobre a sua sugestão e poder acrescentar algo ao grupo, dando liberdade ao grupo para controlar as tarefas e participação dos seus elementos.

Fonte: Vergara (2000)

2.2.1.3 Teoria situacional ou Contingencial

Nas teorias de enfoque situacional ou contingencial, a liderança é um fenómeno que depende tanto do líder e de seus seguidores quanto da situação. A ênfase está relacionada com as características comportamentais dos liderados, da situação e do objectivo do processo como um todo (Limongi-França e Arellano, 2002).

Segundo Vergara (2000), a teoria contingencial desfoca a atenção da figura do líder para o fenómeno da liderança em si.

O objectivo dos pesquisadores da teoria contingencial era determinar de que maneira o comportamento do líder poderia influenciar seu relacionamento com os liderados (Bergamini, 1994).

Destacam-se como as principais teorias contingenciais de liderança as seguintes:

- a) Modelo de Fielder;

- b) Teoria Situacional de Hersey e Blanchard; e
- c) Modelo *Continuum* Autocrático-Democrático.

a) Modelo de Fielder

O modelo contingencial de Fielder, propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e quanto controlo a situação proporciona ao mesmo (Robbins, 2002).

Para Fiedler é muito difícil para um gestor alterar o estilo de gestão com o qual teve sucesso. Sendo que os estilos são relativamente inflexíveis e nenhum estilo é apropriado para todas as situações, a performance eficaz num grupo só pode ser atingida tentando adaptar o gestor à situação ou mudar a situação de modo a encaixar no estilo do gestor (Covey, 1994).

Fiedler mediu o estilo de liderança numa escala que indicava "o grau no qual um homem descrevia favorável ou desfavoravelmente o seu co-trabalhador" (*least preferred co-worker* - LPC). Os líderes que classificavam o colaborador menos preferido de uma forma muito negativa, obtêm uma classificação baixa na escala LPC (eram líderes com um estilo orientado para o controlo das tarefas e menos preocupados com as relações humanas). Os líderes que classificavam de uma maneira mais positiva o seu co-colaborador menos preferido, obtinham uma pontuação elevada na escala LPC (o seu estilo tende a ser permissivo e orientado para as relações humanas) (Neves, 2001).

Segundo Rego (1997), Fiedler também identificou três situações de liderança ou variáveis que ajudavam a determinar qual o estilo de liderança que vai ser eficaz:

- ✓ Relações líder-membro: o grau em que o líder é apoiado pelos membros da sua equipa e a amistosidade das relações;
- ✓ Estrutura das tarefas: o grau em que as decisões são verificáveis, os objectivos das tarefas e as soluções para os problemas são claras e os procedimentos de trabalho são especificados; e
- ✓ Posições de poder: o poder que está ao dispor do líder na sua posição formal.

Segundo Bowditch e Buono (1997), as variáveis situacionais básicas são as relações líder-membros (o relacionamento pessoal que o líder tem com os membros do grupo, em

termos de confiança, credibilidade e respeito), a estrutura da tarefa (até que ponto a tarefa do grupo está definida - as tarefas são estruturadas ou não são estruturadas), e o grau de poder do cargo do líder sobre seus subordinados (grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder – poder contratar, demitir, conceder promoções, aumento salariais). Dessa forma, as relações entre líder e subordinados podem ser boas ou más, as tarefas estruturadas ou não, e o poder do cargo do líder pode ser grande ou pequeno, combinando com um estilo de gestão voltado para a tarefa ou para o relacionamento.

b) Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Hersey e Blanchard (1974), desenvolveram um modelo de liderança situacional. Tal modelo fundamenta-se em dois pilares: a prontidão e o enfoque nos liderados. Por enfoque nos liderados os autores entendem que é a disposição destes para com o líder, uma vez que, somente por meio dos liderados é que o líder consegue realizar alguma tarefa. A prontidão significa a capacidade e habilidade dos liderados na execução das tarefas. O comportamento do líder estará em função dos comportamentos dos liderados.

Teoria da troca entre líder e liderados defende que os líderes criam grupos por sua escolha, baseado nas características dos liderados. Os indivíduos são eleitos pela semelhança que apresentam com o líder ou pela sua apreciação reúnem melhores condições para porem seus planos em execução. Há uma compatibilidade pessoal ou de competências entre o líder os liderados (Robbins, 2002).

Hersey e Blanchard (1986), comentam que estudos empíricos mostram que a liderança é um processo dinâmico que varia de uma situação para outra, com a mudança dos líderes, dos liderados e das situações. Segundo eles, o enfoque da abordagem situacional é o comportamento tal como é observado, e não alguma hipotética habilidade ou potencialidade inata ou adquirida de liderança. Com essa ênfase no comportamento e no ambiente, há mais estímulos para a possibilidade de treinar as pessoas e adaptar os estilos de comportamento dos líderes às mais diversas situações.

De acordo com a Liderança Situacional, não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adoptar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder pretende influenciar, conforme ilustra a figura 02 (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Figura 03: Liderança situacional



Fonte: Jersey e Blanchard (1986:189)

A figura 03 representa a relação entre a maturidade relativa à tarefa e os estilos de liderança adequados a serem adotados à medida que os liderados passam da imaturidade para a maturidade. A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. O líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. O desenvolvimento deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança, passando pelos quatro estilos de liderança que resumem-se em determinar, persuadir, compartilhar e delegar (Hersey; Blanchard, 1986).

Na figura acima (figura 03), são considerados a quantidade de comportamento orientado para a tarefa e para o relacionamento que o líder oferece aos aliados, e o nível de disposição que os membros da organização demonstram em realizar uma certa tarefa, função ou objectivo (Ibidem).

O estilo de liderança determinar (EI) é apropriado para pessoas com nível de maturidade baixo (MI); geralmente essas pessoas não possuem capacidade e nem disposição para assumirem responsabilidade de fazer algo (Ibidem).

O líder assume um estilo directivo, onde a orientação é clara, específica e a supervisão rigorosa; define as actividades que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executá-las. Este estilo envolve um comportamento alto de tarefa e baixo de relacionamento. Para pessoas que não tem capacidade, mas sentem disposição em assumir a responsabilidade de uma determinada tarefa, ou seja, com nível de maturidade entre baixo a moderado (M2), o estilo de liderança correspondente é o persuadir (E2) (Ibidem).

Neste estilo apesar do líder assumir um comportamento directivo, ele procura ao mesmo tempo apoiar e reforçar a disposição do liderado; através de explicações e comunicação bilateral ele tenta convencer o liderado a adoptar o comportamento desejado (Ibidem).

Frequentemente o liderado segue adiante se ele compreender a razão da decisão tomada pelo líder e se o mesmo oferecer algum auxílio e direcção. Este estilo implica um comportamento alto tanto para tarefa como para relacionamento (Ibidem).

As pessoas com nível de maturidade entre moderado a alto (M3) têm capacidade, entretanto, não possuem disposição para realizar o que o líder deseja. Assim, o líder precisa apoiar os esforços do liderado, para ele poder utilizar a capacidade que já possui (Ibidem).

O estilo compartilhar (E3) é o mais apropriado para este nível de maturidade, é um estilo participativo, de apoio e não directivo, ou seja, líder e liderado participam juntos do processo de tomada de decisão. Esse estilo envolve um comportamento alto de relacionamento e baixo de tarefa (Ibidem).

Para liderado que tem capacidade e disposição para assumir responsabilidades, ou seja, nível de maturidade alto (M4), o estilo de liderança delegar (E4) é o mais eficaz. O líder pode ainda identificar o problema, mas, cabe ao liderado a responsabilidade de desenvolver alternativas para solucioná-lo; ele decide como, quando e onde fizer as coisas. Esse estilo implica um comportamento baixo tanto para tarefa como para relacionamento (Ibidem).

c) Modelo *Continuum* Autocrático-Democrático

Tannenbaum e Schmidt de acordo com a tendência da Ohio State University, desenvolveram o modelo que denominaram de *Continuum da Liderança*, por não haver pontos que delimitam as diferentes posturas de liderança, em que em um extremo está o interesse pelas tarefas portanto necessitava de um chefe (líder) autoritário, e no outro

extremo, o interesse pelas pessoas, necessitando uma chefia (liderança) democrática. Entre um extremo e outro estão vários estilos de comportamento de chefias, e consequentemente, vários estilos de liderança comportamentais, conforme ilustra a figura 04.

Entre um grande número de posturas de liderança, os autores do *Continuum da Liderança*, caracterizaram as sete destacadas acima, que elucidam bem as diferenciações:

a - Postura 1 - O líder já tem a decisão tomada, não toma conhecimento do que os liderados possam ou não achar, portanto apenas comunica a decisão aos liderados.

b - Postura 2 - O líder também possui a decisão, não está disposto a alterá-la, mas comenta com os liderados, faz perguntas para observar focos de resistências, quem concorda ou discorda.

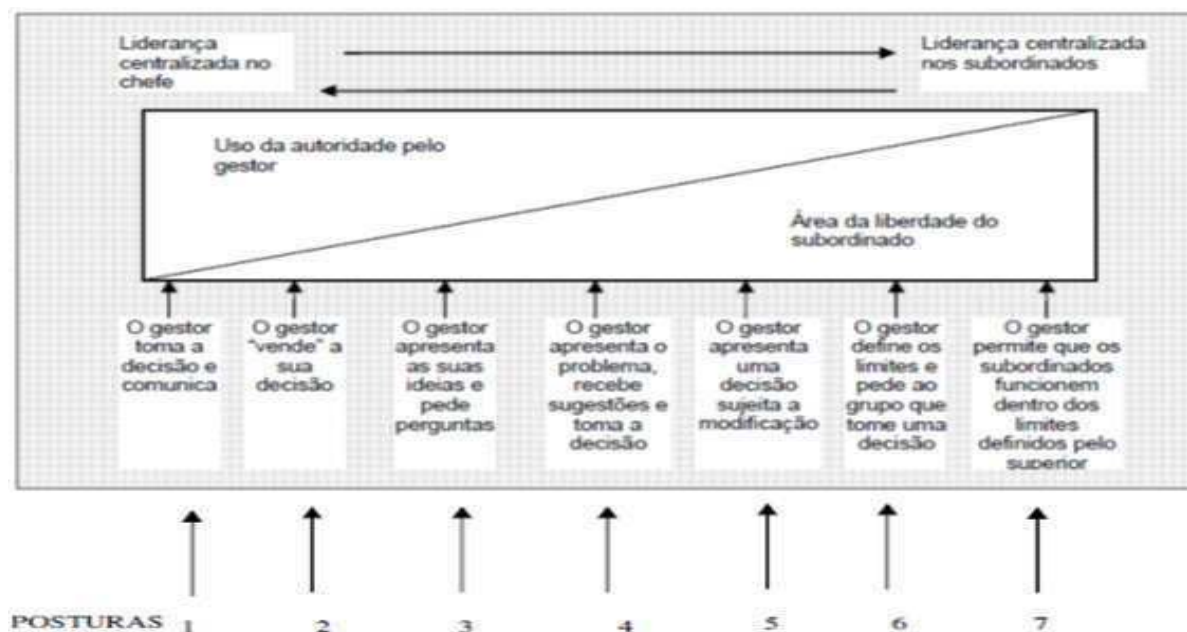
c - Postura 3 - Essa é a postura em que o líder tem a decisão a ser tomada e que não será alterada, porém procura informar os liderados, e mais, convencê-los a acatar a decisão formulada. O líder no caso, já começa a reconhecer os liderados.

d - Postura 4 - Esse pode ser considerado o ponto médio do *continuum*. O líder tem uma decisão a ser tomada, porém antes de anunciá-la comenta com os liderados, verifica pontos divergentes e considera a possibilidade de alterações na formulação da decisão.

O grau de reconhecimento dos liderados já é maior do que na postura anterior.

e - Postura 5 - O ponto 5 já está localizado na posição do meio para a direita no gráfico, portanto, já aumenta o grau de reconhecimento dos liderados. No caso, existe um problema, existe uma ideia de decisão, e o líder comenta com os liderados solicitando sugestões. Acata as sugestões e toma a decisão.

Figura 04: Contínuo do comportamento de liderança



Fonte: Tannenbaum e Schimidt (1973) *apud* Freitas (2006:27)

f - Postura 6 - Nesse caso, o líder procura reunir-se com os liderados, expõe o problema que é discutido conjuntamente, e a decisão tomada é a que o grupo formulou. A decisão é reconhecida pelo grupo como um todo, líder e liderados.

g- Postura 7 - Esse é o caso da extrema liberdade dos liderados. O líder deixa que os liderados discutam, cheguem a um acordo. O líder simplesmente acata o que o grupo de liderados decidiu.

2.2.1.4 Novas abordagens da liderança

Segundo Bryman (2004), a expressão “nova liderança” surgiu na década de 80 e é utilizada para caracterizar as abordagens que trazem um novo modo de conceituar e pesquisar o tema liderança. A “nova liderança” constitui sinais de mudança de orientação, uma vez que considera o líder um gestor de significado e reconhece o papel fundamental da visão no processo.

Em decorrência da pressão que a competitividade gera nas organizações, fez-se necessário buscar líderes que pudessem concretizar um comportamento de compromisso e motivação. Sendo assim distinguem-se nas novas abordagens de liderança: a) A liderança carismática; b) A liderança transaccional, transformacional; e c) A liderança visionária (Woodruffe, 2004 *apud* Gonçalves, 2008).

a) Liderança Carismática

O líder carismático é aquele que causa forte impressão aos seguidores. Este líder incentiva seus seguidores a superar seus desempenhos passados e também seus interesses pessoais, fazendo com que se crie um comprometimento em relação aos objectivos (Guimarães, 2002).

A liderança carismática está associada ao carisma. A palavra “carisma” tem origem grega e significa inspiração divina. Confiança nos seguidores e similaridade de crenças são algumas das características desse tipo de líder. Os liderados apresentam um envolvimento emocional com a missão, obediência espontânea, bem como aceitação incondicional dos líderes (Limongi-França; Arellano, 2002).

b) Liderança Transaccional e Transformacional

As mais recentes abordagens da liderança apresentam os conceitos de liderança transaccional e transformacional. Segundo Bento (2008), Burns (1978) foi o primeiro a chamar a atenção para esses conceitos. Ele afirma que a liderança transaccional e transformacional se baseava em “relações” e “poder”.

Tendo estudado líderes como Franklin D. Roosevelt, Nikolai Lenine, Luís XVI, e John F. Kennedy, Burns (1978) desenvolveu uma taxonomia de liderança que caracterizam os líderes como "transaccional" ou "transformação". Ele descreveu os líderes transaccionais como quando "uma pessoa assume a iniciativa de fazer contacto com os outros com a finalidade de troca de coisas de valor”.

Por outro lado, a liderança transformacional ocorre "quando uma ou mais pessoas se envolvem com outros indivíduos, de tal forma que líderes e seguidores elevam os níveis de motivação e moral” (Burns, 1978). Reconhece-se a eficácia de ambas as formas de liderança e conclui-se que a liderança transformacional, com uma forte dimensão moral, foi associada a uma liderança eficaz e que em tempos de instabilidade foi mais duradoura do que a do modelo transaccional. (Burns, 1978 *apud* Brown; Reilly, 2008).

Downton (1973) *apud* Bass (2008), mencionou a liderança transformacional pela primeira vez como diferente da liderança transaccional. Já Burns (1978) dedicou-se a investigar os dois estilos como opostos. Mais tarde Bass (2008) demonstrou de forma empírica que os dois estilos de liderança são duas dimensões correlacionadas positivamente e que a liderança transformacional acrescenta os efeitos da liderança transaccional.

Sendo assim, pode-se afirmar que a liderança transaccional é um processo de troca entre os líderes e liderados, baseado na recompensa. O líder transaccional transmite suas expectativas quanto às metas e desempenho de seus liderados, assim como sua relação com as recompensas. Para Smith (2005) ele acompanha o desempenho de seus seguidores e propõe acções correctivas quando necessário. Seguindo o mesmo raciocínio, Burns (1978) *apud* Bergamini (2008) comenta que a liderança transaccional ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de estabelecer contacto com as outras com o objectivo de trocar bens de valor, esses bens podem ser de ordem económica, política ou psicológica. Bass (2008) corrobora com essa ideia e afirma ainda que um líder é transaccional quando recompensa seus funcionários com prémios ao cumprirem com os objectivos acordados, mas ao mesmo tempo cobra e pune de forma excessivamente rígida quando não conseguem fazer o esperado. A Liderança Transaccional enfatiza a troca que ocorre entre um líder e seus funcionários. Esse intercâmbio envolve a direcção do líder ou discussão mútua com os funcionários sobre os requisitos para alcançar os objectivos desejados. (Bass, 2008).

Já a liderança transformacional é baseada na mutualidade de propósito e na influência do líder no seguidor. A acção de liderança, neste caso, deve ocorrer em dupla direcção a fim de estabelecer o clima de respeito ao outro de forma completa. (Gonçalves, 2008). Burns (1978) diz que a liderança transformacional aumenta o nível de consciência dos funcionários sobre a importância e o valor dos resultados designados, bem como as formas de alcançá-los. Ele afirma ainda que essa liderança faz com que seus funcionários transcendam seus próprios interesses em nome da equipe e da organização. Bass (2008) complementa esse conceito quando menciona o fato de que o líder transformacional eleva o nível de maturidade de seus funcionários, bem como os engajam e motivam sem o uso do poder. Ele consegue transformar pessoas, grupos, organizações e até mesmo a sociedade.

O ritmo das mudanças enfrentadas pelas organizações faz-se necessária a presença de uma liderança flexível e que se adapte a trabalhar em ambientes que mudam rapidamente. Essa liderança deve ajudar a enfrentar os desafios enfrentados pelos liderados, de forma criativa para solucionar os problemas mais complexos. Bass *et al* (2003) classificam esse tipo de liderança como transformacional. Nela ainda pode se estabelecer um tipo de relacionamento em que o líder influencia ou transforma seus seguidores, mas também se deixa influenciar por eles, no sentido de conseguir melhores resultados no desempenho

do seu papel por meio das informações fornecidas por eles. Daí origina o nome desse estilo, no qual o líder transforma o seguidor, mas também é transformado. (Bergamini, 2008).

Segundo Bass e Avolio (1997) *apud* Bergamini(2008), um líder transformacional difere do transaccional não apenas por reconhecer as necessidades dos associados, mas pelo facto de buscar desenvolver as necessidades que vão desde um nível mais baixo para mais alto de maturidade. A tabela 02, apresenta algumas diferenças entre a liderança transaccional e liderança transformacional.

Tabela 02: Comparação entre Liderança Transaccional e Transformacional

Liderança Transaccional	Liderança Transformacional
Desenvolve a necessidade de terminar tarefas.	Desenvolve a necessidade de um significado.
Desenvolve a preocupação em ganhar dinheiro.	Desenvolve a preocupação com propósitos.
Poder e posição. Política e vantagens.	Valores, princípios éticos e morais.
Voltada para resultados a curto prazo.	Voltada para o alcance de objectivos de longo prazo.
Inspira-se no respeito às regras e apoia sistemas e estruturas que reforçam o resultado.	Identifica e desenvolve talentos.
Segue o padrão de comportamento atendendo as expectativas.	Realiza o alinhamento de valores e objectivos principais.
Voltada para eficiência.	Voltada para eficácia.

Fonte: Covey (2002).

c) Liderança Visionária

As mudanças estratégicas das organizações têm seu foco em actividades relacionadas à percepção do contexto da mudança, à escolha do conteúdo da mudança, ou ao processo de implementação da mudança, pois o ponto de partida para a análise da mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer estratégia, inevitavelmente, supõe seu contexto e processo (Pettigrew, 1989).

Segundo Nannus (2000), a primeira das quatro funções da liderança visionária é a selecção e articulação do alvo no ambiente externo, para onde a empresa deve dirigir as suas energias, contemplando, assim, o significado da visão. Perseguindo ser uma boa indicadora de direcção, a liderança precisa estabelecer um curso em que os outros a reconheçam como símbolo de progresso real para a empresa, significando um claro passo à frente, em matéria de eficácia e eficiência. E quanto à actuação da liderança no processo de mudança, Pettigrew (1989) destaca os passos para a sua realização com base em quatro: disseminação, monitoria, política, e adesão.

2.2.2 O líder nas Organizações

O líder é de extrema importância para nas organizações. A liderança tem papel fundamental na construção da missão organizacional, disseminação dos objectivos, metas e meios para se atingir os resultados esperados (Helgesen, 1996).

O líder auxilia na definição e executa as estratégias de competitividade que a empresa irá utilizar para garantir a sustentabilidade financeira. Cabe-lhe a incumbência de influenciar seus colaboradores e de alinhá-los com os processos com os objectivos propostos pela organização (Bennis, 1996).

Duas habilidades básicas devem estar presentes nos líderes para tornar eficaz a implementação de estratégias, nomeadamente: as habilidades humanas e as habilidades conceptuais (Bedeian, 2006:192).

As habilidades humanas representam a capacidade de interagir com as pessoas, comunicar-se de forma clara, motivando os colaboradores e valorizando os resultados obtidos. As habilidades conceptuais referem-se à capacidade de ter uma visão sistémica dos processos organizacionais e de suas interacções com o meio externo (mercado, clientes, governo dentre outros) (Ibidem).

A transição entre as visões da alta direcção e sua realização tem sido o principal desafio das empresas. Se por um lado directores e presidentes de empresas estão sensíveis à fazer algo diferente mediante as pressões do mercado, as mudanças ou novos posicionamentos ficam estancados apenas no discurso inicial, às vezes inflamado, mas sem nenhuma eficácia (Ibidem).

Existem duas características nas lideranças que devem ser combinadas para que a implementação da estratégia competitiva seja efectiva. A primeira é a característica do líder de ideias, cuja capacidade de articulação e de carisma é muito alta. Tem grande poder de mobilização das pessoas, mas encontra dificuldade em executar as acções, em estabelecer os “comos” (Ibidem).

2.2.2.1 Características do Líder

O líder é caracterizado especialmente pela sua formação, conhecimento, valores e experiência.

Segundo Crisóstomo (2000), há alguns traços individuais de liderança tais como alto nível de energia, tolerância ao *stress*, maturidade emocional, integridade e autoconfiança que garantem o sucesso da liderança.

A maturidade emocional significa que um líder é menos autocentrado, tem mais autocontrole, tem emoções mais estáveis e é menos defensivo.

A integridade significa que o comportamento da pessoa é mais compatível com os valores expressos e que a pessoa é honesta e digna de confiança.

A autoconfiança torna um líder mais persistente na conquista de objectivos difíceis, apesar de problemas e reveses iniciais.

A motivação é um aspecto da personalidade relacionada à eficácia do líder.

A palavra motivação vem do latim *movere* significa mover. É um processo essencial na vida de qualquer pessoa. Também pode ser definida como uma força pela qual os profissionais desenvolvem bem suas actividades para que sejam promovidos e valorizados (Crisóstomo, 2010).

Chiavenato (1999), argumenta que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

2.2.2.2 A importância do Poder e Influência para um Líder

O poder de um líder é importante, não apenas para influenciar subordinados, mas também para influenciar colegas, superiores e pessoas fora da organização. A liderança surge pelo uso de poder e de influência exercidos por uma pessoa num grupo.

Segundo French e Raven (1960), distinguem cinco tipos de poder conforme o patente na tabela 03, abaixo descrita.

Tabela 03: Tipos de poder

Tipos de Poder	Significado
Poder de recompensa	É a capacidade de uma organização oferecer incentivos positivos para um comportamento desejado. O poder de recompensar um funcionário é definido por sanções formais inerentes a um papel de superior.
Poder de coerção	Refere-se a onde a organização pode punir um funcionário por comportamento indesejado. Essa capacidade de punir é também por sanções formais inerentes a uma organização.
Poder legítimo ou da posição	Está ligado ao conceito de autoridade, o funcionário acredita que o poder que a organização tem sobre ele é legítimo.
Poder do especialista ou do conhecimento	É toda a fonte de poder está relacionado com a experiência adquirida, o conhecimento ou a habilidade de uma pessoa.
Poder pessoal ou referente	É um poder mais abstracto, que tem como fonte as qualidades pessoais de referência, um funcionário pode admirar o outro, pode querer ser como essa pessoa e pode querer que ela goste dele.

Fonte: French e Raven, 1960

2.2.2.3 O papel do Líder na Influência dos Grupos na Organização

Segundo Rajá (2002), o líder desempenha um papel fundamental para a identificação das inquietações dos grupos nas organizações.

O líder consegue:

- ✓ Captar as necessidades individuais;
- ✓ Equacionar a satisfação das necessidades individuais dominantes;
- ✓ Visualizar objectivos e estratégias para a satisfação das necessidades individuais dominantes;
- ✓ Comunicar ao grupo os objectivos e estratégias; e
- ✓ Estimular o grupo a perseguir tais objectivos segundo as estratégias propostas.

A liderança é essencialmente, um conjunto de fenómenos de natureza grupal, onde o “líder” nada mais é do que aquele que consegue orientar o grupo na busca de satisfação para as suas necessidades. O líder, até mesmo por força de suas funções, controla efectivamente, o comportamento de seus liderados (Rego,2003).

2.2.3 Liderança versus Chefia

Existem grandes diferenças entre ser chefe e ser líder. O chefe é alguém que possui um nível hierárquico superior aos demais profissionais de uma mesma organização (Lacombe, 2003).

O líder não necessariamente precisa ter um cargo de chefia ou possuir nível de hierarquia superior, pois o líder conduz as actividades com facilidade, domina situações complexas, envolve todos os colaboradores com sua forma de agir e encarar os desafios (Ibidem).

Tabela 04: Diferenças entre um líder e um chefe

Chefe	Líder
Administra Recursos Humanos	Lidera pessoas.
Busca o poder para impor	Preocupa com a missão da empresa
Exige que os funcionários se esforcem ao máximo	Acha necessário estimular sempre a criatividade, pois inovar faz parte do negócio de administrar
Exerce autoridade sobre os subordinados	Exerce autoridade com os liderados
Administra a empresa preocupando com lucros	Conquista o reconhecimento das pessoas, lidera pessoas, busca a competência
Vê as crises como sérios riscos	Vê as crises como oportunidades de avançar

Fonte: Maximiano, 2000

2.3 Contributos da Liderança na Produtividade do Recurso Humano

A liderança tem um papel crucial para a compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder quem geralmente oferece a direcção em relação ao alcance dos objectivos. Uma capacidade de previsão apurada pode ser valiosa para a melhoria do desempenho individual e do grupo.

Segundo Blanchard (2007), nas organizações que primam pelo alto desempenho, a liderança não é exclusiva aos líderes designados formalmente, podendo surgir em toda parte. Nestas situações, indivíduos com habilidades especiais se apresentam conforme a necessidade do momento, tendo capacidades de liderança amplamente desenvolvidas para a orientação, direcção, permitindo a gestão da equipe, senso de propriedade e poder de acção e decisão quando a situação requer tais comportamentos.

O Líder tem a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objectivos identificados como sendo para o bem comum (Botelho, 1992).

Souza (2006), afirma que a ausência de liderança aumenta as despesas com custos indirectos, tais custos são pagos sem serem percebidos. Trata-se de pagamento de horas extras (do pessoal operacional e supervisão) para corrigir erros de tarefas e ineficiência, gastos com papel e outros materiais de escritório, gastos com falhas junto aos clientes e esforços perdidos para a correcção de erros que poderiam estar sendo empregados em melhorias de produtos e/ou serviços, na elaboração de promoções, entre outras coisas. Ainda segundo a autora, a liderança auxilia a canalizar e potencializar as competências daqueles que ajudam a gerir o negócio: os funcionários, e assim tornar a empresa mais eficaz.

Através da liderança é possível aumentar a produtividade individual do recurso humano, melhorar o atendimento ao consumidor, estimular os colaboradores a se comprometerem mais com o trabalho e reduzir a rotatividade dos funcionários (Zenger *et al*, 2008).

Para Limogi-França *et al* (2002), a liderança permite manter o recurso humano motivado e identificado com os valores da organização, permitindo ainda a auto-realização.

A prática da liderança constrói relacionamentos de confiança, comprometimento, desenvolvendo, obtendo o melhor das pessoas, o que torna os resultados de produtividade maiores e melhores (Santos, 2008).

Hollander (1978 apudBergamini, 1994:16), aborda que “[...] o processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objectivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade.

Segundo Maccoby (2004), os líderes podem utilizar as teorias relacionadas à motivação de pessoas para primeiramente entendê-las e posteriormente ajudá-las na satisfação das suas necessidades, o que poderá afectardirectamente no desempenho destas no dia-a-dia.

Ainda segundo o autor, em qualquer tipo de ambiente, criar equipe de alto desempenho é uma tarefa desafiadora, podendo-se descrever os valores essenciais e as características das equipes de alto desempenho da seguinte forma:

- ✓ Têm fortes valores de núcleo que ajudam a guiar as atitudes e comportamento para a direcção adequada ao propósito da equipe;
- ✓ Transformam um senso geral de propósito em objectivos específicos de desempenho, fornecendo um foco para a solução de problemas e resolução de conflitos e definindo padrões para a medição dos resultados e obtenção do feedback do desempenho. Além disto, ajudam os membros a compreender a necessidade do esforço colectivo em detrimento do individual;
- ✓ Possuem o conjunto certo de habilidades, sejam técnicas, voltadas à solução dos problemas e tomada de decisão ou de relacionamento;e
- ✓ São criativos, o que contribui para o melhoramento contínuo das operações.

Segundo Bergamini (1994) e Daft (2005), o comportamento da equipe é determinante para a realização dos objectivos organizacionais e será fortemente influenciado pelo líder, na medida em que suas acções podem contribuir para a coesão do grupo.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA PESQUISA

Metodologia científica é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objectiva do conhecimento, de uma maneira sistemática.

3.1 Metodologia Empregue na Pesquisa

Segundo Marconi & Lakatos (Marconi & Lakatos, 1996), as pesquisas de campo podem ser classificadas em:

- a) Quantitativas–descritiva: verifica e quantifica hipóteses, delineamento de um problema, análise de um fato, avaliação de programa e isolamento de variáveis principais. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, que usa técnicas de colecta de dados, que podem ser: entrevistas, questionários, formulários.
- b) Exploratórias ou qualitativas: tem como finalidade aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o assunto estudado através de grupo focal, entrevistas, pesquisa documental entre outros. Pode ser usada, para facilitar a elaboração de um questionário ou para servir de base a uma futura pesquisa, ajudando a formular hipóteses. Também visa esclarecer conceitos, ajudar no delineamento do projecto final da pesquisa e estudar pesquisas semelhantes, verificando os seus métodos e resultados. Como método de colecta de dados, utiliza questionários, entrevistas, observação participante

O estudo foi dividido em duas fases sendo de carácter exploratório e descritivo.

3.1.1 Pesquisa de Campo

Segundo Lakatos e Marconi (1999), a pesquisa bibliográfica é a que se efectua para se resolver problema ou adquirir conhecimentos a partir de consultas a livros, artigos, jornais, entre outros. Tem como objectivo recolher, seleccionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto.

Na primeira fase fez-se a pesquisa bibliográfica que corresponderá a fontes secundárias, sobre a liderança, as suas teorias no âmbito da gestão. Para tal foram consultados diversos documentos escritos, relatórios disponíveis tanto na empresa, tanto de outros cenários similares e alguns sítios da internet.

A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja, complementando informações obtidas por outras técnicas, seja, desvelando aspectos novos de um tema ou problema, refere-se aos documentos, escritos, testemunhos, entre outros (Lakatos e Marconi, 1999).

Pesquisa documental foi fundamental para reforçar a pesquisa bibliográfica, tendo sido realizada através da consulta de alguns documentos, tais como relatórios específicos emitidos pela instituição em estudo e outras instituições de bastante prestígio no país e no mundo.

Para atender ao objectivo do trabalho, a pesquisa de campo foi realizada junto a uma empresa de construção civil Moçambicana denominada Teixeira Duarte, Limitada, onde através da pesquisa quantitativa, foram aplicados inquéritos com vista a colecta de dados sobre a liderança e desempenho na empresa para posterior análise.

3.1.2 Técnicas de Colecta de Dados, Definição da População, Determinação da Amostra e Analise de Dados

A colecta de dados teve como suporte questionários, entrevistas e foram feitos junto aos gestores seniores das áreas de Recursos Humanos, Planeamento, Financeira e Administrativa da empresa Teixeira Duarte, Lda., com vista a extrair informação relevante para a pesquisa.

Gil (1995), define população ou universo de pesquisa como um conjunto de elementos que possuem determinadas características (empresas, produtos, pessoas, dentre outros) que serão alvo do estudo. A população é composta por funcionários da empresa Teixeira Duarte, Limitada, com incidência para obras localizadas na província de Maputo.

A amostra ou população amostral é uma parte da população (subconjunto) escolhida conforme algum critério de representatividade.

Ainda segundo Gil (1995), a amostra é um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

A amostra do trabalho é não probabilística e por conveniência.

Para o cálculo foi usado a fórmula abaixo demonstrada por Levin (1987):

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

Onde:

n = Número de indivíduos da amostra

N = Tamanho total da população

p = Proporção populacional de indivíduos que pertence à categoria do estudo

q = Proporção de indivíduos que não pertence à categoria do estudo (q = 1-p)

(Z α /2)² = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado

E = Margem de erro ou erro máximo de estimativa

Atribuindo-se os dados existentes às variáveis, têm-se:

n = ? p = 0,10 N = 400 q = (1 – p) = (1 - 0,35) = 0,9 (Z α /2)² = 95% = 1,96

E = 0,06

n=95

Levine (2000), sugere contudo, que para pesquisas de satisfação ou que de cunho qualitativo, onde processos desconhecidos e variáveis não tangíveis podem interferir nos resultados gerados, seja utilizado um desvio padrão que possa amenizar ou garantir um grau ainda maior de confiabilidade, e por consequência, de menor erro, aos dados da amostra, sugerindo a utilização de um desvio padrão mínimo de 0,5 ou 50%.

Sendo assim a amostra, corresponde a 100 trabalhadores da empresa, dentre líderes e seguidores.

A análise de dados foi feita de forma quantitativa e qualitativa, onde a tabulação dos dados foi realizada com o auxílio do *software Microsoft Excel* que sustentou a interpretação dos resultados.

CAPÍTULO IV: ESTUDO DE CASO

4.1 Breve Caracterização da Empresa Teixeira Duarte, Lda.

A empresa Teixeira Duarte, S.A. foi fundada em 1921 pelo Engenheiro Ricardo Esquível Teixeira Duarte em Portugal. Em 1934 foi constituída como sociedade de quotas e em 1987 foi transformada em sociedade anónima. Começou a ser cotada na Bolsa de Valores de Lisboa em 1998 (www.teixeiraduarte.pt).

O desenvolvimento do ramo principal levou a que surgissem ramos complementares em áreas como a imobiliária, a hotelaria, a gestão de fundos imobiliários, a comercialização de viaturas e de combustíveis, a exploração de parques de estacionamento, as tecnologias ligadas ao ambiente e, recentemente, ainda o sector dos transportes urbanos, em parceria com outras entidades públicas e privadas (ibidem).

A Teixeira Duarte é reconhecida pela sua experiência no ramo da construção civil e Industrial, geotecnia e Fundações e obras públicas graças aos elevados padrões de qualidade e ao uso de tecnologia de ponta. Opera em Angola, Moçambique, Macau e Venezuela (ibidem).

O Grupo Teixeira Duarte iniciou a sua actividade em Moçambique em 1982, pela participação no concurso para a reparação da ponte sobre o rio Zambeze, em Tete.

Em Moçambique os ramos de actuação centram-se com grande ênfase para as obras públicas que têm permitido o desenvolvimento do país, nomeadamente o parque escolar, as vias de comunicação e pontes (ibidem).

A empresa diversifica a sua actividade a outras áreas de negócio como a as concessões e serviços, a imobiliária e a hotelaria. As instâncias hoteleiras são constituídas por 3 unidades: o Hotel Avenida e o Hotel Tivoli, ambos em Maputo e o Tivoli Beira, sito nesta outra importante cidade do país (ibidem).

4.1.1 Missão da Empresa Teixeira Duarte, Lda.

A missão da empresa é (www.teixeiraduarte.pt):

- ✓ Fazer, contribuindo para a construção de um mundo melhor

4.1.2 Valores da Empresa Teixeira Duarte, Lda.

Os valores da empresa centram-se nos seguintes pilares abaixo descritos (www.teixeiraduarte.pt):

a) Engenho

Valor baseado na origem e desígnio da Empresa: "Uma casa de Engenharia", onde se criam e desenvolvem conhecimentos e técnicas que permitem aplicar os princípios da ciência na análise e resolução de questões práticas e das necessidades humanas.

b) Eficiência

Princípio fundamental do modo de executar as tarefas, consistindo na virtude de produzir um efeito desejado e fazê-lo com os recursos adequados, conseguindo, sobretudo, fazer com zero-falhas, zero-acidentes e o mínimo desperdício.

c) Empenho

Corresponde à forma comprometida e entusiasmada como se aceitam os desafios e as responsabilidades, actuando com esforçada intenção, sacrifício, ou até "Heroísmo".

d) Verdade

Consiste na recta apreciação dos factos; apresentar as coisas tais como são, com boa-fé e grande rigor, não temendo assumir os erros e as limitações, nem os sucessos e as capacidades, traduzindo uma propositada consciência e conhecimento de si próprio e da Empresa.

e) Compromisso

Assenta na importância da "Palavra dada" e à forma quase "obsessiva" de perseguir o cumprimento de todos os contratos e obrigações, tanto para com terceiros como na lealdade e cumplicidade para com os próprios colegas e para com a empresa em si.

f) Confiança

Princípio estruturante que se traduz na grande autonomia concedida e na correspondente responsabilidade assumida; aposta na formação, apoio e incentivo às pessoas "da casa", dando oportunidades e valorizando quem as agarra com a mesma determinação e espírito com que as mesmas são proporcionadas.

g) Respeito

Respeito pelo próximo, pela dignidade de toda a pessoa humana e das instituições; forma implícita e instintiva de actuar que implica a assunção natural de outros desígnios importantes assente neste princípio, tais como a saúde, a segurança e o ambiente.

4.1.3 Sistema de Gestão Integrado e Sustentabilidade

Desde 1999 que a Teixeira Duarte se dedica à implementação e desenvolvimento dos sistemas de gestão nas áreas da Segurança, Qualidade, Ambiente, Responsabilidade Social e Investigação, Desenvolvimento e Inovação (www.teixeiraduarte.pt):

A Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A. tem como grande desígnio empresarial preservar e reforçar a sua imagem de marca (ibidem).

O seu carácter humanista, associado à natureza da sua referida origem, complementam-se na expressão da missão da empresa. Tal missão, tem sido trilhada na história da Teixeira Duarte pela aplicação dos seus Valores, que vão desde o engenho, à eficiência, ao empenho, à verdade, ao compromisso das obrigações com todos os seus *stakeholders*, à confiança nos seus colaboradores e ao respeito pelo próximo e pela dignidade da pessoa humana e das instituições.

Tratam-se de comportamentos que norteiam a actividade de todos e reflectem uma forma implícita e instintiva de actuar que implica a assunção natural de acções que dão prioridade à prevenção da segurança e de danos para a Saúde, à satisfação do cliente, à prevenção da poluição, à preservação do ambiente, ao cumprimento do regime legal e normativo, à observância dos requisitos da norma tutelar da Responsabilidade Social, a SA8000, ao fomento da Investigação, Desenvolvimento e da Inovação, e que são mesmo vectores fundamentais do comportamento de todos os colaboradores (ibidem).

A empresa tem sentido e comprovado que a fidelidade constitui a forma de estar e de agir imprescindível e tem recebido um retorno muito gratificante, não só como unidade produtiva, mas também enquanto pólo de formação e de realização, pessoal e colectiva, com o inevitável impacto no universo dos nossos colaboradores e das muitas mais entidades com que, directa e indirectamente, lidamos, levando-nos a ter plena consciência da responsabilidade social que nos é inerente (ibidem).

CAPÍTULO V: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 Breve Caracterização dos Recursos Humanos de 2006 a 2011

A distribuição dos trabalhadores por género na empresa Teixeira Duarte, Lda. durante o ano de 2006 a 2011 apresentou-se com grande predominância para o sexo masculino com 93% (Teixeira Duarte 2011).

A empresa tem actuado grandemente no ramo de construção civil e esse factor contribui para que a maioria dos trabalhadores sejam os contem habilitações literárias ligeiramente inferiores, nomeadamente o nível primário básico, seguidamente do ensino técnico profissional (Ibidem).

A maioria dos trabalhadores existentes na empresa são relativamente composto por jovens e a média da faixa etária de 38 anos de idade (Ibidem).

O nível de antiguidade dos trabalhadores na empresa considerando o período de 2006 a 2011 não é elevado devido a rotatividade dos trabalhadores que é elevada e ao facto de desenvolverem obras com durações não superiores a uma década (Ibidem).

Existe departamento de recursos humanos na empresa, posicionado como órgão de *staff*. Funciona em regime de serviços partilhados. Os responsáveis pela função têm formação inicial na área das ciências sociais, mais precisamente em gestão, psicologia e direito. A empresa possui formalização escrita de alguns artefactos culturais: a descrição e análise de funções, normas de higiene e segurança, planos de formação, instrumentos de avaliação de desempenho, manual de acolhimento e planos de desenvolvimento pessoal.

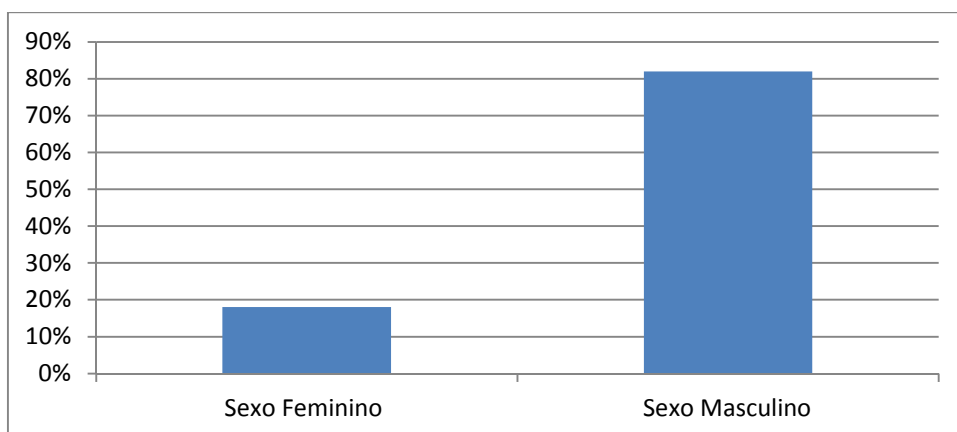
5.2 Caracterização da Amostra

No que tange as variáveis gerais da amostra consideraram-se para a pesquisa o sexo, os anos de serviço na empresa, o nível de escolaridade e a faixa etária.

a) Caracterização dos inqueridos pelo sexo

A amostra é caracterizada por 18% de indivíduos de sexo feminino e 82% por indivíduos de sexo masculino. O estudo cingiu apenas na área de actuação do ramo de construção civil e esta área acarreta certas qualidades físicas para o desenvolvimento das actividades. O facto origina a maioria dos trabalhadores do sexo masculino e menoria do sexo feminino (Gráfico 01).

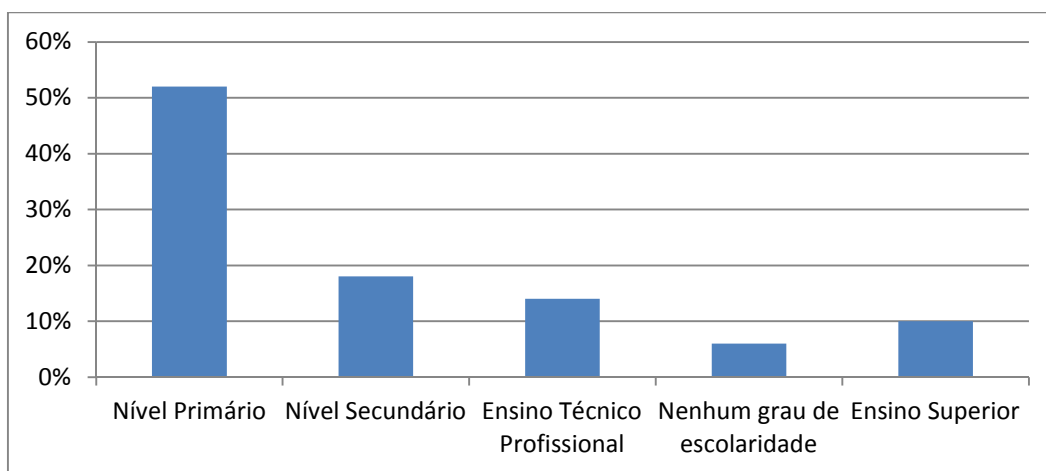
Gráfico 01: Caracterização da amostra por sexo



b) Nível de escolaridade

Quanto ao nível de escolaridade, 52% do total da amostra, a maioria, tem o ensino primário do 1º grau, que se estende desde a 1ª classe até a 7ª classe do sistema nacional de educação. Seguidamente constata-se segundo o gráfico 02, que 18% tem o nível secundário, 14% com o ensino técnico profissional, 6% sem nenhum grau de escolaridade e 10% com o nível superior.

Gráfico 02: Caracterização do universo da amostra pelo nível de escolaridade

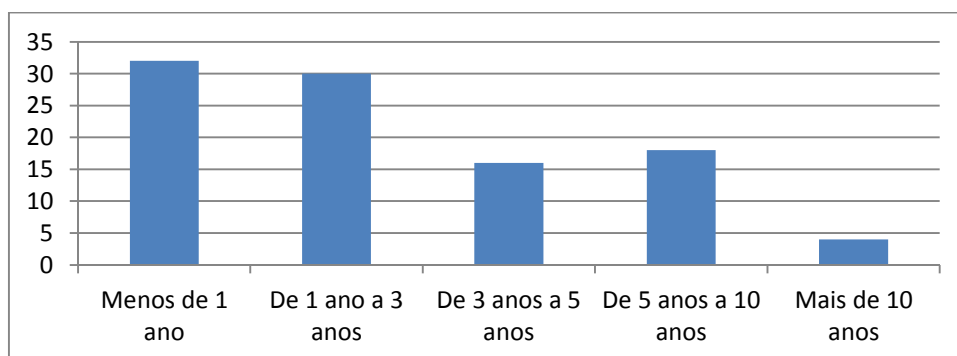


c) Tempo de serviço na empresa

A maioria do universo da amostra tem menos de 1 ano de serviço na empresa. Isso deve-se ao facto da empresa oferecer aos trabalhadores contratos precários associados aos projectos sazonais que tem se desenvolvido nas empreitadas. Dos inqueridos que compõem o universo da amostra apenas 32 indivíduos compondo um total de 32 % do universo da amostra tem menos de um ano de serviço na empresa, seguidamente 30

indivíduos encontram-se no intervalo de 1 ano a 3 anos de serviço, compondo 30% do total da amostra. Apenas 4 trabalhadores que compõem o universo da amostra estão a trabalhar na empresa a mais de 10 anos, sendo os trabalhadores mais antigos, o intervalo de 3 a 5 anos de serviço configuram 16 trabalhadores e 18 pessoas tem um tempo de serviço de 5 a 10 anos respectivamente.

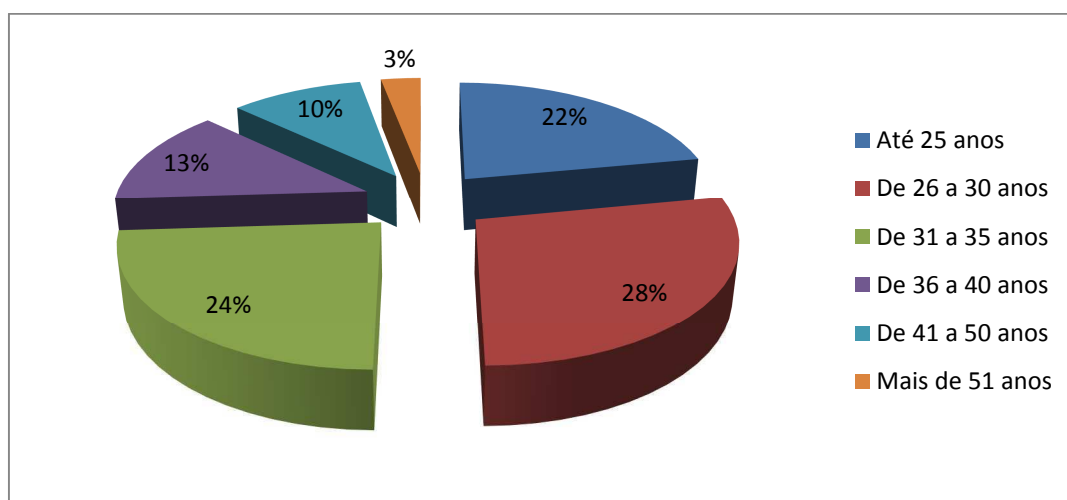
Gráfico 03: Caracterização do universo da amostra pelo tempo de serviço na empresa



d) Faixa etária dos trabalhadores

A maioria dos trabalhadores da empresa são jovens. No universo da amostra a maior parte da população amostral está no intervalo de idade entre os 26 a 30 anos constituindo um total de cerca 28 pessoas, que perfazem 28% da amostra. Seguidamente subdividem-se em intervalos de idade que se estendem dos 31 anos de idade a 35 anos de idade com 24 pessoas do universo da amostra, apenas três trabalhadores do universo da amostra tem acima de 51 anos que correspondem apenas 3% do universo da amostra. O intervalo de 36 a 40 anos, de 41 a 50 anos abarcam 13 e 10 pessoas do total da amostra.

Gráfico 04: Caracterização do universo da amostra pela faixa etária



5.3 Análise e Interpretação de Dados

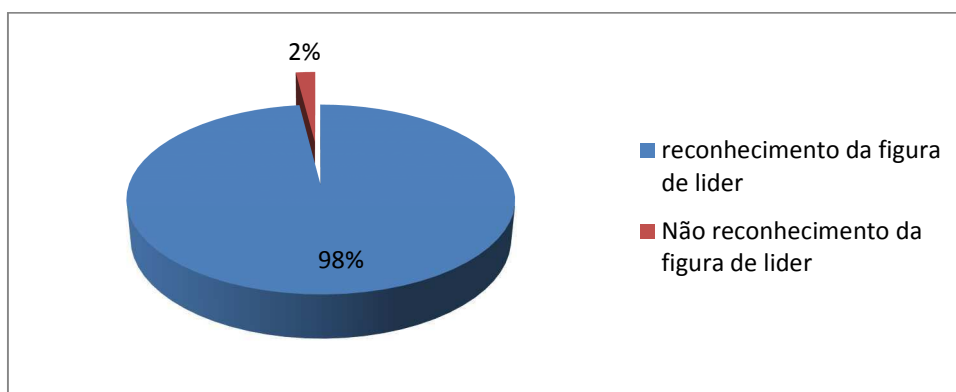
Os resultados obtidos desta pesquisa partem de dados básicos que foram possíveis recolher na empresa Teixeira Duarte, Lda. Os dados tem em vista compreender o processo de liderança na empresa, através da elaboração das análises das informações disponibilizadas pelo universo da amostra. Estes dados foram possíveis obter com base no questionário em anexo composto por questões na sua maioria de âmbito fechado por forma a evitar o desvio do foco da pesquisa.

5.3.1 Formação de Líderes

Com vista a obtenção da informação por parte da amostra foi colocada a questão sobre a existência ou não de líderes na empresa, onde 98 % das pessoas responderam que existe sim na empresa líderes, pessoas que eles veneram e que as conduzem. Apenas 2% do total da amostra não reconhece a existência de um líder, para as 2 pessoas não existe nenhum líder na empresa.

A análise combinada das respostas leva a conclusão que os trabalhadores reconhecem a existência de líderes na empresa. A figura de líder na empresa Teixeira Duarte, Lda. é uma realidade.

Gráfico 05: Definição da existência de um líder



5.3.2 Relação Líder-Liderados e Liderados-Líderes

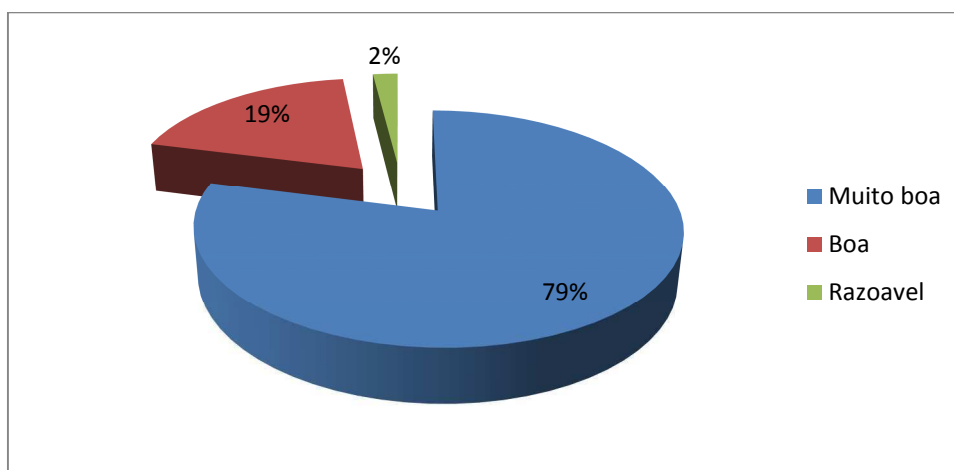
a) Relação entre líderes e liderados

Segundo informações colhidas dos líderes, a relação entre os mesmos e os liderados é variável. Os líderes acreditam na sua posição de liderança e afirmam que o nível de relacionamento é muito bom, sendo classificado como 79% muito bom, 19% bom e apenas 2% mau. A classificação tem como base o reconhecimento por parte dos liderados

da posição de liderança que ocupam. A relação se estende também ao facto do líderes serem acolhidos em todas as posições que assumem na empresa, pelo respeito, pela consideração e pelo apreço. A classificação má atribuída tem a base no facto de existirem trabalhadores na empresa que prestam serviços em diferentes obras, sendo que estes pela preferência e permanência reduzida em certas obras chegam a não se identificarem com os líderes existentes visto que ainda estão na fase de ressocialização.

Os líderes acreditam nas suas capacidades e com isso recolher a todos até a um nível de relacionamento classificado como muito bom e satisfatório para todos, tanto os recursos humanos bem como para a empresa.

Gráfico 06: Nível de relacionamento entre liderados e líderes

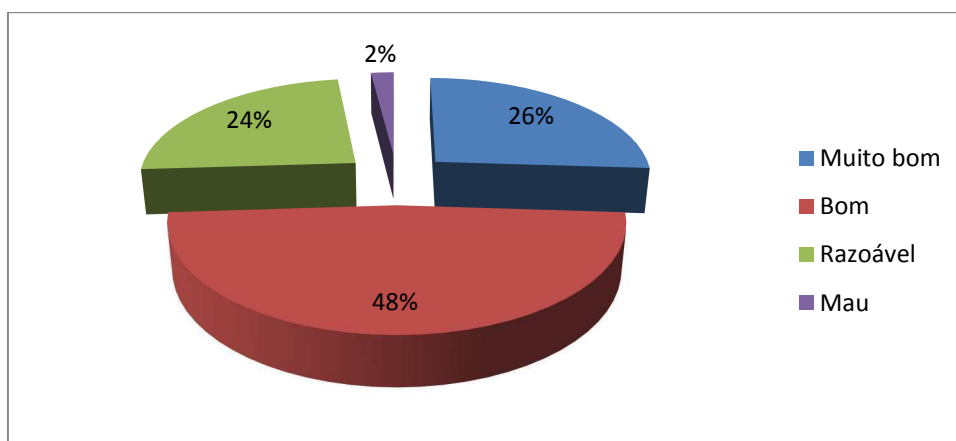


b) Relação entre liderados e líderes

A relação entre os liderados e os líderes segundo os liderados é classificada como sendo boa. Segundo os liderados há uma satisfação enorme com as posições e a compreensão que os líderes depositam. Os liderados afirmam que os líderes não foram nomeados eles assumem a posição porque possuem atributos e qualidades suficientes que os qualificam. Para os liderados existem desafios ainda por serem atingidos que devem ser enquadrados na amplitude das acções dos líderes que se estendem desde a captação na totalidade das necessidades individuais dos liderados com vista a satisfação total das mesmas.

Os liderados classificam o relacionamento como sendo bom em 48%, 26% como sendo apenas bom. Para os liderados a maior percentagem em bom e não em muito bom deve-se ao facto de segundo eles haver ainda pontos por satisfazer acima citados que na sua percepção influenciam grandemente no seu relacionamento.

Gráfico 07: Nível de relacionamento entre liderados e líderes



5.3.3 Características dos Líderes na Empresa Teixeira Duarte, Lda.

A análise combinada das questões segundo pode se constatar na tabela 05, abaixo patente leva a conclusão que na empresa Teixeira Duarte, Lda. o líder caracteriza-se:

- ✓ Com coragem;
- ✓ Com competência;
- ✓ Como corajoso, sendo que consegue defender as crenças dos liderados, desafiar, admitir erros e mudar o próprio comportamento;
- ✓ Com maturidade emocional;
- ✓ Como íntegro; e
- ✓ Como alguém que demonstra confiança, persistente, motivado e que consegue motivar os seus seguidores.

Tabela 05: Análise da característica do líder na empresa Teixeira Duarte, Lda.

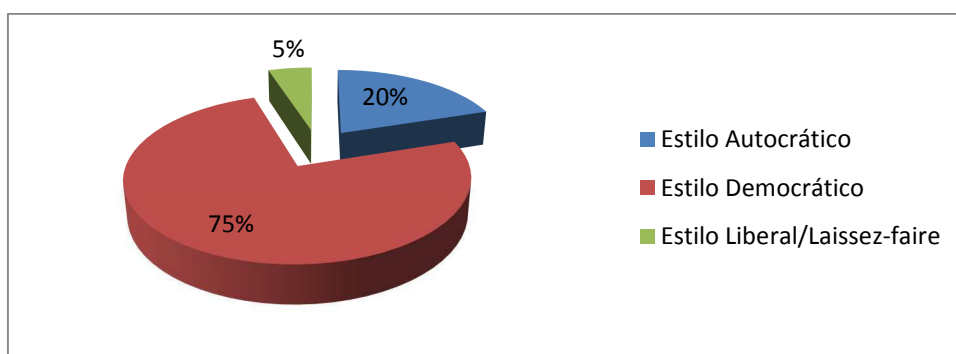
Características do líder	Respostas	
	Sim	Não
Convicto	89%	11%
Competente	76%	24%
Corajoso	94%	6%
Com Maturidade emocional	82%	19%
Íntegro	91%	9%
Persistente	88%	12%
Motivado e Motivador	93%	7%

5.3.4 Estilos de Liderança segundo a percepção do universo da amostra

Do universo da amostra 75 pessoas afirmaram que o estilo de liderança patente na empresa é o estilo democrático. Segundo eles os líderes dão a liberdade dos liderados participarem com opiniões, o que lhes confere o estilo de liderança democrático. A diferença entre as percentagens segundo ilustra o gráfico 08, não se limita apenas nos pareceres dos inquiridos mas sim no facto de terem participado do universo da amostra funcionários de diferentes projectos da província de Maputo e em cada projecto os estilos de liderança são diferentes sendo que 5% apenas afirmou que o estilo de liderança é liberal e 20% autocrático.

A análise combinada da questão leva a conclusão que na empresa Teixeira Duarte, Lda. há predominância da liderança democrática sendo que a percentagem está acima de 50%.

Gráfico 08: Estilos de liderança vigentes na empresa Teixeira Duarte, Lda. segundo a percepção do universo da amostra



5.3.5 Análise dos Contributos Trazidos pela Liderança no Desempenho do Recurso Humano e Consequentemente no Aumento da Produtividade

A análise dos contributos trazidos pela liderança no desempenho da empresa foi feita também com base nas variáveis comunicação, alcance das metas, objectivos e na identificação das necessidades do grupo por parte dos líderes.

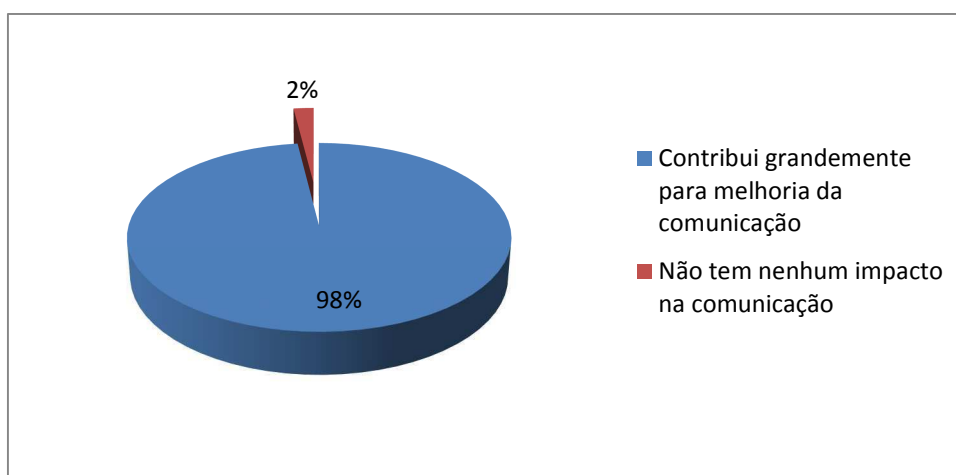
a) Contributos trazidos pela liderança na comunicação

Para analisar os contributos da liderança na comunicação foi elaborada uma questão onde 98% da população amostral afirmou que a liderança influencia grandemente na comunicação.

Segundo eles há lacunas de comunicação que os líderes conseguem sanar, proporcionando uma boa comunicação entre as equipes evitando a centralização de informação, melhorando assim o ambiente de trabalho, proporcionando também condições para o aumento da produtividade e consequentemente para a melhoria dos resultados financeiros da empresa.

Os resultados da análise são sustentados por uma percentagem elevada e apenas 2% da população amostral não respondeu a questão do inquérito, justificando não haver suporte para a resposta.

Gráfico 09: Contributos trazidos pela liderança na melhoria da comunicação



b) Contributos trazidos pela liderança no alcance das metas e objectivos

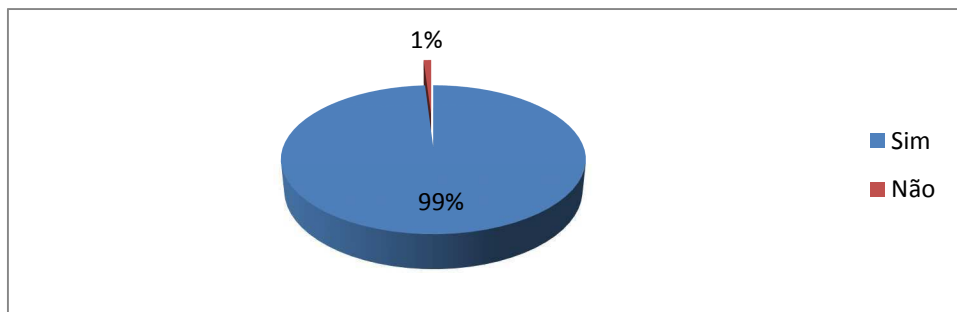
Apenas 1% da população amostral inquerida afirmou que a liderança não influencia para o alcance das metas e dos objectivos. Os remanescentes 99% afirmaram categoricamente que a liderança influencia positivamente para o alcance das metas e dos objectivos preconizados pela empresa. Segundo a população inquerida, conseguem perceber que há necessidade de avançar com a produção observando os prazos porque os líderes transmitem a informação e conseguem influenciar de modo a que atingem níveis de eficiência e eficácia desejáveis para o alcance das tais metas.

Os inqueridos ainda afirmam que os líderes gozando da sua capacidade de interacção conseguem graças a boa comunicação que estabelecem a nível dos grupos clarificar todos os objectivos traçados pela empresa.

A análise combinada da questão leva a conclusão que os líderes difundem da melhor maneira os objectivos e as metas da empresa garantindo condições para eficiência,

aumento da produtividade e cumprimento das metas estabelecidas visto que os trabalhadores tendem a se comprometerem com os prazos fixados.

Gráfico 10: Nível de percepção dos liderados quanto aos contributos trazidos pela liderança no alcance dos objectivos e das metas

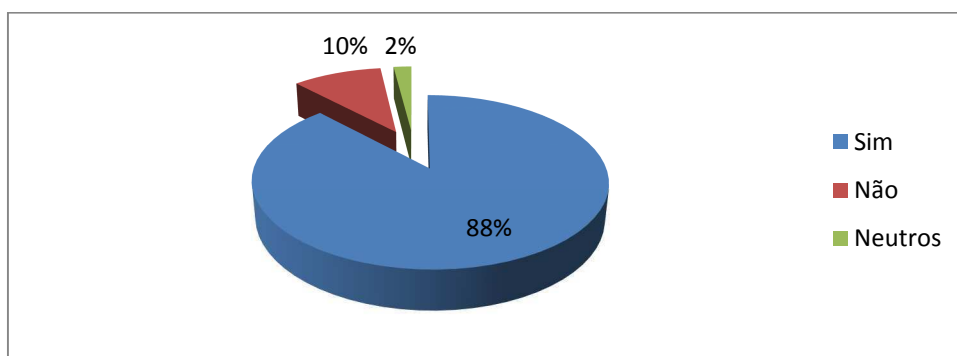


d) Contributos trazidos pela liderança na identificação das necessidades do grupo segundo a percepção do universo da amostra

Todo o universo da amostra respondeu ao inquérito para o apoio a análise da identificação das necessidades do grupo por parte dos líderes. Segundo os inqueridos os líderes captam as necessidades individuais dos trabalhadores, conforme afirmaram 82% do universo da amostra. Apenas 18% do universo da amostra afirmou o contrário pelo que a análise combinada da questão leva a conclusão que os líderes na empresa Teixeira Duarte, Lda. captam as necessidades do grupo e influenciam grandemente para que as mesmas sejam satisfeitas.

Os líderes equacionam a satisfação das necessidades individuais dominantes, visualizam os objectivos e estratégias para a satisfação das necessidades individuais dominantes na empresa Teixeira Duarte, Lda. pelo que se pode constatar no gráfico 11 com as respostas dadas pelos inqueridos.

Gráfico 11: Percepção dos trabalhadores quanto a importância da liderança para a identificação das necessidades do grupo



A produtividade é um factor de extrema importância, está aliada ao engajamento do trabalhador para o desempenho profissional e na qualidade do trabalho que oferece.

As questões centraram-se em saber se existe uma influência ou não da liderança para o aumento da produtividade no trabalho.

As análises combinadas das 3 questões identificadas na tabela 06, abaixo descrita mostram que o líder desempenha um papel fundamental para o aumento da produtividade na empresa, nomeadamente:

- ✓ O líder estimula para a performance do grupo;
- ✓ Estimula para o aumento da produtividade;
- ✓ Estimula para o cumprimento dos prazos, projectando a imagem da empresa para patamares consideráveis;
- ✓ O líder estimula para a melhoria da qualidade nas actividades executadas;
- ✓ O líder estimula os liderados a enquadrarem-se nas estratégias propostas pela empresa para o alcance de níveis desejáveis de produtividade de forma eficiente e eficaz com redução de desperdícios;
- ✓ Os líderes ajudam a superar os pontos fracos e transformá-los em pontos fortes com vista a garantirem maior produção e melhor satisfação para os liderados.

Tabela 06: Análise combinada dos mecanismos de aumento da produtividade na percepção dos liderados

Questões de avaliação	Respostas	
	Sim (%)	Não (%)
Os líderes influenciam na revisão dos objectivos organizacionais?	84	16
Os líderes influenciam na monitoria do progresso dos recursos humanos?	97	3
Os líderes influenciam na avaliação das performances dos recursos humanos?	92	8
Os líderes estimulam a consciência dos recursos humanos sobre o seu papel e as suas responsabilidades para o alcance dos objectivos?	95	5
Os líderes contribuem para melhoria nos recursos humanos através de campanhas motivacionais?	96	4
Os líderes estimulam os recursos humanos a enquadrarem-se nas estratégias propostas para o alcance de níveis desejáveis de produtividade com redução máxima de desperdícios?	89	11
Os líderes ajudam a superar os pontos fracos ou a identificar estratégias viáveis para obtenção de melhorias?	90	10

5.3.6 Poder de influência do líder

Segundo pode se constatar na tabela 07, abaixo citada, a maior parte dos líderes na empresa Teixeira Duarte, Lda. usam do poder legítimo ou de posição, ligado ao conceito de autoridade para influenciar os liderados para a execução das actividades com eficiência e eficácia. A maior parte dos liderados acreditam no poder que a organização tem sobre eles é legítimo.

Apesar da maioria dos liderados ter respondido que o poder que os líderes tem é legítimo ou de posição, cerca de 15% dos inqueridos afirmaram que existe também na empresa Teixeira Duarte, Lda. o poder pessoal ou referente que segundo eles é o poder mais abstracto, que tem como fonte as qualidades pessoais de referência onde os liderados admiraram os líderes e a sua maior pretensão é ser como eles.

Tabela 07: Análise de poder de influência do líder

Questões	Respostas	
	Sim	Não
Os líderes caracterizam-se com um poder de recompensa?	6%	94%
Os líderes caracterizam-se como tendo um poder de coerção?	4%	96%
Os líderes têm o poder legítimo ou de posição?	76%	24%
Os líderes têm o poder pessoal ou referente?	15%	85%

5.3.7 Operacionalização da Grade Gerencial de Black e Mouton

Como forma de operacionalizar a grade gerencial de Black e Mouton realizaram-se questões com vista a identificarem as orientações do comportamento dos líderes a respectiva posição que ocupam.

Do universo da amostra inquerida, todos responderam ao inquérito e constatou-se que 88% das pessoas consideram que a orientação dos líderes é para a tarefa e 12% que corresponde a 12 indivíduos respectivamente consideram que os líderes estão orientados para as pessoas.

No que tange a Grade Gerencial de Black e Mouton, verificou-se que os líderes da empresa Teixeira Duarte, Lda. encontram-se na Gerência de Autoridade (9,1), onde os líderes apoiam-se na autoridade para o alcance de resultados agindo de forma centralizadora e controladora. O facto também pode se comprovar na tabela 07. Prevalece também a preocupação excessiva com o cumprimento das tarefas, por parte dos líderes pelo motivo dos trabalhadores não conseguirem conduzir as actividades laborais sem a presença de um líder.

A orientação para as tarefas tem inúmeras vantagens consideráveis como, a alta produtividade, a qualidade no trabalho, motivação do recurso humano, a forte coesão do grupo. Pelo facto dos trabalhadores se sentirem satisfeitos com o trabalho aumenta grandemente a produtividade individual trazendo benefícios não só para a empresa bem como para o recurso humano.

Gráfico 12: Orientação dos lideres



5.3.8 Operacionalização da Teoria Situacional de Hersey e Blachard

Para a análise da liderança na empresa Teixeira Duarte, Lda. foi também usada a teoria situacional de Hersey e Blanchard, que teve o apoio nos questionários em anexo. E para medir o nível de maturidade dos seguidores usou-se como variáveis o grau de escolaridade dos funcionários e os anos de trabalho, relativamente a experiência profissional.

O modelo da teoria situacional de Hersey e Blanchard é composto por duas variáveis nomeadamente: o comportamento do líder (orientação para as tarefas e orientação para o relacionamento) e a maturidade dos subordinados respectivamente dos liderados.

Do total do universo da amostra, 88% afirmaram que concordam que os líderes são orientados para as tarefas, como ilustra o gráfico 09. A maioria deles possuíam em média o nível técnico-profissional e a maioria tinha formação primária e formação superior. O equivalente a 34% do universo da amostra tinham de 3 a mais de 10 anos de trabalho na empresa Teixeira Duarte, Lda., o remanescente 30% variavam de 1 a 3 anos de trabalho e 4% possuíam mais de 10 anos de trabalho respectivamente.

Quanto ao nível de maturidade dos funcionários, atribui-se a maturidade moderada (M3), assumindo que maior parte dos inqueridos mostraram ter experiência profissional e um nível de escolaridade variando entre secundário e técnico profissional.

Os líderes na empresa Teixeira Duarte, Lda. devem adoptar um estilo de liderança com alta orientação para o relacionamento. Os líderes devem encorajar os liderados na tomada de decisões e a comunicação deve ser bilateral.

5.3.9 Causas, Impactos nos Liderados das Atitudes Negativas dos Líderes e na Empresa

Os líderes são de extrema importância para a organização, mas segundo os liderados existem atitudes negativas que os líderes tomam que traduzem num impacto também negativo para os liderados. Os comportamentos negativos que os líderes por vezes assumem são passíveis de promover a desmotivação nos colaboradores, não cumprimento dos objectivos, das metas e consequentemente a redução da produtividade e resultados financeiros negativos. A tabela 08 abaixo citada demonstra o impacto e as causas das atitudes negativas nos liderados.

Tabela 08: Causas das atitudes negativas nos liderados

Efeito	Causas
Medo	É um sentimento fruto da arrogância, da agressividade, da desonestidade, da irresponsabilidade, do pessimismo e do perfeccionismo, onde o colaborador deixa de desenvolver o seu potencial, de sugerir ideias, de crescer, de correr risco, de errar, pois teme a punição diante do fracasso.
Raiva	Sentimento momentâneo fruto da presença de qualquer uma ou de todas características negativas dos líderes, onde o colaborador pode apresentar diversas reacções, como a agressividade, a rotatividade, surge mediante a uma atitude desonesta, e as injustiças causadas pelo líder.
Desinteresse	Impacto da arrogância, da passividade, da desonestidade, onde o colaborador perde parcialmente ou totalmente o desejo de desenvolver o seu potencial.
Auto-estima baixa	Resposta a arrogância, a agressividade e a desonestidade, fazendo com que o colaborador deixe de acreditar em si mesmo, desenvolvendo um sentimento de incapacidade diante dos desafios do dia-a-dia.
Desconfiança	Decorrente principalmente da desonestidade, desenvolvendo um ambiente movido pela desconfiança, inibindo o colaborador de aplicar todo o seu potencial, de relacionar-se verdadeiramente com a liderança, de expor seus projectos e as suas dificuldades.
Insegurança	Fruto da agressividade e da desonestidade, pois o colaborador não tem por certo a sua posição na organização, não se sente parte da empresa e teme por qualquer mudança, se envolve facilmente em boatos e fofocas e sua auto-estima é prejudicada.
Aumento da Rotatividade	Todas essas características juntas ou isoladamente impacta na rotatividade, pois causa a infelicidade no colaborador que pode se desligar da empresa ou também pode provocar a queda no desempenho do colaborador, dificultando o cumprimento de metas, estipulado, gerando o descontentamento da empresa provocando seu desligamento.

Segundo os inqueridos as consequências das más atitudes dos líderes reflectem também neles e na organização. A tabela 09, mostra os principais impactos causados nos liderados e nas organizações diante de uma liderança com atitudes negativas.

Tabela 09: Principais impactos negativos na empresa Teixeira Duarte, Lda. e nos liderados

Empresa	Liderados
Diminuição da produção	Queda na produtividade
Queda no facturação	Falta de comprometimento
Queda nas vendas	Pessimismo
Falta de assiduidade	Desinteresse pelas tarefas ou objectivos
Absenteísmo	Auto-estima baixa
Alto <i>TurnOver</i>	Descontentamento
Falta de comprometimento com os prazos	Rotatividade
Queda da imagem da empresa	Insegurança
Perdas de talentos e transferência de conhecimento para a concorrência	Irritabilidade
Despesas com reposição de vagas	Surgimento de doenças físicas e psicológicas

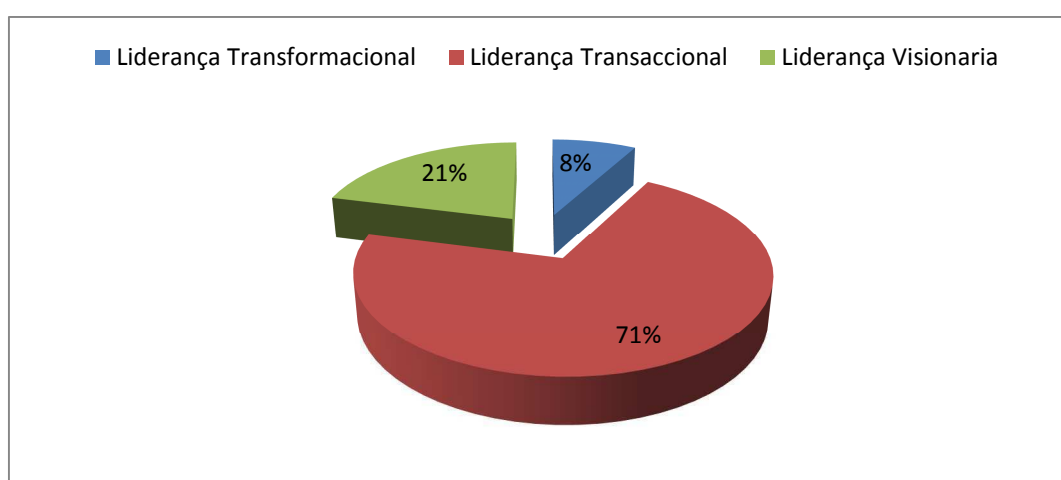
5.3.10 Novas Abordagens de Liderança

A maioria dos inqueridos, 71% do universo da amostra, afirmou que a liderança existente na empresa Teixeira Duarte, Lda. é a transaccional e apenas 21% afirmou que é a liderança é visionária. A análise combinada das questões leva a conclusão que no que tange as novas abordagens de liderança a transaccional é a predominante na empresa Teixeira Duarte, Lda. Contudo a maioria dos liderados consideram que os líderes:

- ✓ Desenvolvem a necessidade de terminar tarefas;

- ✓ Desenvolvem a preocupação em ganhar dinheiro, melhorar os resultados financeiros da empresa Teixeira Duarte, Lda.;
- ✓ Tem poder e posição, política e vantagens para influenciar os liderados no alcance dos objectivos, resultados e metas desejáveis;
- ✓ Estão voltados para os resultados a curto prazo;
- ✓ Inspiram-se no respeito às regras e apoiam-se em sistemas e estruturas que reforçam o resultado; e
- ✓ Seguem os padrões de comportamento atendendo as expectativas.

Gráfico 13: Avaliação das novas abordagens de liderança



5.4 Verificação dos objectivos da pesquisa

Todos os objectivos específicos preconizados no presente trabalho de investigação foram verificados conforme ilustra a tabela 10 abaixo citada.

Tabela 10: Verificação dos objectivos da pesquisa

Objectivos	Descrição	Verificado	Não Verificado
Específicos	Descrever a importância e o papel da liderança nas organizações	Capítulo II	
	Analisar a existência dos líderes, os estilos de liderança adoptados bem como a sua orientação	Capítulo II e V	
	Apresentar os impactos trazidos pela liderança na empresa Teixeira Duarte, Lda.	Capítulo V	

CAPÍTULO VI: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

O presente trabalho visava essencialmente analisar o impacto da liderança na melhoria da produtividade dos recursos humanos especificamente a influência que a liderança traz para o aumento do desempenho dos recursos humanos. Destarte, 98% do universo da amostra reconhece a existência de líderes na empresa Teixeira Duarte, Lda., e a liderança é fundamental visto que influencia positivamente nos recursos humanos.

Portanto o comportamento dos líderes favorece a melhoria no desempenho dos liderados, sendo que 88% dos liderados consideram que os líderes são persistentes, 93% também afirmaram que estes sempre encontram-se motivados e motivam os liderados. Todavia os resultados confirmam a importância das características que os líderes têm e na influência para melhoria do desempenho tanto individual bem como dos liderados.

A produtividade dos recursos humanos é um factor de extrema importância, está aliada ao engajamento do trabalhador para o desempenho profissional e na qualidade do trabalho que oferece. Durante a prossecução do trabalho foram levantadas várias questões de modo a aferir a influência da liderança no desempenho dos funcionários. Das respostas 99% do universo da amostra afirmou que a liderança influencia positivamente para o alcance das metas, dos objectivos e 88% afirmou que a liderança influencia na identificação das necessidades dos recursos humanos. Contudo constatou-se das análises conjugadas feitas que o líder desempenha um papel fundamental para o aumento da produtividade na empresa, nomeadamente:

- ✓ O líder estimula para a performance do grupo;
- ✓ Estimula para o aumento da produtividade;
- ✓ Estimula para o cumprimento dos prazos, projectando a imagem da empresa para patamares consideráveis;
- ✓ O líder estimula para a melhoria da qualidade nas actividades executadas;
- ✓ O líder estimula os liderados a enquadrarem-se nas estratégias propostas pela empresa para o alcance de níveis desejáveis de produtividade de forma eficiente e eficaz com redução de desperdícios;
- ✓ O líder influencia na gestão por objectivos, através da clarificação dos objectivos da monitoria dos objectivos e da visualização das metas;

- ✓ Os líderes ajudam a superar os pontos fracos e transformá-los em pontos fortes com vista a garantirem maior produção e melhor satisfação para os liderados.

Para que se possa implantar, desenvolver, conduzir e gerir uma liderança eficaz se faz necessário à boa comunicação ente líder e liderados. Segundo 98% do universo da amostra a liderança influencia positivamente na criatividade dos recursos humanos através do papel que o líder desempenha. O líder gera impactos positivos no desenvolvimento da criatividade de sua equipe, contribui para a criação de um ambiente organizacional viável a produtividade. Estimula, fornece autonomia e é flexível.

Portanto, tendo a liderança a capacidade de influenciar as pessoas em proveito da organização, é possível obter através das suas práticas uma equipe coesa e integrada com os valores da organização, recursos humanos capaz de assegurar o cumprimento da missão, objectivos e metas organizacionais.

Os mecanismos para o alcance da produtividade adoptados pela organização passam pela inclusão da figura do líder em todas as acções que possibilitam melhorias no desempenho dos recursos humanos. Constituem mecanismos para o alcance da produtividade identificados no trabalho a avaliação de desempenho, a gestão por objectivos e outras actividades com vista a influência dos liderados ao alcance da produtividade adoptadas pelos líderes.

Todavia, a orientação dos líderes na empresa Teixeira Duarte, Lda. é para as tarefas e esta tem vantagens como, a alta produtividade dos recursos humanos apresentando sempre a qualidade desejável, pois, há muita motivação, a coesão do grupo é forte, e os trabalhadores se sentem satisfeitos, o que aumenta grandemente o desempenho dos recursos humanos. Tal teve suporte na operacionalização da Grade Gerencial de Black e Mouton onde através dos questionários constatou-se que 87% dos inqueridos, constituindo a maioria consideraram que a orientação dos líderes é para a tarefa. O estilo de liderança adoptado na empresa de acordo com a operacionalização da Grade Gerencial de Black e Mouton influência directamente no aumento da produtividade.

Portanto de uma forma geral dispora-se a primeira hipótese de pesquisa, a “H0” tendo sido verificada a segunda a “H1” no sentido em que a liderança tem influência positiva no desempenho dos recursos humanos e consequentemente no aumento da produtividade do mesmo. No caso específico da empresa Teixeira Duarte, Lda. a liderança proporciona o

aumento da produtividade dos recursos humanos como ilustra-se acima nos parágrafos anteriores.

Contudo a liderança aliada a autoritarismo, a uma política de rigidez, falta de comunicação e pensamento individualista proporciona impactos negativos na criatividade das pessoas. As atitudes negativas que os líderes tomam traduzem num impacto também negativo para os liderados. Os comportamentos negativos que os líderes por vezes assumem são passíveis de promover a desmotivação nos colaboradores, não cumprimento dos objectivos, das metas e consequentemente a redução da produtividade dos recursos humanos e o alcance de resultados financeiros negativos.

No que tange aos novos estilos de liderança a empresa tem uma liderança transaccional, que favorece ao atendimento das metas, a busca por resultados satisfatórios com o envolvimento de todos os colaboradores de forma a manter uma motivação constante na busca de seus objectivos.

6.2 Recomendações Para a Empresa

Recomenda-se a empresa a estimular o papel dos líderes através do maior envolvimento da direcção na identificação dos pontos fracos dos líderes que por sua vez trazem consequências adversas no desempenho dos funcionários e consequentemente na produtividade da empresa.

Subsequentemente, deve prevalecer a intensificação do papel do líder no sentido de melhorar a comunicação e criar condições para o desempenho dos funcionários e promover sobre tudo a motivação melhorando as lacunas existentes que facilitam o alto desempenho dos liderados.

Os líderes não apenas devem ser orientados para as tarefas a empresa deve manter um equilíbrio nos estilos de liderança, considerando que há diversos cenários na empresa e deve-se considerar o facto de cada cenário exigir atitudes e comportamentos diferentes.

6.3 Recomendações Para Futuros Estudos

Tendo em vista o foco e os objectivos da pesquisa, muitas possibilidades não foram exploradas. O universo da amostra não cobriu todas as obras que a empresa tem a nível nacional, a empresa é multinacional e o estudo não fez as análises comparativas com outros países onde a empresa existe. No entanto, os dados ficam à disposição de outros

pesquisadores que tenham a intenção de ampliar os estudos a respeito dos estilos de liderança e táticas de influência.

Sugere-se também um estudo comparativo dos estilos de liderança e das táticas de influência incidentes em empresas públicas, organizações não governamentais, tendo em vista, que os sujeitos a serem liderados e influenciados em cada uma destas instituições estão sujeitos as condições de trabalho diferenciadas, ou seja, estabilidade, instabilidade e voluntariado respectivamente.

7. BIBLIOGRAFIA

- ✓ ABRANTES, José. (2009). **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Interciência.
- ✓ ALVES, E. (2005). **Como o líder pensa**. São Paulo: Elsevier.
- ✓ AMARAL, Wanda do, **Guia para apresentação de teses, dissertações, trabalhos de graduação**, Livraria Universitária – Universidade Eduardo Mondlane, 2ª Edição, 1999, Maputo.
- ✓ Appelo, J. (2011). **Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders Addison-Wesley in the Mike Cohn Signature Series**, London.
- ✓ BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- ✓ BERGAMINI, Cecília. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ✓ BOTELHO, Eduardo F. (1992) **Administração inteligente: a revolução administrativa**. São Paulo: Atlas.
- ✓ Bourdieu, P. (1989). **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Difel.
- ✓ BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. (1992) **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira.
- ✓ BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. (1992) **Elementos de comportamento Organizacional**. Título Original “A Primer on Organization Behavior”. São Paulo: Pioneira.
- ✓ CARAVANTES, G. R., CLÁUDIA, C. P., MÔNICA, C. K. (2005) **Administração: Teoria e Processo**. São Paulo: Prentice Hall.
- ✓ CARNEGIE, D. (1998). **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- ✓ CARVALHO António et SERAFIM Oziéla (1995), **Administração de Recursos Humanos**, s/e, São Paulo;
- ✓ CASTELLS, M. A. (1999). **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra.
- ✓ CAVALCANTI, V. L.. **Liderança e motivação**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- ✓ CHANDLER, A. (1962) **Strategy and structure**. Cambridge: MTI Press.
- ✓ CHIAVENATO Idalberto, (1981), **Administração de Recursos Humanos**, 2ª edição, Atlas: São Paulo;

- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. (1994), **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: MakronBooks.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. (2005), **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2edição. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto.(1999), **Introdução á teoria geral da administração**. 5edição. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. (2000), **Introdução à teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- ✓ CLEGG, S., Kornberger, M., &Pitsis, T. (2011). **Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática**. 2ª edição, Porto Alegre: Bookman.
- ✓ COVEY, Stephen R. (1994), **Liderança baseada em princípios**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campus.
- ✓ DRUCKER, Peter Ferdinand. (1996), **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. Tradução de NivaldoMontigelli Júnior. São Paulo: Pioneira.
- ✓ GIL, António Carlos. 2002. **Como elaborar um projecto de pesquisa**;4ª.edição, Editora Atlas, São Paulo;
- ✓ GIL, António Carlos. (1999), **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ✓ GODIN, S. (2008). *Tribes: We Need You to Lead Us*. [S.l.]: PortfolioHardcover.
- ✓ GUBA, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation*. San Francisco, Ca.:Jossey Bass.
- ✓ GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. (2002), **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo.
- ✓ HELGESEN, Sally. **Liderando pela base**. (1996)*In*: DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura.
- ✓ HERSEY, P., Blanchard, K. (1986), **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. (4.ed.) São Paulo: E.P.U.
- ✓ HUNTER, James C. (2006), **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante.

- ✓ KETS DE VRIES, Manfred F. R. (1997), **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afecta a cultura interna**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Anna Christina de MattosMarcondes. Atlas, São Paulo.
- ✓ KOTTER, John P. (2000), **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia**. Tradução de LeadingChange. São Paulo: Campus.
- ✓ KUCZMARSKI, S. S.; KUCZMARSKI, T. D. (1999), **Liderança baseada em valores**. Tradução de Neyd Siqueira. São Paulo: Educator.
- ✓ Kuipers, K. J. (1999). **Formal and informal networks in the workplace**. *Stanford, CA: Stanford University*.
- ✓ LACOMBE, F.J.M.;Heilborn, G.L.J. (2003), **Administração: princípios e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva.
- ✓ LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Maria de Andrade.(1999), **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas.
- ✓ MAXIMIANO, AntónioCésarAmaru. **Introdução a administração**. 5. ed., revista e ampliada. 4ª tiragem. São Paulo: Atlas, 2000.
- ✓ Muethel, M., Gehrlein, S., &Hoegl, M. (2012). **Socio-demografic factors and shared leadership behaviors in dispersed teams: implications for humam resource management**. *HumamResourceManagement*.July - August - Vol. 51, nº 4.
- ✓ NANUS, Burt. **Liderança Visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- ✓ NEVES, J. **O processo de liderança**.(2001), *In: CARVALHO FERREIRA, J. M.; NEVES, J.*
- ✓ PEARCE, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leadersbehaviors. *GroupDynamics: Theory, Research, andPractice*, Vol. 6, nº 2.
- ✓ PETTIGREW, Andrew M.A. (2003),**A Cultura das organizações é Administrável?** In: FLEURY, Maria Tereza L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: A e CUNHA, M. A **Essência da Liderança: Mudanças**, Resultados, Integridade. Lisboa.
- ✓ PINCHOT, Gilford. (1996),**Criando organizações com muitos líderes**. *In: DRUCKER, Peter Ferdinand. O líder do futuro: Visões, estratégias e práticas para uma nova era*. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura.

- ✓ RAJÁ, E. D. O. (2002), **Liderança nas Organizações. Relevância do Papel da Liderança na Iniciativa e Sucesso Empresarial, O Caso da Impacto-Projectos e Estudos de Impacto Ambiental**. Trabalho de Licenciatura em Gestão. Maputo: UEM.
- ✓ REGO, A. e CUNHA, M. (2003), **A Essência da Liderança: Mudanças, Resultados, Integridade**. Lisboa.
- ✓ REGO, A. (1997), **Liderança nas Organizações: Teoria e Prática**. Aveiro.
- ✓ Robbins, S. P. (1998). **Comportamento organizacional**. 8ª ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- ✓ ROBBINS, Stephen Paul. (2000), **Administração: tradução e perspectivas**. São Paulo: Saraiva.
- ✓ ROBBINS, Stephen. (1999), **Comportamento organizacional**. Tradução de Christina Ávila Menezes. 8ª Ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora SA.
- ✓ SENGE, Peter. (1998) **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de Regina Amarante. São Paulo: Best-seller.
- ✓ SENGE, Peter. (1997), **O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem**. In: STARKEY, Ken (org.). **Como as Organizações Aprendem**. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura.
- ✓ SIMBINE, J. J. Justino. (2006), **A Liderança na Gestão Empresarial**. O Papel da Liderança. Caso Banco Austral, S.A.R.L. Trabalho de Licenciatura. Maputo: UEM.
- ✓ STANFORD, N. (2007). **Leadership and organization design**. In. Guide to organization design, London: Profile books.
- ✓ TAGGAR, S., & Neubert, M. J. (2004). **Pathways to informal leadership: the moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence**. **The Leadership Quarterly**, v. 15.
- ✓ TEIXEIRA, Sebastião. (1998), **Gestão das Organizações**. Portugal: Editora McGrawHill.
- ✓ TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. (1987), **Introdução a pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas.

- ✓ VANDEWAERDE, M., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Bammens, Y. (2011). **Board team leadership revisited: a conceptual model of shared leadership in the boardroom.** *Journal of Business Ethics*- Vol. 104.
- ✓ WHEATLEY, M. J. (1992), **Liderança e a nova ciência.** São Paulo: Cultrix.
- ✓ YUKL, G. A. (1997), **Liderança Carismática e Transformacional.** In: BERGAMINI, C. CODA, R..(Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas.

Sítios da internet consultados

- ✓ www.teixeiraduarte.pt: Acesso em 11 de Março de 2015
- ✓ www.efetividade.net: Acesso em 18 de Março de 2015
- ✓ www.faac.unesp.br: Acesso em 20 de Março de 2015
- ✓ www.erim.eur.nl: Acesso em 20 de Março de 2015
- ✓ www.ead.fea.usp.br: Acesso em 20 de Março de 2015
- ✓ www.libdigi.unicamp.br: Acesso em 21 de Março de 2015
- ✓ www.firjan.org.br: Acesso em 21 de Março de 2015
- ✓ www.feb.unesp.br/dep/simpep/anais: Acesso em 21 de Março de 2015

Relatórios e Contas:

- ✓ Teixeira Duarte (2006): Relatórios e Contas
- ✓ Teixeira Duarte (2007): Relatórios e Contas
- ✓ Teixeira Duarte (2008): Relatórios e Contas
- ✓ Teixeira Duarte (2009): Relatórios e Contas
- ✓ Teixeira Duarte (2010): Relatórios e Contas
- ✓ Teixeira Duarte (2011): Relatórios e Contas

8. APÊNDICES



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA (A POLITÉCNICA)

Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologia

Departamento de Gestão

Curso de Administração e Gestão de Empresas

APÊNDICE I: ENTREVISTA

NOTA:

- 1) A informação é exclusivamente para a elaboração do trabalho de final de curso para obtenção do grau de licenciatura com o tema: **“A Importância da Liderança nas Organizações Moçambicanas: Caso Teixeira Duarte de 2006 a 2011”**.
- 2) Agradeço que responda as questões de forma abrangente e que forneça documentos, tabelas, gráficos sempre que necessário e disponível.

I-CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- a) Breve historial da empresa Teixeira Duarte, Lda., trajectória do surgimento até ao estágio em que se encontrava em 2011
- b) Missão, visão, valores e objectivos
- c) Ramo de actividades que desenvolve
- d) Caracterização do Recurso Humano

II- LIDERANÇA NA EMPRESA TEIXEIRA DUARTE, LDA.

- Como é que a empresa define Liderança?
- Existem na empresa Teixeira Duarte Líderes?
- Como classifica essa liderança? (Tipicidade, estilo dos líderes)

- Quais são os papéis que os líderes desempenham na empresa Teixeira Duarte?
- Qual é a importância da liderança na empresa Teixeira Duarte?
- Quais são os constrangimentos que a liderança trouxe para a empresa Teixeira Duarte? (Impactos negativos)
- Qual é a relação que pode estabelecer entre a liderança e o desempenho do recurso humano?
- Agradeço que faculte caso tenha uma informação adicional, que contribua para o estudo e que não foi abordada.

Maputo aos, _____ de _____ de 2015

Muito obrigado pela atenção!



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA (A POLITÉCNICA)

Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologia

Departamento de Gestão

Curso de Administração e Gestão de Empresas

APÊNDICE II: QUESTIONÁRIO

NOTA:

1) A informação é exclusivamente para a elaboração do trabalho de final de curso para obtenção do grau de licenciatura com o tema: **“A Importância da Liderança nas Organizações Moçambicanas: Caso Teixeira Duarte de 2006 a 2011”**.

2) Agradeço que responda todas as questões assinalando “X” dentro dos quadrados e que justifique a sua opção onde for necessário.

I- CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

a) Qual é o seu sexo?

Sexo Feminino

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Sexo Masculino

b) Qual é o seu nível de escolaridade?

Nível primário

Nível secundário

Ensino técnico profissional

Nenhum grau de escolaridade

Ensino superior

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

c) Qual é o tempo de serviço na empresa?

Menos de 1 ano	<input type="text"/>
De 1 ano a 3 anos	<input type="text"/>
De 3 anos a 5 anos	<input type="text"/>
De 5 anos a 10 anos	<input type="text"/>
Mais de 10 anos	<input type="text"/>

d) Em que intervalo de faixa etária se enquadra?

Até 25 anos	<input type="text"/>
De 26 a 30 anos	<input type="text"/>
De 31 a 35 anos	<input type="text"/>
De 36 a 40 anos	<input type="text"/>
De 41 a 50 anos	<input type="text"/>
Mais de 51 anos	<input type="text"/>

II- LIDERANÇA

1- Reconhece a existência da figura de um líder na empresa?

Sim	<input type="text"/>
Não	<input type="text"/>

Justifique a sua opção:

2- Como avalia a relação existente entre os líderes e liderados?

Muito Boa	<input type="checkbox"/>
Boa	<input type="checkbox"/>
Razoável	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

3- Qual é o nível de relacionamento entre liderados e líderes?

Muito bom	<input type="checkbox"/>
Bom	<input type="checkbox"/>
Razoável	<input type="checkbox"/>
Mau	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

4- Na sua percepção como caracteriza os líderes existentes na empresa?

a) São íntegros?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

b) Tem maturidade?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

c) Tem persistência e demonstram confiança?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

d) Na sua percepção o líder consegue motivar os liderados?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

e) O líder demonstra convicção, entusiasmo e o compromisso?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

f) O líder defende as crenças dos liderados, desafia, admiti erros e muda o próprio comportamento? O líder demonstra coragem?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

5- Qual é o estilo de liderança que predomina na empresa? Assinale a opção que melhor se adequa a realidade.

- a) O líder centraliza as decisões e utiliza do poder para comandar os liderados. É o líder que decide tudo, sem dar qualquer liberdade ao grupo de intervir. ☐
- b) O líder nas suas actuações permite que todos opinem e decidam sobre as questões relacionadas ao trabalho. Todas as directrizes são debatidas pelo grupo até que se chegue à decisão? É o grupo que decide os procedimentos e tarefas a realizar. ☐
- c) O líder não se envolve e deixa as coisas acontecerem livremente. A participação do líder é mínima, incide sobre a sua sugestão e pode acrescentar algo ao grupo, dando liberdade ao grupo para controlar as tarefas e participação dos seus elementos. ☐

7- Os contributos trazidos pela liderança

a) A liderança contribui para a melhoria da comunicação?

Contribui grandemente ☐

Não tem nenhum impacto ☐

Justifique a sua opção:

b) A liderança contribui para o alcance das metas e objectivos?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

c) A liderança através do papel que os líderes desempenham contribui para a identificação das necessidades do grupo?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

d) Contributos da liderança no aumento da produtividade individual do Recurso Humano

I- Os líderes influenciam na revisão dos objectivos organizacionais? E na difusão dos mesmos de modo a dar a conhecer a todo o recurso humano?

Sim ☐
Não ☐

Justifique a sua opção:

II- Os líderes influenciam na monitoria dos progressos do recurso humano?

Sim ☐
Não ☐

Justifique a sua opção:

III- Os líderes influenciam na avaliação das performances do recurso humano?

Sim ☐
Não ☐

Justifique a sua opção:

IV- Os líderes estimulam a consciência do recurso humano sobre o seu papel e as suas responsabilidades para o alcance dos objectivos?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

V- Os líderes estimulam ao recurso humano a enquadrar-se nas estratégias propostas para o alcance de níveis desejáveis de produtividade com redução máxima de desperdícios?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

VI- Os líderes ajudam a superar os pontos fracos ou a identificar estratégias viáveis para obtenção de melhorias?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

VII- Os líderes contribuem para melhorias nos recursos humanos através de campanhas motivacionais?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

8- Poder de influência do líder

a) Os líderes caracterizam-se com um poder de recompensa?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

b) Os líderes caracterizam-se como tendo um poder de coerção?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

c) Os líderes têm o poder legítimo ou de posição?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

d) Os líderes têm o poder pessoal ou referente?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

9- Na sua percepção qual é a orientação dos líderes?

Para pessoas	<input type="checkbox"/>
Para tarefas	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

10- Quais são as causas, os impactos nos liderados das atitudes negativas dos líderes nos liderados e na empresa?

11- Novas Abordagens de Liderança

a) O líder causa forte impressão aos seguidores, incentiva seus seguidores a superar seus desempenhos passados e também seus interesses pessoais, fazendo com que se crie um comprometimento em relação aos objectivos?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Justifique a sua opção:

b) O líder desenvolve a necessidade de terminar tarefas, está voltada para resultados a curto prazo, segue o padrão de comportamento atendendo as expectativas e está voltado para eficiência?

Sim ☐
Não ☐

Justifique a sua opção:

c) O líder desenvolve a preocupação com propósitos, com valores, princípios éticos, morais, está voltada para o alcance de objectivos de longo prazo, identifica, desenvolve talentos e está voltada para eficácia?

Sim ☐
Não ☐

Justifique a sua opção:

12- Agradeço que acrescente caso tenha alguma coisa a sugerir ou que não foi mencionado nas questões e que contribua para o tema em estudo.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Muito obrigado pela atenção!