



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES**

**Monografia**

**Influência dos Estilos de Liderança no Clima Organizacional: Estudo de Caso da  
Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo (AdRMM)**

**Estudante: Virgínia Horácio Monjane**

Maputo, Dezembro, 2024



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES**

**Monografia**

**Influência dos Estilos de Liderança no Clima Organizacional: Estudo de Caso da Empresa  
Águas da Região Metropolitana de Maputo (AdRMM)**

Monografia apresentada no âmbito do cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia Organizacional, curso oferecido pelo Departamento de Psicologia, Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane (UEM)

**Estudante:** Virgínia Horácio Monjane

**Supervisor:** Lic. Moisés Cassilote

**Local de Estudo:** Águas da Região Metropolitana de Maputo (AdRMM)

Maputo, Dezembro , 2024

## **DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE**

Esta monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações e aprovada na sua forma pelo Curso de Psicologia das Organizações, Departamento de Psicologia da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

### **Director do curso**

---

(Lic. Francisco Cumaio)

### **Membros do Júri**

---

---

---

### **Examinador**

---

### **Supervisor**

---

(Lic. Moisés Cassilote)

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada para obtenção de qualquer grau académico e que a mesma constitui o resultado do meu labor individual, estando indicadas ao longo do texto e nas referências bibliográficas todas as fontes utilizadas.

A Licenciada

---

(Virgínia Horácio Monjane)

Maputo, Dezembro, 2024

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus queridos pais, Marta Agostinho Chilaúle, Horácio Monjane e Anastácio Bernardo Massango, pelo amor por cada sacrifício e lição de vida que me proporcionaram. Vocês são a minha força e inspiração diária.

## AGRADECIMENTOS

Primeiro, elevo meus sinceros agradecimentos a Deus, a quem devo toda a minha existência e a oportunidade de concluir esta importante etapa da minha formação académica. Sem sua bênção e guia, nada disso seria possível.

Ao meu estimado supervisor, Lic. Moisés Cassilote, expressei minha profunda gratidão. Sua orientação excepcional, sua disponibilidade em me acompanhar durante todo o processo foi fundamental para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho. Suas valiosas sugestões, seu olhar crítico e seu apoio incondicional foram imprescindíveis para que eu pudesse alcançar este objectivo.

Aos meus pais, Marta Agostinho Chilaúle, Horácio Monjane e Anastácio Bernardo Massango, agradeço imensamente por todo o amor, carinho e suporte que me proporcionaram ao longo desta jornada. Seus ensinamentos, sua compreensão e seu incentivo foram pilares essenciais para que eu pudesse superar os desafios e chegar até aqui.

Aos meus irmãos, Elton Monjane e Abiyuda Massango, sou grata por serem meu porto seguro, compartilhando momentos de alegria e fortalecendo-me nos momentos mais difíceis.

Ao meu noivo, Jamar dos Santos José, às minhas amigas Maura Isabel Inguane, Amanda Silvadina Zandamela e Olga Preciosa Munguambe, agradeço profundamente pela amizade sincera, pelas palavras de encorajamento, pelas risadas compartilhadas e pelo apoio emocional que me sustentaram durante essa trajetória. Vocês foram fundamentais para que eu mantivesse a motivação e o equilíbrio necessários.

Por fim, sou imensamente grata aos meus colegas do curso de Psicologia das Organizações, em especial ao “Grupinho”. Agradeço pelos momentos de troca de conhecimentos, pelas discussões enriquecedoras e pelo companheirismo que fortaleceram nossa jornada académica. Juntos, construímos uma rede de apoio essencial para o nosso crescimento profissional e pessoal.

A todos vocês, minha eterna gratidão por fazerem parte desta conquista. Sem a contribuição de cada um, este trabalho não teria se concretizado. Obrigada de coração!

## **ABREVIATURAS/SIGLAS**

**AdRMM-** Águas da Região Metropolitana de Maputo;

**UEM-** Universidade Eduardo Mondlane

**ECO-** Escala de Clima Organizacional

**PCA-** Presidente do Conselho Administrativo

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Perfil Funcional dos Colaboradores.....	28
Gráfico 2: Distribuição de Género por Função.....	29
Gráfico 3: Análise das Percepções dos Gestores e Técnicos sobre o Clima Organizacional da Empresa Água de Maputo em médias factoriais.....	35
Gráfico 4: Análise Percentual das Percepções dos Gestores sobre o Clima Organizacional da Empresa AdRMM.....	38
Gráfico 5: Análise Percentual das Percepções dos Técnicos sobre o Clima Organizacional na Empresa AdRMM.....	40

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Distribuição de Características Demográficas e Funcionais.....	27
Tabela 2: Percepções dos Colaboradores sobre o Clima Organizacional por Dimensões e Níveis de Resposta.....	34
Tabela 3: Análise Percentual das Percepções dos Colaboradores sobre o Clima Organizacional.....	36

## **RESUMO**

O presente estudo teve como objectivo geral analisar a influência dos estilos de liderança no clima organizacional da Águas da Região Metropolitana de Maputo. A pesquisa foi classificada como aplicada, com uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. Em termos de objectivos, foi de carácter explicativo e seguiu os procedimentos de um estudo de caso. A colecta de dados foi realizada por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas. Para análise de dados, utilizou a técnica de análise de conteúdo, complementada pelo uso do Microsoft Excel para tratamento dos dados quantitativos. Foi identificado que a empresa adota três estilos principais de liderança: autocrático, democrático e liberal, sendo predominante estilo autocrático, com percepções distintas entre gestores e técnicos sobre o impacto desses estilos no clima organizacional. Em relação às percepções dos colaboradores, os resultados indicaram que, enquanto gestores predominantemente concordam que há apoio da chefia, técnicos apresentaram respostas mais divididas. Além disso, questões como falta de reconhecimento e distribuição equitativa de benefícios foram apontadas como influenciadoras negativas no ambiente de trabalho.

**Palavras-Chave:** Liderança; clima organizacional; estilo de liderança, Empresa AdRMM.

## **ABSTRACT**

The general objective of this study was to analyze the influence of leadership styles on the organizational climate of Águas da Região Metropolitana de Maputo. The research was classified as applied, whit a mixed approach, combining qualitative and quantitative methods. In terms of objectives, it was explanatory and followed the procedures of a case study. Data collection was carried out through questionnaires and semi-structured interviews. For data analysis, the content analysis technique was used, complemented by the use of Microsoft Excel to process quantitative data. It was identified that the company adopts three main leadership styles: autocratic, democratic and liberal, with the autocratic style being predominant, with different perceptions among managers and technicians about the impact of these styles on the organizational climate. Regarding employee perceptions, the results indicated that, while managers predominantly agree that there is support from management, technicians presented more divided responses. In addition, issues such as lack of recognition and equitable distribution of benefits were identified as negative influences in the work environment.

**Keywords:** Leadership; organizational climate; leadership style; AdRMM Company

## Índice

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2. Problematização	3
1.3. Objectivos da Pesquisa	5
1.3.1. Objectivo Geral	5
1.3.2. Objectivos Específicos	5
1.4. Perguntas de Pesquisa	5
1.5. Justificativa	5
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1. Estilos de Liderança	7
2.1.1. Teorias de Liderança	8
2.2. Clima Organizacional	11
2.3. Relação entre Estilos de Liderança e Clima Organizacional	15
CAPÍTULO III: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
3.1 Descrição do Local de Pesquisa	17
3.2. Abordagem Metodológica	18
3.3. População, Amostra e Amostragem	20
3.4. Técnicas de Recolha e Análise de Dados	20
3.5. Questões Éticas	23
3.6. Limitações	23
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS	25
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	44
5.1. Conclusões	44
5.2. Recomendações	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
APÊNDECES	50

## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Este trabalho é uma monografia elaborada como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia Organizacional, curso oferecido pelo Departamento de Psicologia, Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

O estudo foi realizado na empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo, os dados foram colhidos entre o mês de Maio e Setembro de 2024 e a recolha de dados foi realizada entre os dias 3 à 22 de Setembro de 2024. A monografia aborda a Influência dos Estilos de Liderança na Construção do Clima Organizacional.

De acordo com Chiavenato (2004) estilos de liderança são formas diferentes do líder fazer sua gestão e estas se referem directamente à sua forma de conduzir sua liderança e os seus liderados. Liderança para Chiavenato (2005, p.183), é definida como uma influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento da outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e .dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objectivos específicos.

Segundo Chiavenato (1999, p.93), Clima Organizacional é o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de satisfação de seus colaboradores. O Clima é originado da interação dos preceitos, carácter, valores, políticas, tradições, estilos gerências, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo, tecnologia, conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais presentes na organização. Para Carvalho e Melo (2008), o clima organizacional está relacionado com o grau de motivação dos colaboradores, ele pode ser agradável, receptivo, envolvente, quando há elevada motivação ente os colaboradores.

A relação entre os estilos de liderança e o clima organizacional é um tema discutido na literatura académica. Segundo Chiavenato (2014, p. 336), a liderança é um dos aspectos mais importantes do comportamento organizacional, pois exerce influência directa sobre a motivação, o desempenho e a satisfação dos colaboradores.

Na mesma linha de ideias, Bass e Avolio (1994) afirmam que os líderes desempenham um papel fundamental na criação e manutenção de um ambiente de trabalho positivo e estimulante. Esses autores internacionais destacam que os diferentes estilos de liderança, como o

transformacional e o transaccional, impactam de forma distinta na percepção dos trabalhadores sobre o clima organizacional. Ademais, Robbins e Judge (2014) salientam que o clima organizacional reflecte as atitudes, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização. Nesse sentido, Ferreira, Neves e Caetano (2001), autores da região da África Austral, acrescentam que o clima organizacional influencia directamente o comportamento e o desempenho dos colaboradores.

No contexto moçambicano, Nhamossa (2018) investigou a relação entre os estilos de liderança e o clima organizacional em uma instituição pública, constatando que o estilo de liderança democrático estava associado a um clima mais positivo. Entretanto, Macamo (2020) ressalta que a adopção de estilos de liderança mais participativos e orientados para as pessoas pode contribuir significativamente para a melhoria do clima organizacional em empresas moçambicanas.

Diante desse cenário, o presente estudo busca analisar de forma empírica a Influência da Liderança no Clima Organizacional da Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo. A pesquisa foi realizada na Empresa anteriormente referenciada, uma instituição localizada em Maputo, Moçambique.

A escolha desta empresa como espaço de pesquisa se dá por diversas razões. Primeiramente, a Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo é uma instituição de grande relevância no contexto local, desempenhando um papel crucial no fornecimento de água para a população. Além disso, a mesma possui uma estrutura organizacional complexa e diversificada, o que a torna num ambiente propício para desenvolver e investigar a relação entre liderança e clima organizacional.

Do ponto de vista de estrutura, esta monografia encontra-se dividida em cinco principais capítulos, a saber: Capítulo I: Introdução – neste capítulo inicial, ocorre a contextualização do estudo, onde são delimitados o tema, a justificativa, a problematização e os objectivos da pesquisa. Aqui, apresentamos um panorama geral sobre o que motivou a realização do estudo, as razões que o fundamentam e os objectivos que se buscam atingir.

O capítulo II concentra-se na Revisão da Literatura, onde são discutidos diferentes conceitos e subtemas que servem como base teórica para o estudo em questão. Neste ponto, faz-se uma análise do conhecimento existente sobre os estilos de liderança e clima organizacional, a fim de fundamentar a pesquisa.

No capítulo III, são apresentados os procedimentos metodológicos adoptados na pesquisa. Aqui são descritos os métodos e técnicas utilizadas durante o processo de colecta de dados, destacando a abordagem adoptada, os instrumentos de pesquisa, os passos seguidos para a análise dos dados obtidos, as questões éticas e outros aspectos relevantes para a pesquisa.

No capítulo IV - Apresentação e Análise de Dados, concentra-se na apresentação e análise dos dados colectados no campo de pesquisa. Este capítulo busca sistematizar as informações obtidas, permitindo a interpretação dos resultados à luz dos objectivos propostos no início do estudo.

No capítulo V: Conclusões e Recomendações. Neste capítulo são apresentadas as conclusões obtidas do estudo e as Recomendações à Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo (AdRMM).

Além disso, no trabalho encontram-se as referências bibliográficas que fundamentaram o estudo, os apêndices que incluem informações complementares relevantes e, por fim, os anexos, onde são incluídos materiais que ampliam o entendimento do estudo, como a credencial, entre outros documentos relevantes.

## **1.2. Problematização**

A liderança tem um papel fundamental na formação do clima organizacional, sendo frequentemente associada à motivação e ao bem-estar dos colaboradores. Nesta óptica, Almeida (2016) descrevem o líder como o principal motivador dentro da organização, cuja influência no clima organizacional é crucial para que os colaboradores desenvolvam suas habilidades e competências de maneira eficaz, alinhados à missão, visão e valores da empresa.

Já na perspectiva de Oliveira e Mozzato (2023), em seu estudo de caso em uma cooperativa de crédito, identificaram que a liderança afecta directamente o clima organizacional, onde um estilo de liderança positivo pode fazer com que os colaboradores se sintam mais confiantes e seguros, resultando em um ambiente de trabalho mais agradável e produtivo.

No contexto moçambicano, a liderança e o clima organizacional são temas de grande relevância e têm sido objecto de estudo por vários autores. Neste âmbito, Silva (2011) explora a relação entre a cultura local e os estilos de liderança, identificando os atributos da cultura social e

organizacional dominante e como estes influenciam a liderança. O autor destaca ainda que, a liderança em Moçambique é fortemente influenciada por valores culturais e que o entendimento desses valores é essencial para a criação de um clima organizacional positivo.

Na mesma ordem de ideias, Santos (2020) argumenta que a liderança eficaz é crucial para manter um clima organizacional que promova a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, mesmo em períodos desafiadores como uma pandemia.

Esses estudos revelam que, no contexto moçambicano e em outros contextos, a liderança é vista como um elemento chave na construção de um clima organizacional saudável e produtivo. Os resultados indicam que líderes que compreendem e respeitam a cultura local, e que são capazes de adaptar seu estilo de liderança às necessidades dos colaboradores e às exigências do ambiente, podem criar um clima organizacional que não apenas melhora a satisfação e a produtividade, mas também ajuda a organização a navegar por tempos incertos e desafiadores.

A motivação pessoal para estudar o tema “Influência dos Estilos de Liderança na Construção do Clima Organizacional”, resulta de uma experiência anterior de contacto directo com a Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo. Durante a realização de um trabalho de campo, a pesquisadora teve oportunidade de interagir com alguns colaboradores da empresa em alusão e percebeu algumas fragilidades no clima organizacional. Como forma de complementar a fundamentação deste assunto, a pesquisadora identificou que, embora a liderança seja uma peça fundamental na construção de um clima organizacional saudável, durante sua pesquisa exploratória na empresa, observou-se que essa liderança também enfrenta desafios nesse ambiente.

Um problema concreto na empresa é a morosidade no pagamento dos salários e comunicação ineficaz, caracterizada pela ausência de feedbacks, o que vem gerando insatisfação e desmotivação entre os colaboradores, impactando negativamente a produtividade e a qualidade do trabalho. Além disso, a falta de oportunidades de progressão na carreira, gera uma sensação de estagnação e falta de reconhecimento, contribuindo para uma possível desmotivação dentro do clima organizacional.

Diante dessa constatação, surge a seguinte indagação: De que forma os estilos de liderança influenciam no clima organizacional da Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo?

### **1.3. Objectivos da Pesquisa**

#### **1.3.1. Objectivo Geral**

- ✓ Analisar a influência dos estilos de liderança no clima organizacional na Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo.

#### **1.3.2. Objectivos Específicos**

- ✓ Identificar os estilos de liderança predominantes na empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo;
- ✓ Caracterizar os estilos de liderança predominantes na empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo;
- ✓ Descrever os factores determinantes do clima organizacional para os colaboradores da Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo;
- ✓ Relacionar os estilos de liderança com o clima organizacional da Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo.

### **1.4. Perguntas de Pesquisa**

1. Quais são os estilos de liderança predominantes na empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo?
2. Como se caracterizam os estilos de liderança predominantes na Águas da Região Metropolitana de Maputo?
3. Quais factores são determinantes do clima organizacional para os colaboradores da Empresa Águas da Região Metropolitana?
4. Que relação existe entre os estilos de liderança e o clima organizacional na Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo?

### **1.5. Justificativa**

No contexto social, a compreensão da influência da liderança no clima organizacional é crucial para promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Uma liderança eficaz pode contribuir para a melhoria do bem-estar dos funcionários, aumentando a satisfação no trabalho. Isso, por sua vez, pode ter impactos positivos na comunidade, uma vez que colaboradores mais engajados tendem a prestar um serviço de maior qualidade à população atendida pela empresa, como é o caso da Empresa AdRMM, que desempenha um papel vital no fornecimento de água e saneamento para a região.

No nível organizacional, a pesquisa pode fornecer orientações práticas para os gestores, como aprimorar suas habilidades de liderança e promover um clima organizacional positivo. Ao identificar áreas de melhoria na gestão de pessoas, a empresa pode implementar políticas e práticas mais eficazes para motivar e engajar seus colaboradores. Isso pode resultar em benefícios tangíveis, como o aumento da produtividade, redução de custos associados à rotatividade de funcionários e fortalecimento da reputação da empresa como empregadora de escolha.

O estudo sobre a relação entre liderança e clima organizacional é de suma importância acadêmica, uma vez que, contribui para o avanço do conhecimento no campo da gestão de pessoas e liderança. Ao analisar como diferentes estilos de liderança impactam o ambiente de trabalho e o bem-estar dos colaboradores, a pesquisa pode fornecer visões valiosas para teorias existentes e desenvolver novos modelos explicativos.

Além disso, ao explorar o contexto moçambicano, a pesquisa pode preencher uma lacuna na literatura acadêmica, oferecendo uma perspectiva sobre a interação entre liderança e clima organizacional em um ambiente culturalmente diversificado. Salientar que, não constitui a nossa pretensão esgotar o tema, o mesmo é passível de futuras investigações por outros pesquisadores que mostrarem um particular interesse em estudar o mesmo.

Portanto, o estudo sobre o papel da liderança na construção do clima organizacional não apenas contribui para o conhecimento acadêmico, mas também tem o potencial de gerar impactos significativos tanto na esfera social quanto na organizacional, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e sustentáveis.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo desempenha um papel fundamental no alicerce teórico desta monografia. É aqui onde são explorados e discutidos diversos conceitos e subtemas relevantes que servem como fundamento para a compreensão do estudo sobre liderança e clima organizacional. A revisão da literatura aqui apresentada proporciona um panorama das pesquisas e descobertas existentes no campo de estilos de liderança e clima organizacional, permitindo, assim, a construção de uma base para a análise e interpretação dos dados colectados.

### **2.1. Estilos de Liderança**

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objectivos específicos (Chiavenato, 2014). Na mesma linha, Minicucci (2004) define liderança como a habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem de boa vontade ou entusiasmo para atingir os objectivos em busca do bem comum. Como se pode perceber, os autores procuram definir o conceito de liderança de diversas formas, de um modo geral, a liderança é um processo de influenciar as pessoas para o alcance dos seus objectivos organizacionais em uma determinada situação.

Relativamente aos estilos de Liderança, Chiavenato (2004) afirma que os estilos de liderança são formas diferentes do líder fazer sua gestão e estas se referem directamente à sua forma de conduzir sua liderança e os seus liderados. De acordo com Burns (1978), o processo de liderança é caracterizado por líderes induzindo seguidores para a acção tendo em vista certos objectivos, metas que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado.

Para Chiavenato (2004), o desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e actividades. De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p.177), a liderança traz consigo diversos estilos e formas de coordenar pessoas e situações. Ainda na perspectiva dos mesmos autores, os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a sua situação. Como estas não são constantes, o uso de um estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para o líder eficaz.

A possibilidade do estilo de liderança em que o líder utiliza para comandar a sua equipa pode trazer diversas reacções, inclusive, individualmente pode beneficiar ou afectar a qualidade de vida do colaborador. Para ser líder é necessário ter uma visão global, compreender a relação entre homem e o seu âmbito de trabalho.

### **2.1.1. Teorias de Liderança**

De acordo com Chiavenato (2000), existem três abordagens distintas a respeito da liderança: a Teoria dos estilos de liderança ou comportamental, Teoria dos traços de personalidade e Teorias situacionais ou contingenciais.

#### **2.1.1.1. Teorias sobre Estilos de Liderança**

Na visão de Chiavenato (2014), essas teorias estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder na sua relação com seus subordinados. A teoria mais conhecida refere-se a três estilos de liderança: Liderança Autocrática; Liderança Democrática e Liderança Liberal.

##### **a. Liderança Autocrática**

A liderança autocrática, também conhecida como liderança centralizada ou directiva, caracteriza-se pela forte concentração de poder nas mãos do líder (Chiavenato, 2003, p. 234). Nesse estilo, o líder define as metas, toma decisões de forma unilateral, exerce um controle rígido sobre as actividades dos colaboradores e minimiza a participação dos mesmos nos processos decisórios conforme mostra (Bass, 1990, p. 18).

Ainda neste prisma, Yukl (2002, p. 143) enfatiza que a liderança autocrática pode ser eficaz em situações que exigem decisões rápidas, em ambientes com alto grau de incerteza ou quando os colaboradores possuem baixo nível de maturidade e experiência. No entanto, esse estilo também pode gerar um clima organizacional negativo, caracterizado por baixa autonomia, desmotivação e até mesmo ressentimento entre os colaboradores, conforme destaca (Tsui, 1997, p. 62).

##### **b. Liderança Democrática**

Este estilo de liderança caracteriza-se pela valorização da participação dos colaboradores nos processos decisórios (Chiavenato, 2003, p. 240). O líder democrático consulta a equipe antes

de tomar decisões importantes, incentiva o debate de ideias e busca construir consenso entre os membros do grupo (Bass, 1990, p. 24).

Segundo Yukl (2002, p. 151), a liderança democrática tende a promover um clima organizacional mais positivo, caracterizado por maior autonomia, engajamento e satisfação dos colaboradores. No entanto, esse estilo pode ser menos eficaz em situações que exigem decisões rápidas ou quando os colaboradores possuem baixo nível de maturidade e experiência.

### **c. Liderança Liberal**

A liderança liberal ou então “deixa fazer”, é caracterizada pela liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos, somente faz comentários irregulares sobre as actividades dos membros quando perguntado (Chiavenato, 2014). A liderança liberal é uma forma de relacionamento oposto ao autocrático, onde os colaboradores têm mais espaços para estimular sua criatividade e inovação pessoal (Chiavenato, 2009).

Para além dos estilos de liderança acima apresentados, Tolfo (2004) avançou outros estilos de liderança que resultaram da exploração contínua dos estilos de liderança. Entre essas teorias estão: Liderança Transformacional e Liderança Transaccional.

### **d. Liderança Transformacional**

Nas suas abordagens, Lima (2011, p. 58) vê o líder transformacional como um visionário que inspira e motiva os colaboradores a alcançar resultados que vão além das expectativas iniciais. Este líder estimula a inovação e a mudança. Santos (2015, p. 102) destaca a habilidade do líder transformacional em criar uma visão compartilhada e mobilizar a equipe para trabalharem juntos em direcção a essa visão. Esse estilo de liderança se baseia na construção de um propósito comum e na motivação intrínseca. Oliveira (2018, p. 87) aponta que a liderança transformacional pode levar a um desempenho excepcional, construindo relações de confiança e respeito mútuo entre o líder e os colaboradores. Este estilo de liderança está associado a um ambiente de trabalho positivo e ao desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe.

### **e. Liderança Transaccional**

Segundo Bass (2009), a liderança transaccional é utilizada para o monitoramento e controle dos empregados, utilizando para isso as métricas racionais ou económicas. Neste estilo de liderança, os líderes oferecem recompensas por metas cumpridas, entretanto, para se obter resultados satisfatórios deverá ser realizado o esclarecimento de metas, objectivos e o reconhecimento quando as metas forem atingidas. O líder transaccional determina e comunica o que deve ser feito por seus liderados, informando como deve ser executado e o que conseguirão se alcançarem os objectivos estabelecidos (Avolio, 1991).

Do ponto de vista do nosso posicionamento em relação aos diferentes estilos de liderança para o clima organizacional, podemos começar por destacar que a escolha do estilo de liderança mais adequado para a Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo depende de diversos factores, como o contexto organizacional, as características dos colaboradores e os objectivos estratégicos da empresa. No entanto, dos diferentes modelos apresentados, consideramos que a liderança democrática e a liderança transformacional seriam os mais benéficos para lidar com os problemas constatados na organização.

A liderança democrática, caracterizada pelo envolvimento dos colaboradores nos processos decisórios, poderia contribuir para a criação de um clima organizacional mais positivo, com maior autonomia, engajamento e satisfação dos funcionários. Isso seria especialmente relevante para abordar questões como a falta de progressão na carreira e a desmotivação da equipe. Ao consultar os colaboradores e incentivar o debate de ideias, os líderes democráticos poderiam compreender melhor as necessidades e expectativas dos funcionários, desenvolvendo planos de carreira e sistemas de recompensa mais alinhados com suas aspirações.

A liderança transformacional, com seu foco em inspirar e motivar os colaboradores a alcançarem resultados excepcionais, também se apresenta como uma opção promissora para a Empresa AdRMM, ao criar uma visão compartilhada e fortalecer a motivação intrínseca da equipe, esse estilo de liderança poderia ajudar a combater a morosidade no pagamento de salários e a desmotivação geral. Ao construir um ambiente de trabalho positivo, marcado pela confiança e respeito mútuo, a liderança transformacional poderia engajar os colaboradores em torno de objectivos comuns, reflectindo-se em melhorias no fluxo de caixa e no cumprimento dos compromissos financeiros, incluindo o pagamento pontual dos salários.

Por outro lado, a liderança autocrática, apesar de poder ser eficaz em situações de crise que exigem decisões rápidas, não se mostraria a melhor opção para lidar com os problemas identificados na Empresa AdRMM. Esse estilo de liderança, caracterizado pela centralização do poder e pelo baixo envolvimento dos colaboradores, provavelmente acentuaria a desmotivação e o ressentimento da equipe, prejudicando ainda mais o clima organizacional.

### **2.1.1.2. Teoria de Traços de Personalidade**

Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas e apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas (Chiavenato, 2003). Este autor especifica alguns traços físicos, intelectuais, sociais e traços relacionados com a tarefa.

### **2.1.1.3. Teorias Situacionais ou Contingenciais da Liderança**

As teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação, ou seja, cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados. O líder deve-se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas (Chiavenato, 2003).

A pertinência de se abordar as teorias de liderança no trabalho, fundamenta-se no impacto dessas teorias dentro de uma organização, ou seja, relativamente à teoria de traços de personalidade, que tem ênfase nas características marcantes de personalidade possuídas pelo líder, para a empresa em estudo, pode-se destacar a importância de se olhar para os atributos físicos, intelectuais, sociais ou relacionados a tarefa para se analisar a liderança. Por outro lado, a teoria sobre estilos de liderança tem como foco a maneira e se comportar dos líderes e, por último, a teoria situacional de liderança tem como foco a adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação.

## **2.2. Clima Organizacional**

O clima organizacional, também conhecido como ambiente organizacional, representa a percepção que os colaboradores possuem do ambiente de trabalho em que estão inseridos (Schneider, 1985, p. 4). Essa percepção é influenciada por diversos factores, como a cultura

organizacional, as práticas de gestão, as relações interpessoais, as condições físicas do ambiente de trabalho e os valores compartilhados pelos membros da organização (Chiavenato, 2004, p. 281).

De acordo com Schein (1990, p. 19), o clima organizacional pode ser definido como um conjunto de características perceptíveis e relativamente duradouras do ambiente interno de uma organização, que é criado, mantido ou alterado pelas interações dos membros da organização e que tem um impacto significativo em seus comportamentos e resultados.

O clima organizacional pode ser positivo ou negativo, dependendo da percepção dos colaboradores (Schneider, 1985, p. 8). Um clima organizacional positivo é caracterizado por alta satisfação dos colaboradores, baixo nível de estresse, forte trabalho em equipe, alta produtividade e baixo índice de absenteísmo (Chiavenato, 2004, p. 283). Já um clima organizacional negativo é caracterizado por baixa satisfação dos colaboradores, alto nível de estresse, fraca comunicação, baixa produtividade e alto índice de absenteísmo (Schneider, 1985, p. 10).

Operacionalizando o conceito de clima organizacional, no caso específico da Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo, é fundamental para compreender de que forma os diferentes estilos de liderança adoptados pela organização influenciam a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Por exemplo, se a empresa adoptar predominantemente um estilo de liderança autocrático, caracterizado pela centralização do poder e pelo baixo envolvimento dos colaboradores, é provável que o clima organizacional seja percebido de forma negativa pelos funcionários. Isso porque esse estilo de liderança tende a gerar um ambiente de trabalho marcado por baixa autonomia, desmotivação e até mesmo ressentimento.

Por outro lado, se a empresa adoptar um estilo de liderança democrático, que valoriza a participação activa dos colaboradores ou um estilo transformacional, que inspira e motiva a equipe a alcançar resultados excepcionais é mais provável que o clima organizacional seja percebido de forma positiva. Portanto, a operacionalização do conceito de clima organizacional no contexto da Empresa AdRMM deve considerar a influência directa dos diferentes estilos de liderança adoptados pela organização. Essa análise permitirá identificar os principais factores que impactam a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, bem como

subsidiar a implementação de estratégias para a construção de um clima organizacional mais positivo e motivador.

### **2.2.1. Dimensões do Clima Organizacional**

Segundo Chiavenato (2004), o Clima Organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar determinados comportamentos, sendo que dimensões do Clima Organizacional são:

- Estrutura Organizacional - pode impor limites ou Liberdade de acção para as pessoas através de ordem, restrições e limitações impostas na situação de trabalho, como regras, regulamentos, procedimentos, autoridade, especialização, etc. Quanto mais incentivar, melhor o Clima Organizacional;
- Responsabilidade - pode coibir ou incentivar o comportamento das pessoas através de dependência do superior, negação da iniciativa pessoal, restrição, quanto a decisões pessoais, etc. Quanto mais incentivar, melhor o Clima Organizacional;
- Recompensas - a organização pode enfatizar críticas e punições, como pode estimular recompensas e incentivo pelo alcance de resultados, deixando o método de trabalho a critério de cada pessoa. Quanto mais estimular recompensas e incentivos, melhor o clima;
- Riscos - a situação de trabalho pode ser essencialmente protectora para evitar riscos e ser impulsionadora no sentido de assumir desafios novos e diferentes. Quanto mais impulsionadora, melhor o clima;
- Calor e apoio - a organização pode manter um clima frio e negativo de trabalho como pode criar um clima de calor humano, boa camaradagem e apoio à iniciativa pessoal e grupal;
- Conflito - a organização pode estabelecer regras e procedimentos para evitar choques de opiniões diferentes, como pode incentivar diferentes pontos de vista e administrar os conflitos decorrentes por meio da confrontação. Quanto mais incentivos a diferentes pontos de vista, melhor o clima.

Para cada trabalhador, o clima toma a forma de um conjunto de atitudes e de perspectivas que delineiam a organização no que tange à características subjectivas, como coeficiente de percepção de autonomia ou de reconhecimento. Estas dimensões impactam no clima organizacional de toda a organização e a Águas da Região Metropolitana de Maputo não é a excepção. Importa ressaltar que, a unidade de análise no clima organizacional é a empresa, na proporção que é percebida pelas pessoas e da maneira pela qual suas dimensões, a

responsabilidade, apoio, confiança, conflitos, riscos, confiança, são interpretadas, generalizadas e entendidas, neste sentido, a forma como os colaboradores da AdRMM percebem estas dimensões, impacta directamente no clima organizacional.

### **2.2.2. Factores que Contribuem para um Clima Organizacional Positivo**

Há três factores que podem contribuir para um clima organizacional positivo, conforme cita Sirota, Mischkind e Meltzeri (2006), que são: equidade, realização e companheirismo. Quando os autores falam sobre equidade, reforçam o sentido de justiça por parte dos superiores nas relações interpessoais, remuneração, avaliações e eventuais conflitos. Já a realização, quando se fala de pessoas do nível operacional, refere-se ao reconhecimento, consideração e respeito pelo trabalho realizado. Por último, cita o companheirismo, mostrando que as pessoas tendem a ter relações amistosas, que pode ou não afectar o clima da empresa.

O Clima organizacional embora seja intangível, ele pode ser sentido em diversos momentos dentro da equipe, seja por alterações de comportamento, desperdício de tempo, baixo desempenho, conflitos interpessoais e entre departamentos, murmuração e boatos, entre outros (Luz, 2003). De acordo com Chiavenato (2004), há diversos factores que podem influenciar o clima organizacional, tais como a cultura organizacional, motivação, a qualidade de vida no trabalho e a liderança.

De acordo com Bispo (2006), o clima organizacional pode apresentar-se em três maneiras, sendo elas: favorável, desfavorável ou mais ou menos. Para Chiavenato (2009), o clima é alto e favorável em situações que proporcionam satisfação das necessidades pessoais e elevação da moral. Portanto, o clima favorável permite que as empresas diminuam contratações e desligamentos de funcionários, o comportamento e a satisfação permite que os colaboradores melhorem a produção. Quando o clima organizacional é desfavorável, os colaboradores trabalham indispostos, os processos são realizados com mais dificuldade, o ambiente fica desconfortável.

Ainda na perspectiva de Chiavenato, o clima organizacional baixo é caracterizado por estado de desinteresse, insatisfação, depressão, podendo, em caso extremos, chegar a estados de inconformidade, agressividade, típicos de situações em que membros se defrontam aberta e ostensivamente contra a organização. No clima organizacional mais ou menos, não há a

influência de nenhum dos outros tipos citados acima que representam os extremos da classificação do clima.

No âmbito do tema em estudo, abordar os factores que influenciam ou contribuem para um clima organizacional positivo são de extrema importância, pois o clima organizacional influencia directamente a motivação, engajamento e produtividade. Portanto, a análise destes factores na Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo permite que as necessidades dos colaboradores sejam atendidas tornando-os mais saudáveis e mais comprometidos com objectivos organizacionais.

### **2.3. Relação entre Estilos de Liderança e Clima Organizacional**

A relação entre os estilos de liderança adoptados em uma organização e o clima organizacional percebido pelos colaboradores é amplamente discutida na literatura. Diversos autores renomados abordam sobre esta relação, destacando a influência significativa que os diferentes estilos de liderança exercem sobre o ambiente de trabalho. Machado e Goulart (2005) abordam os estilos de liderança e o impacto produzido nos subordinados, afectando o seu comportamento e sua motivação para o trabalho. Diferentes estilos de liderança produzem reacções diferentes e complexas, conduzindo a diferentes climas organizacionais. Segundo Ferreira (2013), as percepções das pessoas do lugar onde trabalham são percebidas por meio do clima organizacional que está atrelado com várias variáveis, como a motivação e estilo de liderança. O ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima será a “qualidade” percebida pelos integrantes e influencia o seu comportamento.

Para Chiavenato (2004, p. 281), o clima organizacional é directamente impactado pelas práticas de gestão e pelos valores compartilhados pelos membros da organização. Nesse sentido, Barbosa (2011, p. 75) enfatiza que o estilo de liderança adoptado pela organização é um dos principais factores que moldam o clima organizacional, uma vez que o comportamento do líder influencia de maneira expressiva a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho.

Schein (1990, p. 19) argumenta que um estilo de liderança autocrático, caracterizado pela centralização do poder e pela tomada de decisão unilateral, tende a criar um clima organizacional negativo, marcado por baixa satisfação, desmotivação e falta de engajamento

dos funcionários. Nesse cenário, os colaboradores tendem a perceber o ambiente de trabalho como opressivo e pouco propício ao desenvolvimento profissional.

Por outro lado, Schneider (1985, p. 8) destaca que estilos de liderança mais participativos e democráticos, que valorizam a autonomia e o envolvimento dos colaboradores, podem contribuir para a construção de um clima organizacional mais positivo. Nesses casos, os funcionários tendem a demonstrar maior satisfação, comprometimento e disposição para a realização das tarefas, o que se reflecte em melhores resultados organizacionais.

Ainda nessa perspectiva, Silva (2011) p. 60) enfatiza que o estilo de liderança transformacional, caracterizado pela capacidade de inspirar e motivar a equipe, também exerce uma influência positiva sobre o clima organizacional. Esse tipo de liderança tende a gerar um ambiente de trabalho mais colaborativo, inovador e alinhado com os objectivos da organização.

No âmbito do tema “Influência dos Estilos de Liderança na Construção do Clima Organizacional”, a compreensão dessa relação é fundamental, pois o diferente estilo de liderança adoptado pela organização pode exercer um impacto significativo na percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Portanto, a análise da relação entre os estilos de liderança e o clima organizacional na Empresa AdRMM permite identificar os principais desafios e oportunidades relacionados à liderança, subsidiando a implementação de estratégias para a construção de um ambiente de trabalho mais positivo e motivador para os colaboradores.

## **CAPÍTULO III: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo, são apresentados os diferentes métodos e técnicas de colecta de dados utilizados durante a realização deste trabalho. São abordados os aspectos relativos à natureza da pesquisa, à abordagem adoptada, quanto aos objectivos propostos e aos procedimentos, incluindo a definição da população, amostra e amostragem, bem como as técnicas de colecta de dados, como entrevistas, questionários, análise documental, entre outras. Dessa forma, este capítulo fornece uma visão geral da abordagem metodológica adoptada, subsidiando a compreensão dos caminhos percorridos para a concretização deste estudo.

### **3.1 Descrição do Local de Pesquisa**

O estudo sobre “Influência dos Estilos de Liderança na Construção do Clima Organizacional” foi realizado na cidade de Maputo, concretamente na Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo (AdRMM), localizada no bairro Central, avenida Eduardo Mondlane. Esta é uma empresa que se dedica à prestação de serviços de captação, tratamento, transporte e distribuição de água na Região Metropolitana de Maputo.

A empresa tem como missão contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população através do abastecimento de água potável de forma sustentável. Constituída por duas grandes direcções na província e cidade de Maputo, conta com mais de 1160 colaboradores distribuídos em 15 centros de distribuição, Boane, Matola Rio, Belo Horizonte, Matola, Machava, Tsalala, Chamanculo, Alto Maé, Maxaquene, Katembe, Laulane, Intaka, Mathemele, Guava e Vila Olímpica. A empresa em questão conta com 316 funcionários. (O organograma da instituição anexo I. )

### **Missão, Visão e Valores da Águas da Região Metropolitana de Maputo**

- Missão - assegurar o fornecimento sustentável e universal de água de qualidade, projectando a organização para o futuro.
- Visão - assegurar a liderança nacional na qualidade do serviço aos cidadãos, promovendo inovação, sustentabilidade, uma nova geração de talento e relações de confiança.
- Valores - confiança, empatia, resiliência, colaboração, ambição e proactividade.

## **3.2. Abordagem Metodológica**

A abordagem metodológica nos possibilitou escolher o melhor caminho, tornando o trabalho ou estudo mais prático e mais científico. O uso da metodologia perfaz um importante instrumento de caracterização de uma pesquisa, dando a concreta forma mediante a qual se empregam métodos e técnicas que são adoptados para a obtenção do conhecimento acerca do objecto de estudo (Popper, 1993).

### **3.2.1. Natureza da Pesquisa**

Quanto à natureza, a pesquisa é Aplicada. Segundo Appolinário (2011,p.146), é realizada com o intuito de “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas”. Ela se empenha em desenvolver, testar e avaliar produtos e processos, encontrando fundamentos nos princípios estabelecidos pela pesquisa básica e desenvolvendo uma tecnologia de natureza utilitária e finalidade imediata. A pesquisa aplicada é aquela cujo principal objectivo é a geração de conhecimento para aplicação prática e imediata, dirigidos à solução de problemas específicos envolvendo os interesses locais, territoriais e regionais.

No contexto da nossa temática, a pesquisa visa descrever as características da influência dos estilos de liderança na construção do clima organizacional da Empresa Águas de Maputo. Essa abordagem aplicada permitiu compreender e analisar, de forma detalhada, como os diferentes estilos de liderança adoptados na empresa afectam o clima organizacional percebido pelos colaboradores.

### **3.2.2 Quanto à Abordagem**

Quanto à abordagem, a presente pesquisa é Mista, envolvendo tanto métodos qualitativos quanto quantitativos, conforme proposto por Creswell (2010, p. 27). Essa abordagem permite a colecta e a análise tanto de dados quantitativos quanto qualitativos em um único estudo. De acordo com Michel (2005), a pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza quantificações nas modalidades de colecta de informação e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas. As pesquisas qualitativas, de acordo com Gil (2006), consistem em colectar dados por meio de observações, entrevistas e outros por meio de uma dinâmica entre o mundo e o sujeito, não traduzida por números.

Essa escolha justifica-se pela necessidade de capturar tanto as percepções subjectivas dos colaboradores da Empresa Águas da Região de Maputo, através de entrevistas e questionários, quanto os dados quantitativos que revelam a prevalência dos estilos de liderança e as características do clima organizacional. A combinação de métodos qualitativos e quantitativos possibilitou-nos obter uma visão mais completa do fenómeno, integrando diferentes perspectivas e fontes de informação.

### **3.2.3 Quanto aos Objectivos**

Quanto aos objectivos, esta pesquisa é de carácter Explicativo. Este tipo de pesquisa é aquela que busca compreender os factores que determinam ou influenciam a ocorrência de determinados fenómenos. Segundo Almeida (2016, P.46), este tipo de pesquisa é fundamental para estabelecer relações de causa e efeito entre variáveis e para aprofundar o entendimento sobre como uma variável pode afectar outra.

No contexto do estudo sobre a influência dos estilos de liderança na construção do clima organizacional na Empresa Águas de Maputo, uma pesquisa explicativa é extremamente útil. Ela permite investigar não apenas a presença de uma relação entre os estilos de liderança e o clima organizacional, mas também entender como e por quê um estilo de liderança, como o transformacional, pode impactar positivamente o ambiente de trabalho.

### **3.2.4. Quanto aos Procedimentos**

Este estudo quanto aos procedimentos é de carácter Monográfico ou Estudo de Caso. De acordo com a definição apresentada por Creswell (2007, p. 73), o estudo de caso é uma exploração em profundidade de um sistema delimitado, com base em uma colecta de dados extensiva.

Essa concepção se mostra particularmente relevante para o tema em análise, visto que, ao aplicar essa definição, o estudo de caso permitiu-nos fazer uma análise profunda e detalhada da empresa AdRMM, investigando como os diferentes estilos de liderança adoptados pelos colaboradores influenciam na construção do clima organizacional nessa organização.

Portanto, a definição de Creswell sobre o estudo de caso se mostra adequada e relevante para a investigação proposta. Ao explorar em profundidade a empresa AdRMM como um sistema delimitado, por meio de uma colecta de dados extensiva, será possível compreender de maneira

detalhada como os estilos de liderança adoptados influenciam na construção do clima organizacional nessa instituição.

### **3.3. População, Amostra e Amostragem**

Na óptica de Creswell (2007, p. 126), a população de um estudo de caso consiste no grupo de indivíduos ou organizações que possuem as mesmas características relevantes para a pesquisa. No caso do tema em análise, a população-alvo foi composta por mais de 316, número de colaboradores da empresa AdRMM afectos no bairro Central, distribuídos nas direcções de Recursos Humanos, Logística, Administração e Finanças, Planeamento Controlo Interno, Compras, Comunicação e *Marketing* e Direcção de Tecnologia e Informação.

De acordo com Creswell (2007, p. 126), a amostra em uma pesquisa refere-se a um subconjunto representativo da população-alvo que é seleccionado para ser estudado. A amostra é essencialmente uma porção ou parcela do grupo maior que se deseja investigar. Para este estudo, foi utilizada uma amostragem probabilística, mais especificamente a amostragem aleatória simples.

Ainda na óptica de Creswell (2007, p. 128), a amostragem aleatória simples é um método no qual cada membro da população tem a mesma chance de ser seleccionado para a amostra. Esse tipo de amostragem é adequado quando se deseja garantir a representatividade da amostra em relação à população. Este estudo foi constituído por uma amostra de 14 informantes, divididos pelas seguintes categorias: Cinco (5) gestores e nove (9) técnicos distribuídos na Direcção de Recursos Humanos, Gabinete de Controlo de Qualidade de Água e Direcção de Tecnologia e Informação.

### **3.4. Técnicas de Recolha e Análise de Dados**

Nesta secção, são apresentadas as principais técnicas de recolha e análise de dados que foram utilizadas no estudo sobre a Influência dos Estilos de Liderança na Construção do Clima Organizacional. A escolha e aplicação adequada dessas técnicas são fundamentais para a colecta de informações relevantes e a análise adequada dos dados obtidos.

### **3.4.1. Técnicas de Recolha de Dados**

#### **3.4.1.1. Questionário**

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 254), o questionário é um instrumento de pesquisa composto por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Esta técnica permitiu a colecta sistemática de opiniões dos participantes em relação aos estilos de liderança e ao clima organizacional na empresa AdRMM.

O questionário foi laborado de forma a abordar as questões pertinentes ao tema em análise e foi distribuído aos colaboradores por meio impresso. O mesmo foi produzido pela autora deste trabalho, tendo como base, a Escala de Clima Organizacional do autor Siqueira (2008). O questionário contém 63 itens divididos em 5 dimensões que visam avaliar: do item 1 ao 21 - o apoio da chefia e organização, do item 22 ao 34 - a recompensa, do item 35 ao 47 - o conforto físico, do item 48 ao 56 - o controlo ou pressão e do item 57 ao 63 - a coesão entre colegas. Os resultados desta escala são apurados por factor, somando-se os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada factor e dividindo-se o total pelo número de itens. Para interpretá-los, deve-se considerar que, quanto maior for o valor da média factorial, melhor é o clima organizacional, valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 apontam clima ruim. Porém, isto é inverso no factor controle/pressão, os valores maiores que 4 apontam clima ruim. (Questionário Apêndice II).

#### **3.4.1.3. Entrevista Semi-estruturada**

Conforme a definição de Bardin (2011, p. 123), a entrevista é uma interacção verbal entre duas pessoas, em que há um questionador e um ou mais respondentes, com o objectivo de obter informações a respeito das opiniões, crenças, sentimentos, experiências, motivações, situações vividas, etc. A entrevista semiestruturada de acordo com Minayo (2010), consiste em uma conversa guiada por um roteiro flexível, permitindo a exploração aprofundada de temas relevantes para estudo.

Esta técnica foi fundamental, pois permitiu a colecta de dados qualitativos aprofundados sobre a percepção dos colaboradores em relação à influência dos estilos de liderança vigentes na empresa AdRMM na construção do clima organizacional. Por meio desta abordagem, tivemos a oportunidade de interagir directamente com os colaboradores e gestores, captando suas opiniões sobre o tema. Para garantir a preservação das informações obtidas, foram feitas

anotações durante as entrevistas. As entrevistas tiveram uma duração média de 30 a 45 minutos, onde foi possível explorar profundamente os aspectos relevantes para o estudo. (Guião de Entrevista Apêndice III).

### **3.4.2. Técnica de Análise de Dados**

#### **3.4.2.1. Análise de Conteúdo**

Como técnica de análise de dados, o estudo orientou-se com base na técnica de Análise de Conteúdo, para os dados qualitativos. Segundo Bardin (2011, p. 4), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para a descrição sistemática e objectiva do conteúdo das mensagens, permitindo a inferência de significados. Essa definição destaca os aspectos essenciais da técnica: sistematização, onde a análise segue um processo rigoroso e organizado, garantindo a confiabilidade dos resultados; objectividade, buscando minimizar a influência de visões subjectivas do pesquisador, priorizando a análise factual dos dados; e descrição, concentrando-se na descrição detalhada do conteúdo das mensagens, identificando seus elementos e características.

De acordo com Bardin (2016), esta técnica é composta por três etapas, a pré-análise, onde faz-se a leitura de todos materiais, de modo a descobrir qual deles vai de acordo com os objectivos da pesquisa. A segunda etapa, exploração do material, onde transforma-se o material anteriormente tratado em dados passíveis de serem analisados, através de operação e codificação e, por fim, a fase de inferência e interpretação, que consiste em realizar operações com finalidade de organizar os resultados e faz-se a interpretação, ou seja, conceder significação nova as características.

Importa destacar que, a técnica de análise de conteúdo foi útil para o estudo sobre a Influência dos Estilos de Liderança na Construção do Clima Organizacional ao analisar de forma sistemática e objectiva o conteúdo das respostas obtidas por meio de entrevistas com os colaboradores da empresa, a técnica em referência permitiu-nos identificar padrões, temas e significados relevantes acerca da percepção dos colaboradores sobre os estilos de liderança vigentes e o seu impacto no clima organizacional. Essa abordagem possibilitou uma compreensão mais completa do fenómeno estudado, o que contribuiu para a confiabilidade das conclusões do estudo.

### **3.4.2.2. Microsoft Excel 2007**

*Microsoft excel* é uma versão do pacote *Office* escrito e produzido pela empresa *Microsoft* e baseado em planilha electrónica, ou seja, páginas em formato matricial compostas por células e formadas por linhas. O *Microsoft excel 2007* é muito usado para cálculos, estatísticas, gráficos, relatórios, formulários, entre outros. Para este estudo, este instrumento, nos irá permitir fazer a tabulação e análise de dados colectados.

### **3.5. Questões Éticas**

Questões éticas são fundamentais em qualquer pesquisa, e este estudo não é excepção. Foi garantido o respeito aos princípios éticos, como a protecção da privacidade e confidencialidade dos participantes. Os entrevistados foram informados sobre os objectivos da pesquisa e seu consentimento livre e esclarecido foi obtido antes da participação. Além disso, os dados foram tratados de forma confidencial e utilizados apenas para fins do estudo. Foi assegurada a não utilização de informações que possam identificar individualmente os participantes, garantindo assim sua anonimidade. Ao considerar cuidadosamente essas questões éticas, o estudo demonstrou seu compromisso com a integridade dos participantes, fortalecendo a credibilidade e a confiança no processo de pesquisa. (Consentimento Livre e Informado no Apêndice I.)

### **3.6. Limitações**

Durante a realização deste estudo, enfrentamos alguns constrangimentos que exigiram soluções estratégicas, tínhamos expectativa de aplicar questionários a uma amostra de 30 colaboradores. No entanto, ao chegar ao campo, deparamo-nos com uma situação em que um dos gestores responsáveis se prontificou a distribuir os questionários. Contudo, do total previsto de 30 questionários, apenas 14 foram preenchidos pelos informantes. Para superar esse obstáculo, foi necessário realizar a análise com os dados disponibilizados, ajustando a abordagem metodológica à realidade observada.

Outro desafio relevante, foi a limitação das áreas e direcções autorizadas para a colecta de dados. Inicialmente, não obtivemos permissão para colectar informações em todos os departamentos, o que poderia ter comprometido a abrangência e a credibilidade do estudo. No entanto, para mitigar esse problema, focamos em maximizar a profundidade das entrevistas e a análise nos departamentos acessíveis, garantindo que a amostra colectada fosse representativa e fornecesse percepções relevantes. Além disso, argumentamos sobre a importância de incluir

diferentes áreas no estudo e, após negociações, conseguimos ampliar parcialmente o acesso a outros sectores, o que enriqueceu a análise e assegurou maior confiabilidade nos resultados finais.

## CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos durante a pesquisa de campo, A apresentação e discussão dos dados foi orientada pelos objectivos específicos previamente estabelecidos.

### 4.1. Caracterização dos Dados Sociodemográficos dos Participantes da Pesquisa

**Tabela 1:** Distribuição de Características Demográficas e Funcionais

Aspecto	Categoria	Quantidade	Porcentagem
<b>Género</b>	Mulheres	8	57,1%
	Homens	6	42,9%
<b>Idade</b>	21 a 30 anos	6	42,9%
	31 a 40 anos	6	42,9%
	41 a 50 anos	2	14,2%
<b>Função</b>	Gestores	5	35,7%
	Técnicos	9	64,3%
<b>Mulheres por Função</b>	Gestoras	2	14,3%
	Técnicas	6	42,9%
<b>Homens por Função</b>	Gestores	3	21,4%
	Técnicos	3	21,4%

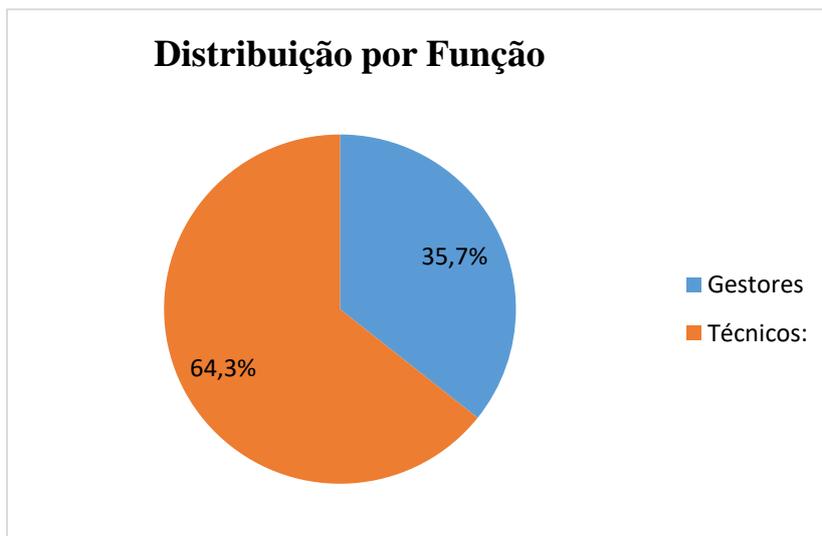
**Fonte:** AdRMM

A tabela acima resume o perfil demográfico dos colaboradores da empresa AdRMM. Dentre os entrevistados, observa-se uma predominância do género feminino, com 8 colaboradoras, em comparação a 6 colaboradores do sexo masculino. Essa configuração demonstra que a empresa possui uma representatividade significativa de mulheres em seu quadro de pessoal. Ao analisar a distribuição por faixa etária, nota-se que a maior parte dos colaboradores entrevistados, 6 no total, está na faixa de 21 a 30 anos. Outros 6 colaboradores têm entre 31 a 40 anos, e apenas 2 possuem entre 41 a 50 anos. Essa concentração na faixa etária mais jovem indica que a empresa possui uma força de trabalho relativamente recente e em início de carreira.

Ao analisar a distribuição de género por função, nota-se que, dentre as 8 colaboradoras entrevistadas, 2 ocupam cargos de gestão e 6 desempenham funções técnicas. Já entre os 6 colaboradores do sexo masculino entrevistados, 3 são gestores e 3 são técnicos. Essa

configuração indica uma representatividade feminina tanto em cargos de gestão quanto em funções técnicas, o que pode reflectir uma política de igualdade de oportunidades na empresa. No entanto, percebe-se que o perfil dos colaboradores entrevistados da Empresa AdRMM é composto maioritariamente por mulheres, com a maior parte na faixa etária de 21 a 40 anos, e com uma predominância de profissionais técnicos em relação aos gestores. Essa distribuição sugere uma equipa diversificada e com um foco na experiência técnica para atender às demandas da empresa.

**Gráfico 1:** Perfil Funcional dos Colaboradores

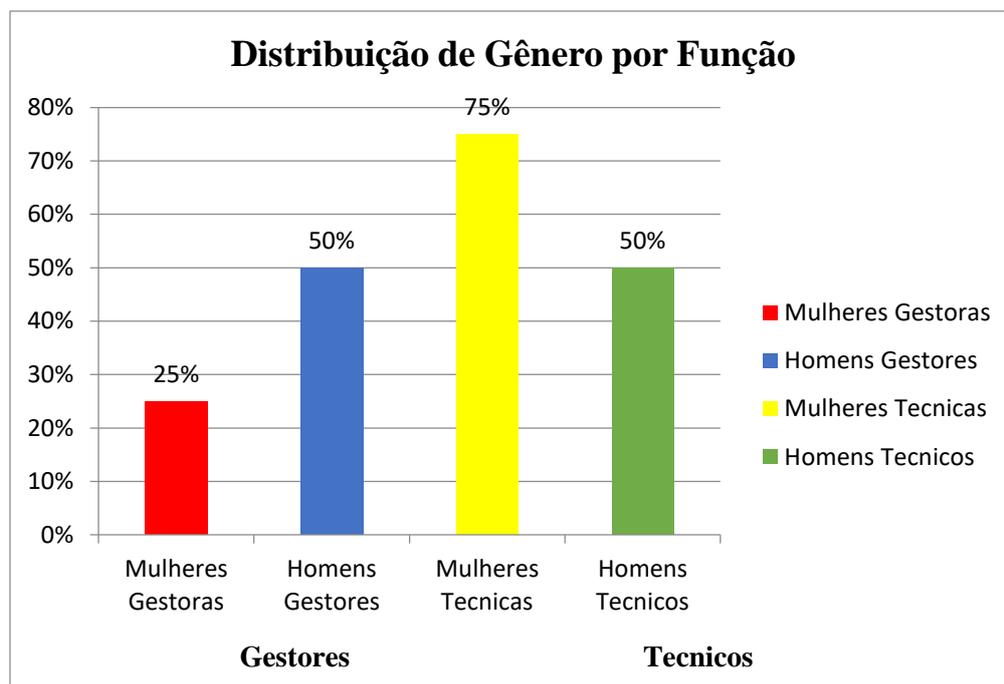


**Fonte:** AdRMM

O gráfico acima apresenta uma análise do perfil funcional dos colaboradores entrevistados da Empresa AdRMM, destacando a predominância de funções dentro da organização. De acordo com os dados analisados, existe uma evidente concentração de colaboradores na área técnica, representando 64,3% dos nove (9) entrevistados. Esse percentual sugere um foco significativo da empresa em habilidades técnicas, o que pode reflectir as necessidades operacionais da organização e uma ênfase em competências específicas para atender às suas demandas de mercado.

Por outro lado, 35,7% dos cinco (5) colaboradores entrevistados ocupam cargos de gestão. Apesar do reduzido número comparado aos técnicos, essa proporção de gestores indica a presença de uma estrutura organizacional capaz de liderar e supervisionar os processos e actividades técnicas, garantindo o alinhamento das operações com os objectivos estratégicos da empresa.

**Gráfico 2.** Distribuição de Género por Função



**Fonte:** AdRMM

O gráfico ilustra a distribuição de género por função entre os colaboradores entrevistados da Empresa Águas da Região de Maputo, fornecendo uma visão detalhada da composição funcional de mulheres e homens na organização.

Entre as mulheres entrevistadas, que totalizam 8 colaboradoras, 25% ocupam cargos de gestão, o que corresponde a 2 mulheres. As outras 75%, ou seja, 6 mulheres, desempenham funções técnicas. Este panorama demonstra uma predominância feminina em funções técnicas entre as entrevistadas, destacando sua significativa contribuição nessa área.

No caso dos homens entrevistados, que somam 6 colaboradores, a distribuição é equilibrada: 50% estão em cargos de gestão, totalizando 3 homens, enquanto os demais 50%, também 3 homens, estão alocados em funções técnicas. Essa paridade indica que os homens entrevistados têm uma representatividade equilibrada entre as funções gerenciais e técnicas.

#### **4.2. Estilos de Liderança Predominantes na Empresa Águas da Região de Maputo**

Durante as entrevistas realizadas com os colaboradores da empresa Águas da Região de Maputo, um dos aspectos abordados foi a percepção sobre os estilos de liderança predominantes na organização. A literatura revisada nos orienta que, para compreender o clima

organizacional, é essencial analisar os estilos de liderança adotados. Com base nas respostas colectadas, foi possível identificar que a empresa adopta três modelos de liderança, autocrática, democrática e liberal.

Os dados são evidenciados com base nas opiniões de alguns colaboradores da empresa, ao questionar sobre como olha para o estilo de liderança prestado pela organização. Nesta senda, tivemos a oportunidade de entrevistar a técnica Guilhermina Valério<sup>1</sup>, que disse o seguinte:

*“Considero adequado para este sector, mas a comunicação não flui tanto, parece que nós da base só sofremos as consequências das decisões tomadas pelo topo da hierarquia, infelizmente, a nossa líder não tem capacidade de criar uma interacção boa entre o topo e a base, e tendo em conta que os que estão no topo não observam o que tem acontecido aqui, pouco poderiam fazer por nós. Tem tido meio que uma burocracia no que concerne a resolução de problemas”*  
(Entrevista feita no dia 18.09/2024).

A análise da entrevista à luz do conceito de liderança autocrática revela algumas nuances importantes sobre a dinâmica entre os líderes e os colaboradores na organização em questão. De acordo com Chiavenato (2003), a liderança autocrática é caracterizada pela forte concentração de poder nas mãos do líder, que define unilateralmente as metas e toma decisões sem consultar os colaboradores. O entrevistado menciona que “a comunicação não flui tanto” e que os colaboradores da base “sofrem as consequências das decisões tomadas pelo topo da hierarquia”. Essa afirmação sugere que as decisões são realmente centralizadas, corroborando a definição de liderança autocrática, onde as vozes dos colaboradores são minimizadas e a comunicação é predominantemente de cima para baixo.

Yukl (2002) indica que a eficácia da liderança autocrática se dá em situações que requerem decisões rápidas ou quando os colaboradores têm baixo nível de maturidade. No entanto, a insatisfação do entrevistado com a falta de interacção e a percepção de que a líder “não tem capacidade de criar uma interacção boa entre o topo e a base” evidenciam uma desarmonia. Essa falta de diálogo pode resultar em baixa autonomia, um aspecto crítico apontado por Tsui (1997), que relaciona essa condição a um clima organizacional negativo.

---

1 Nome fictício

A entrevistada também menciona que “tem tido uma burocracia no que concerne à resolução de problemas”. Esse aspecto é emblemático de ambientes organizacionais sob liderança autocrática, onde as estruturas burocráticas podem se intensificar, dificultando a agilidade e a eficácia na resolução de problemas. A burocracia pode ser um reflexo da falta de emponderamento dos colaboradores, uma vez que as decisões são rigidamente controladas e há pouca margem para a participação activa dos funcionários na identificação e solução de problemas.

Ainda sobre o mesmo assunto, tivemos a oportunidade de conversar com a gestora Maria Santos<sup>2</sup>, na qual disse o seguinte:

*Na minha opinião, como gestora que actua nesta empresa há mais de seis anos, posso afirmar que o estilo de liderança adotado aqui é predominantemente democrático ou mesmo liberal. Isso se evidencia pela valorização da participação dos colaboradores da base, que são constantemente incentivados a partilhar suas ideias sobre o funcionamento da organização. Essa prática reforça a ideia de inclusão, pois todas as sugestões válidas e benéficas para a empresa são bem-vindas. A adopção desse modelo de liderança liberal foi uma resposta às reivindicações dos funcionários, que perceberam que, anteriormente, o PCA da empresa não proporcionava oportunidades para outros colaboradores expressarem suas opiniões. Após essas solicitações, a empresa passou a adoptar uma postura mais aberta e inclusiva. Por isso, afirmo com convicção que nossa organização é genuinamente democrática, não apenas no relacionamento com os colaboradores, mas também na forma como interage com os consumidores de nossos serviços. (Entrevista realizada em 18/09/2024)*

A análise da entrevista, à luz das ideias de Chiavenato sobre liderança democrática e liberal, evidencia que a empresa mencionada adota um modelo de liderança híbrido, com características predominantes da liderança democrática, mas também com elementos do estilo liberal. Segundo Chiavenato (2003, p. 240), a liderança democrática se caracteriza pela valorização da participação dos colaboradores nos processos decisórios, pela promoção do debate de ideias e pela busca de consenso. Esse princípio é evidente na entrevista, onde a

---

2 Nome fictício

gestora ressalta que os colaboradores da base são incentivados a compartilhar suas ideias sobre o funcionamento da organização, contribuindo para um ambiente inclusivo. A aceitação de sugestões válidas e benéficas para a empresa reforça ainda mais essa conexão com o estilo democrático.

Por outro lado, a liderança liberal, descrita por Chiavenato (2014) como um modelo que confere liberdade completa para decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder, também está presente em menor grau. Na entrevista, a gestora menciona que a adoção de práticas mais liberais foi uma resposta às reivindicações dos colaboradores, o que denota um movimento inicial em direção a um estilo de liderança com menos controle direto.

A análise das respostas revela uma percepção contrastante entre gestores e técnicos na empresa. No entanto, o estilo predominantemente adotado segundo grande parte dos técnicos aproxima-se mais da liderança autocrática. Essa divisão sugere uma percepção entre a liderança, onde alguns gestores podem estar mais alinhados com um modelo mais participativo, enquanto outros se sentem confortáveis com a centralização do poder.

#### **4.3. Percepções dos Colaboradores sobre o Clima Organizacional da Empresa Águas da Região Maputo**

Durante o processo de colecta de dados junto aos colaboradores da empresa AdRMM, buscou-se responder ao segundo objectivo específico do estudo, que estava relacionado às percepções dos colaboradores sobre o clima organizacional da empresa. Para avaliar essas percepções, utilizou-se um questionário com base em cinco níveis de resposta: “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Nem concordo, nem discordo”, “Concordo” e “Concordo totalmente”. Foram aplicados questionários a catorze colaboradores (gestores e técnicos), abordando cinco dimensões principais do clima organizacional: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controlo ou pressão e coesão entre colegas.

No que diz respeito ao apoio da chefia e da organização, quatro gestores concordaram que existe esse apoio, enquanto um gestor afirmou que “nem concorda, nem discorda”. Entre os técnicos, seis concordaram com a existência de apoio, enquanto três discordaram. De acordo com Schein (1990), o apoio da liderança e a colaboração entre os membros da organização são essenciais para a criação de um clima organizacional positivo, facilitando a coesão e o alcance dos objectivos organizacionais.

Quanto à recompensa, quatro gestores concordaram que há recompensa adequada, enquanto um gestor “nem concorda, nem discorda”. Entre os técnicos, cinco (5) concordaram sobre a existência de recompensa, porém quatro discordaram dessa afirmação. Segundo Chiavenato (2010), o reconhecimento e a recompensa são factores motivadores essenciais que influenciam directamente a satisfação dos colaboradores. A divergência nas percepções entre os técnicos pode indicar uma falha na política de recompensas ou uma comunicação ineficaz sobre os benefícios oferecidos.

Em relação ao conforto físico, três gestores concordaram que existe conforto físico na organização, enquanto dois “nem concordam, nem discordam”. Já entre os técnicos, seis (6) discordaram da existência de conforto físico, enquanto três (3) concordaram. Herzberg (1968) destaca que o conforto físico está relacionado aos factores higiénicos do ambiente de trabalho, e sua ausência pode ser uma fonte de insatisfação, o que pode afectar negativamente o desempenho e a moral dos colaboradores.

Sobre a dimensão do controle ou pressão, todos os cinco (5) gestores discordaram da existência de controle ou pressão na organização. Entre os técnicos, quatro (4) concordaram com a existência de controle e pressão, dois “nem concordam, nem discordam” e três discordaram. De acordo com McGregor (1960), a percepção de controle está associada ao estilo de liderança adoptado, que pode variar entre a Teoria mais autoritária e controladora e a Teoria mais flexível e baseada na confiança. A percepção de controle pelos técnicos pode indicar um estilo de gestão mais rígido, enquanto os gestores podem ter uma visão menos crítica sobre esse aspecto.

Na dimensão da coesão entre colegas, quatro (4) gestores concordaram com a existência de coesão, e um concordou totalmente. Entre os técnicos, três (3) concordaram, três (3) “nem concordam, nem discordam” e três (3) concordaram totalmente. Segundo Hackman (1987), a coesão é um factor crucial para o sucesso do trabalho em equipa e está directamente ligada à satisfação e ao desempenho dos colaboradores. A variação nas respostas pode sugerir que, embora exista um nível de coesão, há áreas que podem ser melhoradas para promover um ambiente de maior colaboração entre os membros da equipa.

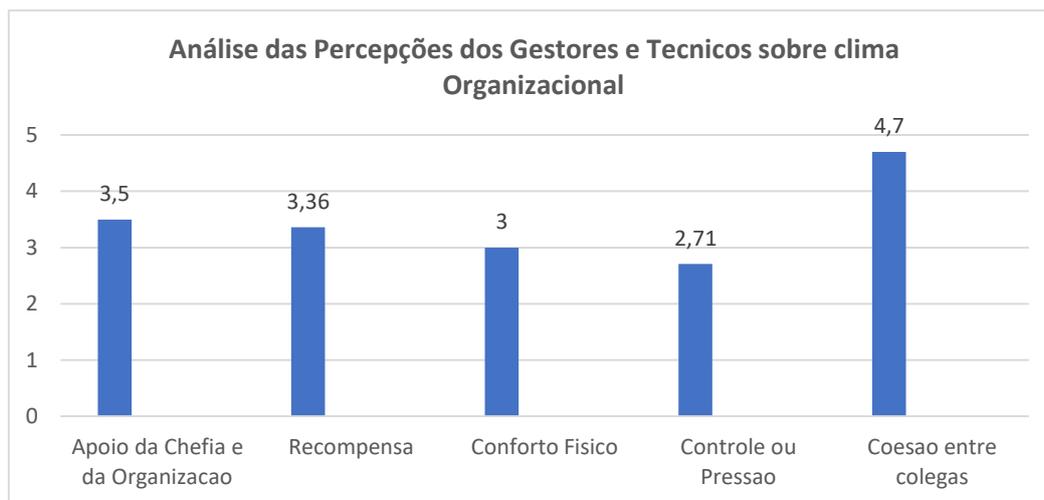
**Tabela 2:** Percepções dos colaboradores sobre o clima organizacional por dimensões e níveis de respostas

Dimensão	Cargo	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sub-total
Apoio da chefia e da organização	Gestores	0	0	1	4	0	5
	Técnicos	0	3	0	6	0	9
Recompensa	Gestores	0	0	1	4	0	5
	Técnicos	0	4	0	5	0	9
Conforto físico	Gestores	0	0	2	3	0	5
	Técnicos	0	6	0	3	0	9
Controlo ou pressão	Gestores	0	5	0	0	0	5
	Técnicos	0	3	2	4	0	9
Coesão entre os colegas	Gestores	0	0	0	4	1	5
	Técnicos	0	0	3	3	3	9

**Fonte:** Autora

De forma geral, enquanto os gestores demonstram uma percepção mais positiva em relação ao clima organizacional, os técnicos expressam preocupações que podem impactar sua satisfação e produtividade. Esses dados ressaltam a importância de estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais colaborativo e que priorizam a valorização das opiniões dos funcionários, contribuindo assim para a construção de um clima organizacional mais positivo e motivador.

**Gráfico 3:** Análise das Percepções dos Gestores e Técnicos sobre o Clima Organizacional em médias factoriais



**Fonte:** Autora

A análise das percepções dos informantes sobre o clima organizacional revelou importantes percepções sobre diferentes dimensões. A dimensão "Apoio da chefia e da organização" obteve uma média de 3,5, indicando uma percepção moderada de suporte por parte da liderança, com possibilidades de aprimoramento. A "Coesão entre os colegas" foi a dimensão mais bem avaliada, com média de 4,7, demonstrando que os relacionamentos interpessoais e a colaboração no ambiente de trabalho são aspectos bem desenvolvidos e representam um ponto forte da organização. Por outro lado, o "Conforto físico" foi avaliado com uma média de 3, sinalizando condições físicas aceitáveis, mas sem se destacarem como fator positivo.

A dimensão "Controlo ou pressão" apresentou uma média de 2,71, refletindo um ambiente de trabalho significativamente livre de pressões, o que pode impactar positivamente o bem-estar dos colaboradores. Por fim, a dimensão "Recompensa" atingiu uma média de 3,36, revelando que as percepções sobre reconhecimento e benefícios estão ligeiramente acima do nível neutro, mas ainda deixam espaço para melhorias. Esses resultados fornecem subsídios importantes para a organização trabalhar aspectos específicos do clima organizacional e promover um ambiente mais favorável aos colaboradores.

**Tabela 3:** Análise Percentual das Percepções dos Colaboradores sobre o Clima Organizacional

Dimensão	Cargo	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sub-total (%)
Apoio da chefia e da organização	Gestores	0%	0%	20%	80%	0%	100%
	Técnicos	0%	33,3%	0%	66,67%	0%	100%
Recompensa	Gestores	0%	0%	20%	80%	0%	100%
	Técnicos	0%	44,44%	0%	55,56%	0%	100%
Conforto físico	Gestores	0%	0%	40%	60%	0%	100%
	Técnicos	0%	66,7%	0%	33,33%	0%	100%
Controlo ou pressão	Gestores	0%	100%	0%	0%	0%	100%
	Técnicos	0%	33,33%	22,22%	44,44%	0%	100%
Coesão entre os colegas	Gestores	0%	0%	0%	80%	20%	100%
	Técnicos	0%	0%	33,33%	33,33%	33,33%	100%

Fonte: Autora

A análise das percepções dos colaboradores da empresa Águas da Região Maputo sobre o clima organizacional, com base nas ideias de autores como Bispo (2006) e Chiavenato (2009), destaca aspectos importantes relacionados ao apoio da chefia, recompensa, conforto físico, controlo ou pressão, e coesão entre colegas.

No que se refere ao apoio da chefia e da organização, entre os gestores, 80% concordam que há apoio adequado, enquanto 20% permanecem neutros, sem discordar, nem concordar. Isso reflecte um clima organizacional positivo entre os gestores, uma vez que, conforme Chiavenato (2009), o apoio da liderança é essencial para o aumento da motivação e do comprometimento dos colaboradores. Entre os técnicos, 66,67% concordam com a existência de apoio da chefia, mas 33,33% discordam. Essa disparidade pode ser indicativa que, embora os gestores percebam o apoio como satisfatório, há falhas na comunicação ou na implementação do apoio oferecido aos técnicos, o que pode comprometer o ambiente de trabalho para esse grupo.

Em relação à recompensa, 80% dos gestores concordam que há reconhecimento por parte da organização, enquanto 20% mantêm-se neutros. Isso sugere um bom sistema de recompensas

percebido pela gestão, o que, de acordo com Bispo (2006), é fundamental para manter o equilíbrio e a satisfação dos colaboradores. Entre os técnicos, no entanto, 44,44% discordam da existência de recompensas adequadas, e apenas 55,56% concordam. A percepção mais negativa entre os técnicos, segundo Chiavenato (2009), pode sinalizar uma sensação de desvalorização, impactando negativamente no desempenho e na satisfação com o trabalho.

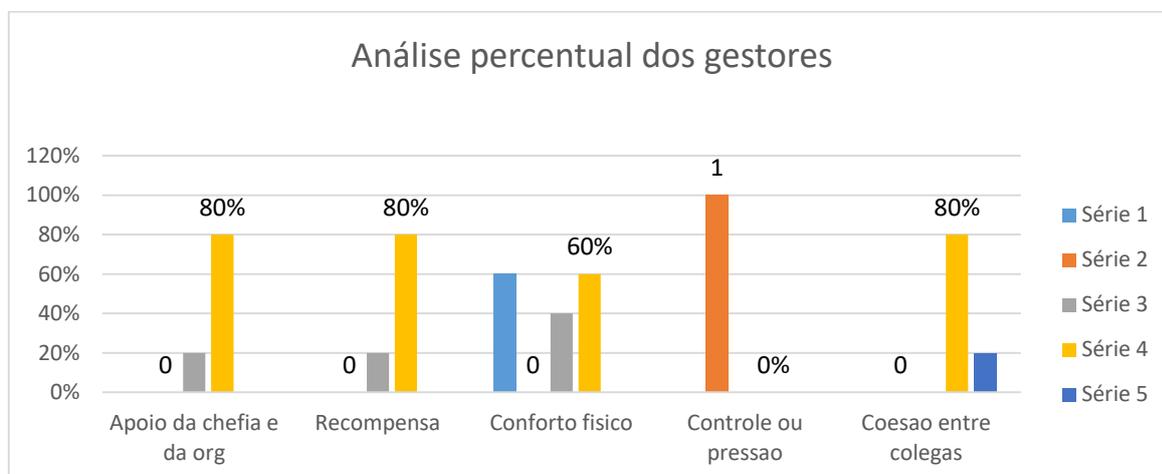
Sobre o conforto físico no ambiente de trabalho, 60% dos gestores concordam que há conforto adequado, enquanto 40% são neutros. A percepção de conforto físico é uma componente importante do bem-estar organizacional, segundo Bispo (2006), o que contribui para a produtividade. No entanto, entre os técnicos, 66,67% discordam que haja conforto físico, e apenas 33,33% concordam. Isso evidencia uma significativa insatisfação por parte dos técnicos, sugerindo que a empresa deve investir mais em melhorias no ambiente físico de trabalho, o que, segundo Chiavenato (2009), é um aspecto essencial para a motivação e satisfação dos colaboradores.

Na dimensão controlo ou pressão, 100% dos gestores discordam da existência de pressão no ambiente organizacional, sugerindo que, para eles, o clima de trabalho é mais flexível e favorável, o que, conforme Bispo (2006), é importante para promover a autonomia e criatividade. Entre os técnicos, no entanto, 44,44% concordam que existe controlo ou pressão, enquanto 33,33% discordam e 22,22% são neutros. Essa percepção mista entre os técnicos pode indicar uma pressão excessiva em alguns sectores ou funções específicas, o que Chiavenato (2009) aponta como prejudicial para o desempenho e satisfação no trabalho.

Por fim, em relação à coesão entre colegas, 80% dos gestores concordam que há uma boa coesão no trabalho em equipa, e 20% concordam totalmente, reforçando a ideia de um ambiente colaborativo entre os gestores. A coesão, conforme Chiavenato (2009), é crucial para o sucesso das equipas, promovendo uma colaboração eficaz. Entre os técnicos, 33,33% concordam com a coesão, 33,33% concordam totalmente, mas 33,33% são neutros. Essa variação pode indicar que, apesar de uma percepção positiva geral, alguns técnicos ainda podem sentir falta de integração ou colaboração no ambiente de trabalho.

Esses dados revelam uma clara diferença de percepções entre gestores e técnicos, sugerindo que a empresa Águas da Região de Maputo deve focar em áreas como comunicação, reconhecimento e conforto físico, especialmente para os técnicos, para melhorar o clima organizacional de forma mais equitativa.

**Gráfico 4.** Análise Percentual das Percepções dos Gestores sobre o Clima Organizacional da Empresa AdRMM.



**Fonte:** Autora

A análise percentual das percepções dos gestores sobre o clima organizacional da empresa Águas da Região Maputo, apresentada no gráfico de barras, revela tendências significativas em relação as cinco dimensões: Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controlo ou pressão e Coesão entre colegas.

Em primeiro lugar, no que tange ao Apoio da chefia e da organização, 80% dos gestores expressam uma visão positiva, indicando que existe apoio da chefia e organização. Esse aspecto é essencial, pois um ambiente de trabalho em que exista apoio tanto da chefia como da organização, é fundamental para alcançar os objectivos organizacionais e promove um clima favorável, como destacado por Chiavenato (2009). Apenas 20% dos gestores se posicionam de forma neutra, afirmando que “nem concordam, nem discordam”.

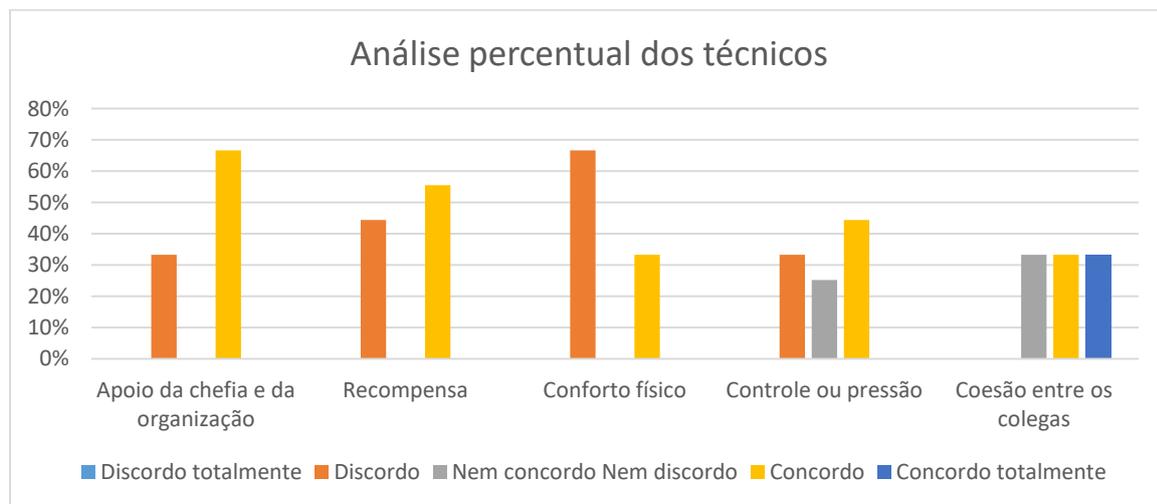
Em relação à Recompensa, 80% dos gestores também mostram uma percepção optimista, concordando que o reconhecimento e a recompensa nesta organização é notória e satisfatória. Esse facto promove o bem-estar nos colaboradores e os mantém motivados para alcançar os melhores resultados conforme sugerido por Robbins (2003).

Relativamente ao conforto físico dos funcionários, os gestores apresentam uma percepção mista, 60% concorda que existam condições necessárias para o desempenho de tarefas e 40% dos gestores mantém opinião neutra. Essa falta de consenso pode indicar uma necessidade de melhoria no que diz respeito às condições de trabalho.

No que diz respeito ao controlo ou pressão, 100% dos gestores discordam que haja controlo e pressão sob o colaborador no desempenho das suas tarefas. Este facto contribui positivamente no que diz respeito ao clima organizacional, pois o trabalho sob pressão pode gerar estresse e até transtornos psicológicos mais graves como ansiedade, depressão e Burnout, entretanto, a pressão organizacional pode ser um motor de inovação e crescimento se gerida de forma adequada, de acordo com uma pesquisa do Instituto *Great to Work*, que revelou que 86% dos trabalhadores em ambientes de alta pressão que se sentem apoiados por suas lideranças, são mais propensas a gerar ideias inovadoras.

Por fim, no que concerne à coesão entre colegas, os gestores mantêm opiniões positivas, 80% concordam haver coesão entre colegas e 20% concordam totalmente. Estes resultados reflectem um bom ambiente no que diz respeito à dimensão coesão entre colegas. A coesão é responsável por um bom ambiente na equipa, que torna os elementos mais eficientes e capacitados na execução de tarefas, afirma West (2004).

**Gráfico 5.** Análise Percentual das Percepções dos Técnicos sobre o Clima Organizacional na Empresa AdRMM.



**Fonte:** Autora

Os dados fornecidos pelos técnicos da Empresa AdRMM revelam algumas percepções importantes sobre o clima organizacional, particularmente nas dimensões: Apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle ou pressão e coesão entre colegas.

No que diz respeito ao apoio da chefia e da organização, 66,67% dos técnicos concordam que têm o apoio dos superiores e da organização na empresa, o que sugere uma percepção relativamente positiva dessa característica. No entanto, 33,33% dos técnicos discordam que exista apoio da chefia, o que ocasiona alguma insatisfação ou falta de alinhamento dentro da

organização. De acordo com Perreira (2016), compreender a forma como o chefe influencia o engajamento, contribui para satisfação dos colaboradores. Os dados sugerem que, embora a maioria perceba um bom ambiente colaborativo, ainda há margem para melhorias.

Em relação a recompensa, 55,6% dos técnicos concordam que seja satisfatória nesta empresa, enquanto 44,4% discordam dessa afirmação. Isso sugere uma insatisfação considerável nesse aspecto, indicando que os técnicos não se sentem reconhecidos e bem recompensados dentro da organização. Para Chiavenato (2004), a recompensa é um elemento fundamental na condução de pessoas, em termos de retribuição, retroacção ou reconhecimento do seu desempenho na organização e a falta do mesmo, pode impactar negativamente o engajamento e produtividade.

Relativamente ao conforto físico, as opiniões variam entre os 66,67% dos técnicos que discordam haver condições necessárias na organização e 33,3% que concordam haver condições de trabalho, o que indica um aspecto que carece de atenção no que diz respeito às necessidades dos trabalhadores.

Os dados previamente apresentados são complementados pelas opiniões de alguns técnicos entrevistados durante o processo de colecta de dados. Entre eles, destaca-se o senhor Jaime Baptista<sup>3</sup>, que, ao ser questionado sobre quais acções poderiam ser adoptadas para tornar o clima organizacional mais saudável na empresa, respondeu o seguinte:

*“Bom! Na minha opinião, as condições de trabalho não são das melhores, poderia se olhar esse aspecto, muitas reclamações que recebo tem relação as condições de trabalho, falta de equipamentos. A empresa deve melhorar também o tempo de resposta aos pedidos dos colaboradores, porque por vezes eles se sentem negligenciados quando faz uma solicitação e parece que não é dado atenção. Outro aspecto que cria descontentamento é a questão de uns ascenderem e outros não. E por último a comunicação, há falta de comunicação na empresa, a interacção entre o colaborador gestor e o topo da hierarquia não tem sido boa. Uma vez um colaborador apresentou um assunto a mim e alguns gestores, após um tempo foi ter com o director, alegando que o gestor não se preocupou em resolver seu problema, sendo que nos como técnicos da base já*

---

3 Nome fictício

*tínhamos informado, mas houve barreira de comunicação e porque os gestores por vezes subestimam as capacidades dos funcionários da base cuja maioria somos técnicos.”* (Entrevista feita no dia 18/09/2024).

Ao interpretar as entrevistas à luz das ideias de Chiavenato (2004) sobre as dimensões do clima organizacional, é possível perceber uma conexão clara entre as percepções dos entrevistados e as propriedades que o autor considera essenciais para um clima organizacional saudável.

Chiavenato (2008) argumenta que a qualidade de vida implica manter e melhorar o ambiente de trabalho, em suas condições físicas, psicológicas e sociais. No depoimento de Jaime Baptista, a referência às más condições de trabalho e à falta de equipamentos reflecte uma estrutura organizacional restritiva, onde os procedimentos e a falta de recursos limitam a actuação dos colaboradores.

No que concerne ao controlo ou pressão, as opiniões divergem, ou seja, 33,33% técnicos discordam, 44,44% concordam e 22,22% mantêm opinião neutra sobre a existência de controlo ou pressão na organização. Estas opiniões relevam que uma parte significativa dos participantes da pesquisa sente um controlo exagerado, muita pressão e exigências no ambiente de trabalho, o que pode ter influenciar na saúde ou adoecimento do colaborador, de acordo com (Giongo; Monteiro & Sabrosa, 2015).

Por fim, em relação à dimensão Coesão entre colegas, 33,33% mantêm opinião neutra, 33,33% concorda e 33,33% concorda totalmente da existência de coesão entre colegas. Estes dados relatam uma visão positiva em relação aos relacionamentos interpessoais na empresa, o que impacta de forma positiva no meio ambiente organizacional.

#### **4.4. Relação entre Estilos de Liderança com o Clima Organizacional da Empresa Águas da Região de Maputo**

Após a colecta de dados sobre as diferentes opiniões a respeito dos estilos de liderança predominantes na empresa AdRMM, vamos explorar o impacto desses estilos no clima organizacional. Nesta secção, buscamos responder ao nosso terceiro objectivo específico. Neste âmbito, durante nossa estadia na Empresa Águas da Região de Maputo, procuramos entender como os colaboradores percebem a relação entre os estilos de liderança em vigor e o clima organizacional que vivenciam.

As entrevistas com gestores e técnicos da empresa revelaram percepções distintas sobre o estilo de liderança praticado e seu impacto no clima organizacional. As opiniões variam entre aqueles que acreditam em uma abordagem mais democrática e aqueles que percebem uma liderança autoritária predominante, reflectindo directamente na experiência dos colaboradores. Ao procurar saber sobre as opiniões dos colaboradores no que se refere à relação entre o estilo de liderança e o clima organizacional, obtivemos as seguintes opiniões:

*“O estilo de liderança aqui na empresa é, sem dúvida, democrático. Temos reuniões regularmente e, em todas elas, todos têm a oportunidade de expor suas opiniões. Não importa o cargo, a voz de cada um é ouvida e levada em consideração nas decisões que tomamos. Isso fortalece o ambiente de trabalho, pois cada colaborador sente que faz parte do processo e se sente valorizado.”* (Entrevista feita no dia 18/09/2024, com Gestora Selma Brás<sup>4</sup>).

Ainda sobre o mesmo assunto, tivemos a oportunidade de entrevistar o gestor Silvino Alexandre<sup>5</sup>, onde ao questionar sobre a sua opinião no que diz respeito à relação entre o estilo de liderança e o clima organizacional, o mesmo deu a seguinte depoimento:

*“Eu vejo a liderança da nossa empresa como democrática. Nas nossas reuniões, todos têm espaço para falar, compartilhar ideias e sugerir melhorias. Mesmo que nem todas as opiniões sejam aceitas, todos têm a chance de se manifestar. Isso cria um clima de respeito e cooperação entre a equipe e a direcção, e eu percebo que os colaboradores se sentem mais motivados, mas também há aqueles que se sentem desmotivados quando suas expectativas não são atendidas.”* (Entrevista feita no dia 19/09/2024).

As entrevistas realizadas com os gestores da empresa AdRM oferecem dados relevantes sobre o estilo de liderança praticado e sua relação com o clima organizacional, à luz das ideias de liderança democrática apresentadas por (Chiavenato, 2003 e Barbosa, 2011).

A conexão entre as ideias dos autores com as entrevistas realizadas, revela a importância do estilo de liderança democrática na formação do clima organizacional e nas experiências dos colaboradores na empresa. De acordo com Chiavenato (2003, p. 240), a liderança democrática

---

4 Nome fictício

5 Nome fictício

é caracterizada pela valorização da participação dos colaboradores nos processos decisórios. Essa abordagem não apenas encoraja a comunicação aberta, mas também promove um senso de pertencimento e valor entre os membros da equipa. A entrevistada Selma Brás, ao afirmar que “todos têm a oportunidade de expor suas opiniões”, ilustra essa prática democrática. O facto de ela perceber que “cada colaborador sente que faz parte do processo”, alinha-se directamente com a noção de que um líder democrático constrói um clima organizacional onde os colaboradores se sentem reconhecidos e motivados.

Barbosa (2011, p. 75) complementa essa visão ao destacar que o estilo de liderança é um dos principais factores que moldam o clima organizacional. Ao analisar a declaração de Silvino Alexandre, que menciona que “isso cria um clima de respeito e cooperação”, percebemos como o estilo de liderança democrático não apenas afecta a motivação dos colaboradores, mas também o respeito mútuo e a colaboração entre a equipa e a direcção. Essa colaboração é fundamental para a construção de um clima organizacional positivo, onde a comunicação flui e as ideias são compartilhadas, resultando em um ambiente de trabalho mais harmonioso.

Um ponto importante levantado por Silvino é que, apesar do ambiente democrático, “alguns colaboradores se sentem desmotivados quando suas expectativas não são atendidas”. Isso ressoa com a ideia de Chiavenato (2004, p. 281), que aponta que o clima organizacional é directamente impactado pelas práticas de gestão. Se as expectativas dos colaboradores não são geridas adequadamente, mesmo um estilo de liderança democrática pode resultar em descontentamento. Esse descontentamento pode surgir, por exemplo, quando sugestões valiosas são ignoradas ou quando não há um *feedback* adequado sobre as contribuições apresentadas.

As entrevistas realizadas com os gestores da empresa confirmam as teorias propostas por Chiavenato e Barbosa sobre a liderança democrática e seu impacto no clima organizacional. Enquanto a abertura para a participação dos colaboradores é percebida como um factor positivo que fortalece o clima de respeito e cooperação, é crucial que essa abertura seja acompanhada de acções que valorizem efectivamente as contribuições dos colaboradores. Essa inter-relacção é fundamental para o sucesso e a satisfação no ambiente de trabalho.

Por outro lado, os técnicos expressam insatisfações que reflectem uma percepção de liderança mais autoritária. Para saber mais sobre isso e relacionando às percepções destes técnicos sobre a relação entre os estilos de liderança e clima organizacional, obtivemos as seguintes opiniões:

*“Olha, eu não vejo essa liderança democrática que os gestores falam. Para mim, o estilo de liderança aqui é mais autoritário. Tudo está concentrado nas mãos do PCA. As decisões já vêm prontas, nós quase não participamos do processo. Às vezes, parece que nossa opinião não importa muito, e isso afecta o clima organizacional. Ficamos desmotivados.”* (Entrevista feita no dia 20/09/2024, com a técnica Juelma José<sup>6</sup>).

Na mesma ordem de ideias, tivemos a ocasião de entrevistar o técnico Gomes Sambo<sup>7</sup>, tendo dito o seguinte:

*“Eu percebo um estilo de liderança autoritário, mas acho que há espaço para mudanças. Embora o poder esteja mais centralizado, vejo que, aos poucos, algumas sugestões são levadas em consideração. Acredito que, com o tempo, esse estilo pode se tornar mais participativo, o que, com certeza, melhoraria o clima da empresa.”* (Entrevista feita no dia 20/09/2024).

As entrevistas realizadas com os colaboradores Juelma José e Gomes Sambo reflectem directamente as dinâmicas de liderança descritas por autores como (Chiavenato 2003 e Tsui 1997), em relação ao estilo de liderança autocrática, bem como a perspectiva de Lima (2010), Santos (2015) e Oliveira (2018), sobre a liderança transformacional.

A entrevistada Juelma José, ao expressar que “tudo está concentrado nas mãos do PCA” e que as decisões já vêm prontas, demonstra um cenário típico de liderança autocrática, conforme descrito por Chiavenato (2003). O poder está concentrado nas mãos do líder, e os colaboradores têm pouca ou nenhuma participação nos processos decisórios, o que se alinha também com a visão Tsui (1997), no qual destaca que, essa falta de participação resulta em um ambiente de desmotivação, um ponto levantado por que destaca como o estilo autocrático pode gerar ressentimento e um clima organizacional negativo.

Por outro lado, a fala de Gomes Sambo, apesar de reconhecer o carácter autoritário da liderança, sugere uma abertura gradual para mudanças, o que aponta para uma potencial transição para um estilo mais participativo e até transformacional. Essa perspectiva é alinhada com a ideia de Lima (2010), sobre o líder transformacional como alguém que inspira e motiva mudanças,

---

6 Nome fictício

7 Nome fictício

criando um espaço para inovação e colaboração. A possibilidade de um futuro mais participativo, conforme mencionado por Gomes, também pode ser vista como um indicativo da habilidade de um líder, conforme Santos (2015), de mobilizar a equipa para uma visão compartilhada.

Essas entrevistas revelam, portanto, uma liderança predominantemente autocrática, mas com sinais de uma transição possível para um modelo mais transformacional, que, conforme Oliveira (2018), pode promover um ambiente de maior confiança e respeito mútuo, resultando em uma melhora no clima organizacional.

## CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1. Conclusões

Este trabalho analisou a Influência dos Estilos de Liderança na Construção do Clima Organizacional na Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo. Foram identificados os estilos de liderança predominantes na empresa e as percepções dos colaboradores sobre o clima organizacional. De modo geral, os objectivos específicos deste trabalho foram respondidos com base nos resultados obtidos.

Os resultados revelam que a percepção sobre o estilo de liderança predominante na empresa está directamente associada ao nível de engajamento e satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho. O estilo de liderança autocrático é o mais identificado, com 60% dos técnicos entrevistados afirmando que as decisões são centralizadas nos gestores de topo, em particular no Presidente do Conselho de Administração (PCA). Assim, esse modelo de liderança tem gerado um ambiente de pouca participação dos colaboradores de níveis inferiores, resultando em uma insatisfação generalizada. Por outro lado, 80% dos gestores afirmaram que a liderança na AdRMM apresenta características mais democráticas, sugerindo uma discrepância clara na percepção entre gestores e técnicos.

Quanto ao clima organizacional, observou-se uma diferença significativa nas percepções. Entre os gestores, 100% consideram o ambiente de trabalho livre de controlo exagerado e livre de pressão e exigências e, em contrapartida, apenas 44,44% dos técnicos compartilham dessa opinião. Uma parcela considerável dos técnicos (66,67%), expressou insatisfação com a falta de conforto físico na organização, o que evidencia uma significativa insatisfação por parte dos técnicos e os gestores têm opiniões que variam entre os que se mantêm neutros e os que consideram o conforto físico satisfatório. Essa diferença na percepção reflecte uma clara diferença de percepção entre gestores e técnicos.

No que diz respeito à recompensa, enquanto 55,6% dos técnicos concordam que seja satisfatória, 44,4% discordam dessa afirmação. Isso sugere uma insatisfação considerável nesse aspecto, indicando que os técnicos não se sentem reconhecidos e bem recompensados dentro da organização

Além disso, aproximadamente 50% dos técnicos entrevistados relataram sentir-se desmotivados no trabalho devido à falta de participação, reconhecimento e distribuição equitativa de benefícios, o que pode estar afectando negativamente sua produtividade. O estudo

conclui que o estilo de liderança autocrático adoptado pela AdRMM tem um impacto negativo sobre o clima organizacional, especialmente entre os técnicos que se sentem excluídos das decisões e desvalorizados em suas contribuições.

## **5.2. Recomendações**

Diante dos resultados obtidos no estudo sobre a Influência do Estilo de Liderança no Clima Organizacional da Empresa Águas de Região Metropolitana de Maputo, são sugeridas algumas medidas a serem adoptadas de modo a minimizar a situação nesta organização, que são:

- Mudança para um estilo de liderança mais democrático e participativo, que poderia melhorar significativamente o clima organizacional da AdRMM;
- A adopção de práticas que promovam a participação activa de todos os níveis hierárquicos e que valorizem as contribuições de todos os colaboradores para criar um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo;
- Acções de melhoria da comunicação interna, descentralização de tomada de decisão e criação de espaços para o diálogo entre gestores e técnicos. Estas acções podem favorecer um clima organizacional mais inclusivo e colaborativo;
- Criação de mecanismos para medir continuamente a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional, através de pesquisas internas e *feedback* regulares, seria essencial para identificar problemas rapidamente e ajustar as estratégias de gestão conforme necessário;
- Investimento na qualidade do ambiente físico, de modo a melhorar as condições de trabalho;
- Adopção de estratégias eficazes para promover a equidade na distribuição de benefícios como programas de capacitação e desenvolvimento para funcionários de diferentes níveis hierárquicos, que pode resultar no aumento de retenção de talentos. A Implementação de estratégias eficazes para promover a equidade na distribuição de benefícios, não apenas beneficia o colaborador, mas também impacta positivamente nos resultados e na reputação das empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Águas da Região Metropolitana de Maputo [AdRMM]. (s/d) “*Sobre-nós – Águas da Região Metropolitana de Maputo, SA*”. Acesso em <https://www.adrmm.co.mz>
- Almeida, L., (2016). *Liderança Organizacional*. Lisboa: Bnomics.
- Avolio, B., Waldman, D. & Yammarino, F. (1991). *Liderança na década de 1990: A liderança Transformacional*. Revista de Treinamento Industrial Europeu, v.25, n.4, p.9-16.
- Appolinário, F. (2011). *Dicionário de Metodologia Científica*. 2.ed. São Paulo:Atlas
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Bardin, L. (2016). ). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP:Edições 70.
- Bass, B. M. (1985). *Liderança e desempenho além das expectativas*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Manual de liderança de Bass e e Stogdill*. CA: Thousand Oaks.
- Bass, B. M., Avólio, B. J. (1994). *Melhorando a eficácia organizacional por meio da Liderança*. New York: Free Press.
- Barbosa, M.C.F.G.C. (2011). *Relações entre estilos gerenciais e clima organizacional: Um estudo em empresas juniores do Distrito Federal* (Monografia de graduação). Disponível em : <http://bdm.und.br/handle/10483/1676>
- Bispo, C. A. F. (2006). *Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*. Produção, 16 (2),pp.258-273
- Burns,J.(1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK216194/>
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus. Disponível em: <http://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/lideranca-uma-analise-sobre-os-gestores-empresa.htm>.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizacoes*. Rio de Janeiro: Elsevier

- Chiavenato, I. (2009). *Iniciação à Administração Geral: Conceitos de Liderança*. 3 ed. Barueri: Manole
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 9 ed. São Paulo: Elsevier.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J. W. (2010). *Projecto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos, misto*. Porto Alegre: Artmed. Disponível: [https://www.academia.edu/95271542/Livro\\_CRESWELL\\_John\\_W\\_PROJECTO\\_DE\\_PESQUISA\\_M%C3%89TODOS\\_QUALITATIVO\\_QUANTITATIVO\\_MISTO\\_2010](https://www.academia.edu/95271542/Livro_CRESWELL_John_W_PROJECTO_DE_PESQUISA_M%C3%89TODOS_QUALITATIVO_QUANTITATIVO_MISTO_2010)
- Ferreira, P. I. (2013). *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Hackman, J.R. (1987). *O design de equipes de trabalho*. In J. Lorsch, *Manual de comportamento organizacional*. Prentice Hall.
- Giogo, C., Monteiro, J., Sabrosa, G. (2015). *Psicodinâmica do trabalho no Brasil: revisão sistemática da liderança*. Ribeirão Preto, v.23.4, p. 803-818, dez. Disponível em :
- Hersey, P. Blanchard, K.H. (1986). *Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU
- Hezberg, F. (1968). *Mais uma vez: Como você motiva os funcionários?* Harvard Business Review.
- Hunter, J. (2004). *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4107984/mod\\_resource/content/1/Lideranc%CC%A7a-OMongeeoExecutivo-JamesC%20Hunter.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4107984/mod_resource/content/1/Lideranc%CC%A7a-OMongeeoExecutivo-JamesC%20Hunter.pdf)
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Lima, A.J. (2011). Liderança da escola e aprendizagem dos alunos: um estudo de caso numa escola secundária. *Revista Portuguesa de Pedagogia* 45(1):111-142. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/269604203\\_Lideranca\\_da\\_escola\\_aprendizagem\\_dos\\_alunos\\_um-estudo\\_de\\_caso\\_numa\\_escola\\_secundaria](https://www.researchgate.net/publication/269604203_Lideranca_da_escola_aprendizagem_dos_alunos_um-estudo_de_caso_numa_escola_secundaria)

- Luz, Ricardo. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark
- Macamo, L. (2020). *Estilos de liderança e clima organizacional em empresas moçambicanas*. Revista de Estudos Organizacionais, 12(2), 45-60.
- Machado, M.A., Goulart, A.M.A. (2005). *Análise de Clima Organizacional: Estudo De Estudo de Caso de Uma Agência Bancária*.
- McGregor, D. (1960). *O lado humano na empresa*. McGraw-Hill
- Michel, M. (2005). *Metodologia e Pesquisa Científica: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. São Paulo: Atlas.
- Minayo, M.C. (2010). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. 12 ed. São Paulo: Hucitec.
- Minicucci, A. (2004). *Relações Humanas: Psicologia das Relações interpessoais*. São Paulo: Atlas
- Nhampossa, J. L. (2018). *Estilos de liderança e clima organizacional: Um estudo em empresas moçambicanas*. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
- Oliveira, J., Mozzato, A. R. (2023). *Liderança e clima organizacional: Um estudo de caso em uma cooperativa de crédito*. Revista Brasileira de Administração Científica, 14(5), 1-16.
- Oliveira, A.C. (2018). *Gestao, Lideranca e Clima Escolar*. Curitiba: Appris. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/350527143\\_Resenha\\_de\\_OLIVEIRA\\_A\\_C\\_Gestao\\_Lideranca\\_e\\_Clima\\_Escolar\\_1\\_ed\\_Curitiba\\_Appris\\_2018](https://www.researchgate.net/publication/350527143_Resenha_de_OLIVEIRA_A_C_Gestao_Lideranca_e_Clima_Escolar_1_ed_Curitiba_Appris_2018)
- Perreira, C.S. (2016). *O engajamento nos bancários: papel do apoio da chefia em situações de excesso de trabalho*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa). Disponível em [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/263991/ulfpie051156\\_tm.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/263991/ulfpie051156_tm.pdf)
- Pooper, K. L. (1993). *Lógica da pesquisa científica*. 9.ed. São Paulo: Cultrix.
- Robbins, S. P. (2003). *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Comportamento organizacional*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education.
- Siqueira, M.M.M. (2008). *Satisfação do trabalho*. In M.M.M. Siqueira (Org), Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão (pp.265-274). Porto Alegre: Artmed.
- Santos, M.M. (2015). *Análise do desempenho funcional a partir do clima organizacional da comercial solar em Lagoa Nova/RN*. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande Norte. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/43406>
- Santos, J. (2020). *Liderança e clima organizacional em tempos de pandemia*. Revista de Administração de Empresas, 60(4), 284-293.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. American Psychologist, 45(2), 109-119.
- Schneider, B. (1985). *Organizational behavior*. Annual Review of Psychology, 36, 573-611.
- Siqueira, M.M. e Colaboradores. (2008). *Medidas de comportamento organizacional-ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Silva, E. (2011). *Cultura e liderança em Moçambique*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Tolfo, S.R. (2004). *A Liderança da teoria dos traços ao coach- Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman. Disponível: [https://www.researchgate.net/publication/319468194\\_Leitura\\_da\\_evolucao\\_das\\_teorias\\_sobre\\_lideranca](https://www.researchgate.net/publication/319468194_Leitura_da_evolucao_das_teorias_sobre_lideranca)
- Tsui, A. S., Pearce, J.L. (1997). *Alternative approaches to the employee organization relationship: Does investment in employees pay off?* Academy of management Journal, 40(5), 1089-1121. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/256928>
- West, M. (2004). *Os segredos para uma gestão de equipas de sucesso (Como conduzir uma equipa á inovação)*. Lisboa: Plátano.
- Yukl, G. (2002). *Liderança em organizações*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall. Disponível em: [https://www.academia.edu/14679950/Leadership\\_in\\_Organizations\\_Gary\\_Yu\\_K](https://www.academia.edu/14679950/Leadership_in_Organizations_Gary_Yu_K), em 25/11/2019.

# APÉNDICES

## **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO**

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa Estilos de Liderança e Clima Organizacional, sob a responsabilidade da pesquisadora Virgínia Horácio Monjane, a qual pretende Analisar de que forma os Estilos de Liderança influenciam no Clima Organizacional da Águas da Região Metropolitana de Maputo (AdRMM).A sua participação é voluntária e se dará por meio de Entrevista Semi-estruturada, que consiste em uma conversa guiada por um roteiro flexível, permitindo a exploração aprofundada de temas relevantes para a pesquisa, podendo ocorrer perguntas espontâneas durante a entrevista, sobre os objectivos da pesquisa. Ao participar deste estudo, o Sr. (a.) Permitirá à pesquisadora refletir sobre as respostas fornecidas durante a entrevista. Posteriormente, a pesquisadora elaborará um mapa conceitual sobre as conclusões alcançadas. O mapa conceitual servirá de ferramenta para promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Se depois de consentir a sua participação o/a Sr. (a)desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da colecta de dados, independentemente do motivo e sem prejuízo a sua pessoa. O/a Sr (a), não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração referente a esta pesquisa. Entretanto, caso o/a Sr. (a) tenha alguma despesa decorrente desta pesquisa será totalmente ressarcido/a pela pesquisadora responsável.Todas as informações colectadas neste estudo são estritamente confidenciais, serão utilizadas somente para fins de produção de trabalho acadêmicos e divulgação científica relativas à pesquisa.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

### **Consentimento Livre e Informado**

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e informada, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da entrevista e a utilização dos dados obtivos neste estudo.

Local e data: \_\_\_\_\_

Nomedo participante da Entrevista \_\_\_\_\_

Assinatura do Participante da Entrevista \_\_\_\_\_

Assinatura da Pesquisadora \_\_\_\_\_

## APÉNDECE II

### QUESTIONÁRIO

Prezado colaborador da Águas da Região Metropolitana de Maputo, sou Virgínia Horário Monjane, estudante da Universidade Eduardo Mondlane, do curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações. Estou aqui para fazer a recolha de dados sobre a influência dos estilos de liderança na construção do clima organizacional na Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo. Os dados tem como finalidade a realização do Trabalho de Culminação de Curso. Gostaria de contar com a sua valiosa participação nesta pesquisa. Agradeço desde já a sua colaboração.

#### Questionário sobre o Perfil dos Informantes

Caro(a) participante, antes de iniciarmos o questionário principal, gostaria de obter algumas informações sobre o seu perfil e função na empresa. Peço que preencha os dados solicitados abaixo:

Informação	Resposta
Nome (opcional):	
Idade:	
Género:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Outro
Função na empresa:	<input type="checkbox"/> Gestor <input type="checkbox"/> Funcionário
Nível de Escolaridade:	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Pós-Graduação
Tempo de Trabalho	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Entre 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> Entre 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos

**Questionário sobre a Influência dos Estilos de Liderança na Construção do Clima Organizacional da Empresa Águas de Maputo.**

Prezado colaborador (a) da Águas da Região Metropolitana de Maputo, neste questionário encontrará uma série de frases que descrevem características de empresas. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo. Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo Nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

1. O meu setor é informado das decisões que o envolvem	
2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo	
3. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	
4. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
5. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas	
6. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho	
7. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes)	
8. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários	
9. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	

14. Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários	
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	

16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa	
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado	
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários	
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38. O espaço físico no sector de trabalho é suficiente.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	

44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46. Nesta empresa, postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde,	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários	
49. Nesta empresa, tudo é controlado	
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55. Nesta empresa, nada é feito sem autorização do chefe.	
56. Nesta empresa, existe uma fiscalização permanente do chefe.	
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre colegas.	
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	

Escala ECO- Martins (2003 citado por Siqueira 2008)

### **APÉNDICE III**

#### **GUIÃO DE ENTREVISTA AOS COLABORADORES DA ÁGUAS DA REGIÃO METROPOLITANA DE MAPUTO**

Saudações, sou Virgínia Horário Monjane, estudante da Universidade Eduardo Mondlane, do curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações. Estou aqui para fazer a recolha de dados sobre a influência dos estilos de liderança na construção do clima organizacional na Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo. Os dados tem como finalidade a realização do Trabalho de Culminação de Curso. Gostaria de contar com a sua valiosa participação nesta pesquisa. Agradeço desde já a sua colaboração.

Dados do colaborador entrevistado:

Idade:

Género:

Nível de escolaridade:

Função que exerce na Empresa:

Tempo de serviço:

1. Como caracteriza o seu líder?
2. Quais são os estilos de liderança adoptados pelo seu líder?
3. Considera adequado o modo como o seu superior lidera? Por quê?
4. Que sugestões deixaria para o seu líder em relação ao estilo de liderança por ele adoptado?
5. Como percebe o clima organizacional desta empresa?
6. Quais fatores impactam no clima desta empresa?
7. Quais principais melhorias sugeririam de modo a tornar o ambiente organizacional mais saudável?
8. Como relaciona os estilos de liderança adoptados nesta empresa ao clima organizacional vigente?
9. Acredita que os estilos de liderança adoptados?

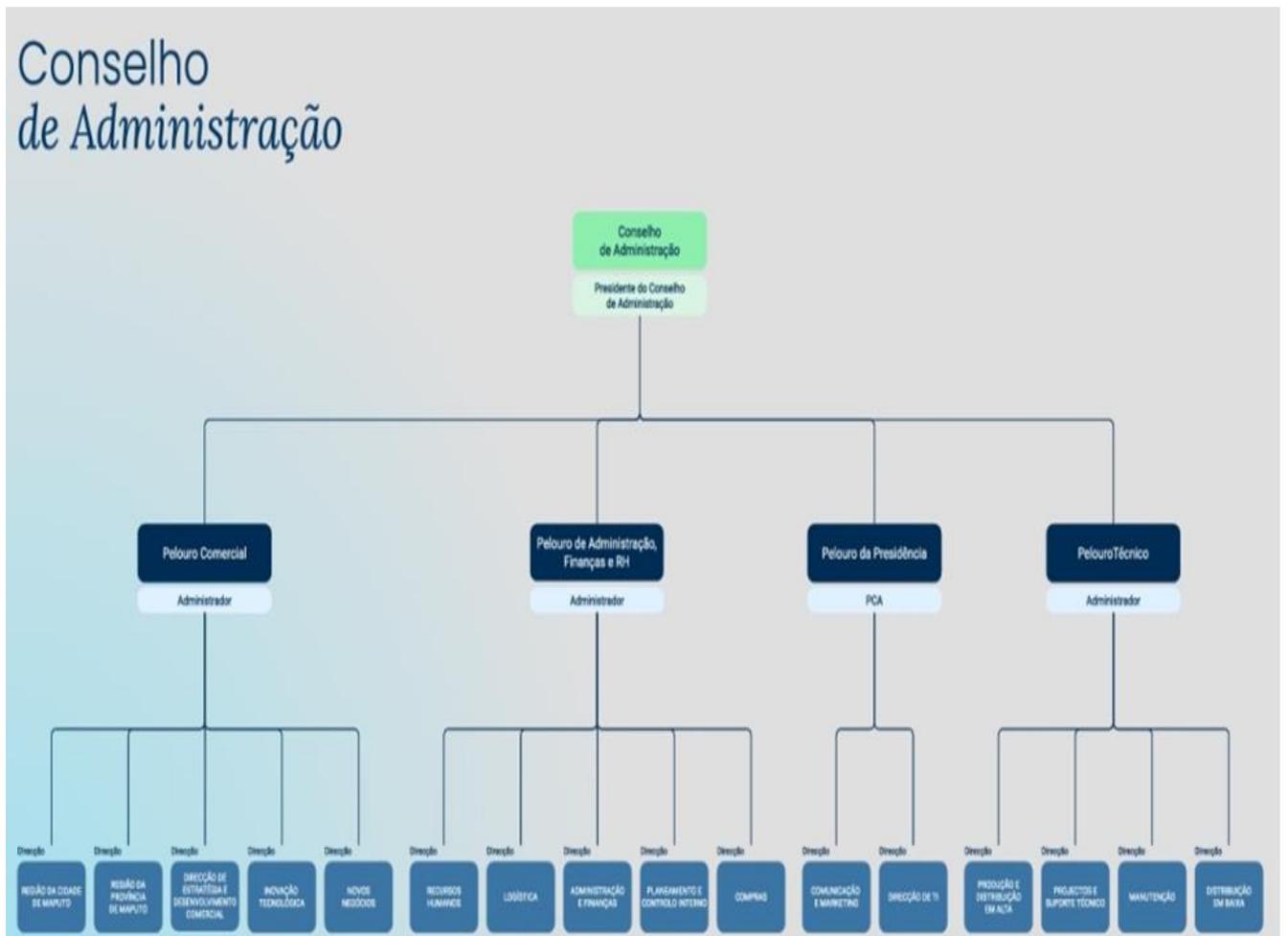
## **GUIÃO DE ENTREVISTA AOS GESTORES DA ÁGUAS DA REGIÃO METROPOLITANA DE MAPUTO**

Saudações, sou Virgínia Horário Monjane, estudante da Universidade Eduardo Mondlane, do curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações. Estou aqui para fazer a recolha de dados sobre a influência dos estilos de liderança na construção do clima organizacional na Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo. Os dados tem como finalidade a realização do Trabalho de Culminação de Curso. Gostaria de contar com a sua valiosa participação nesta pesquisa. Agradeço desde já a sua colaboração.

1. Como se caracteriza como líder?
2. Como é seu relacionamento com os seus liderados?
3. Qual estilo de liderança adopta com os seus liderados?
4. Como caracteriza o estilo de liderança por si adoptado?
5. Como acha que os seus subordinados percebem o estilo de liderança por si adoptado?
6. Como percebe o clima organizacional e como acha que os seus subordinados percebem o clima organizacional nesta empresa?
7. Acredita que o estilo de liderança por si adoptado impacta no ambiente organizacional nesta empresa? Por quê?
8. Que relação faz dos estilos de liderança e o clima organizacional vigente?
9. Que ações podem ser adoptadas para tornar o clima organizacional mais saudável nesta empresa?
10. O colaborador tem autonomia e participação nos processos de tomada de decisão na empresa?

# **Anexos**

## Anexo I: Organograma da Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo



Fonte: AdRM (2023)

## Anexo II:

### Credencial



**Faculdade de Educação**

Às  
Águas da Região Metropolitana de Maputo  
Maputo

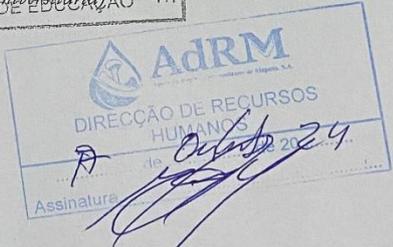
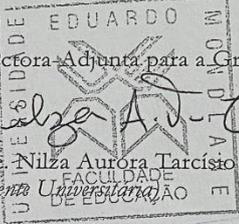
N/Ref<sup>o</sup> 847 /FACED/24 Maputo, 26 de Junho de 2024

**CREDECIAL**

Para efeitos de realização da Monografia do final do curso, está devidamente credenciada a sra. **Virgínia Horácio Monjane**, estudante finalista do curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações na FACED/UEM, para proceder a recolha de dados na Instituição que V. Excia dirige, com objectivo de elaborar sua Monografia intitulada " **Influência dos Estilos de Liderança no Clima Organizacional**".

Cordiais Saudações;

A Directora Adjunta para a Graduação  
  
Mestre, Nilza Aurora Tarciso César  
(Assistente Universitária)



Av. Julius Nyerere, n<sup>o</sup> 3453, Campus Principal, Tel.: (+258) 21 493313, Fax.: (+258) 21 493313  
Maputo – Moçambique

## Anexo III:

### Termo de Responsabilidade

 **AdRM**  
Águas da Região Metropolitana de Maputo, SA



**TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Pelo presente **TERMO DE RESPONSABILIDADE**:

Nome: Virginia Hórcia Monjane  
Apelido: Monjane  
Data de Nascimento: 26 / 04 / 2002, em Mocimboa, na província de Maputo, portador do documento de identificação (B.1, Passaporte, Outro) BI, com o nº. M04048889433, emitido aos 17 / 07 / 2023, válido até 16 / 07 / 2028, pelo Arquivo de identificação de Matola,  
Casado: Solteira, com \_\_\_\_\_  
Declaro ser estudante finalista <sup>1</sup> da Universidade Eduardo Mondlane localizado na Cidade/Província de Maputo, no curso de Psicologia (Organizacional) frequentar o 4<sup>o</sup> ano.

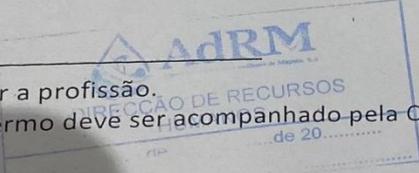
E assumo os seguintes compromissos:

- Primeiro** - Usar a informação obtida exclusivamente para os fins devidamente autorizados;
- Segundo** - Não dispor da informação obtida por qualquer meio, gratuita ou onerosamente para outro fim, sem a devida autorização por escrito da Águas da Região Metropolitana de Maputo (AdRMM).
- Terceiro** - Em caso de conclusão da actividade autorizada, obrigo-me a depositar a respectiva cópia do trabalho na Sede da AdRMM depois de ser aprovado por minha entidade para o fim pretendido.
- Quarto** - Em caso de desistência da elaboração da actividade autorizada, não disponibilizar da informação obtida a qualquer pessoa, singular e/ou colectiva;

Declaro ainda que:

- Quinto** - Existindo quaisquer despesas, estas incorrem sob a minha exclusiva responsabilidade.
- Sexto** - A obtenção da informação autorizada deve decorrer no período normal de horário de trabalho vigente na AdRMM.

Assinatura: Virginia H. Monjane <sup>2</sup> Data: 19 / 09 / 2024 - Maputo  
Visto do DRH: G. J. Data: 20 / 09 / 2024 - Maputo



<sup>1</sup> Colocar a profissão.  
<sup>2</sup> Este Termo deve ser acompanhado pela Cópia da Credencial ou documento da Instituição.

