

O Papel da Liderança na Gestão das Organizações:

O Caso dos Transportes Públicos de Maputo, E.P.

German Dércio Domingos Dias

Trabalho de Licenciatura em Gestão

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Economia

Curso de Gestão

Maputo, Outubro de 2010

DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Maputo, ____ de _____ de 2010

(German Dércio Domingos Dias)

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com ____ Valores no dia ____ de Outubro de 2010 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.

(Presidente do Júri)

(Arguente)

(Supervisor)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Eugénia e Domingos, e irmãos, Amândio e Igor, pelo amor, conselhos sensatos, apoio, estímulo e paciência que sempre me disponibilizaram.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado sabedoria para ter chegado até aqui.

Agradeço ao meu supervisor, Drº Silvério Simango, pela sua dedicação, encorajamento, apoio e compreensão e ainda pela sua capacidade para orientar construtivamente, procurando respeitar as minhas ideias e liberdade na elaboração deste trabalho.

Ao Director Administrativo e Financeiro dos TPM, João Castanheira, um especial agradecimento pela simpatia, cordialidade e abertura às minhas solicitações, colaborando sempre com entusiasmo e disponibilidade durante a pesquisa.

Agradeço à Virgínia, pelo incentivo e força. Pelos elogios, pelas críticas construtivas, dedicação, paciência e amizade.

Ao Emerson e Lundu, pessoas que durante a faculdade estiveram comigo nos momentos difíceis sempre com palavras de conforto e ânimo, obrigado pelo vosso apoio em diversos momentos da faculdade.

A todos os trabalhadores dos TPM que participaram nesta pesquisa, através da resposta às entrevistas e questionários, o meu sincero agradecimento pelo importante contributo que deram para a pesquisa.

INDICE

Lista de Abreviaturas

Lista de ilustrações

Resumo

1. Introdução	1
1.1 Justificativa do Tema	2
1.2 Definição do Problema.....	3
1.3 Objectivos.....	3
1.4 Hipóteses	4
1.5 Estrutura do Trabalho.....	4
1.6 Metodologia	4
2. Fundamentação teórica	7
2.1 Conceitos de Liderança	7
2.2 Gestão versus Liderança.....	8
2.3 Poder e Liderança.....	10
2.4 O Papel da Liderança nas Organizações	12
2.5 Estilos de Liderança	15
2.6 Teorias da Liderança	16
2.6.1 Teoria de Traços	16
2.6.2 Teoria Comportamental	17
2.6.3 Teoria Situacional ou Contingencial.....	19
3. LIDERANÇA EM MOÇAMBIQUE	22
3.1 A Expansão Bantu e a formação dos primeiros Estados Africanos	23
3.2 A Penetração portuguesa em Moçambique e a colonização efectiva..	24
3.3 Moçambique no período pós-independência (a partir de 1975 a diante)	25

4.	ESTUDO DE CASO – Transportes Públicos de Maputo.....	28
4.1	Apresentação da Empresa.....	28
4.2	Mercado Alvo	29
4.3	Missão, objectivos e estratégias.....	29
4.4	Estrutura Orgânica.....	30
4.5	Análise Estratégica do Ambiente da Organização	31
4.6	O processo de liderança nos TPM	32
5.	Conclusões e Recomendações	40
5.1	Conclusões	40
5.2	Recomendações.....	41
6.	Bibliografia.....	42

Lista de abreviaturas

BM – Banco Mundial.

CTM – Companhia de Transportes de Moçambique.

E.E – Empresa Estatal.

E.P. – Empresa Pública.

FMI – Fundo Monetário Internacional.

FRELIMO – Frente de Libertação de Moçambique.

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TPM – Transportes Públicos de Maputo.

TPU – Transportes Públicos Urbanos.

PRE - Programa de Reabilitação Económica.

PRES - Programa de Reabilitação Económica e Social.

SVM – Serviços Municipalizados de Viação.

U.E.M – Universidade Eduardo Mondlane.

Lista de Ilustrações

Tabelas

Tabela 1: Relacionamento entre líderes e liderados	32
Tabela 2: Participação dos funcionários na tomada de decisões	34
Tabela 3: Estilos de liderança	34
Tabela 4: Orientação dos Líderes	36
Tabela 5: Acções desenvolvidas pelos líderes	38
Tabela 6: Indicadores de desempenho dos TPM	39

Gráficos

Figura 1: Grade Gerencial de Black e Mouton	18
Figura 2: Teoria situacional Hersey & Blanchard	21

RESUMO

A presente pesquisa procurou mostrar a importância da liderança numa Empresa Pública (E.P.), Transportes Públicos de Maputo (TPM). Liderança esta que é vista como um factor fundamental para o alcance dos objectivos e bom desempenho de uma organização.

A pesquisa buscou compreender o papel da liderança na gestão das organizações por meio de entrevistas semi-estruturadas, questionários e análise documental. Os resultados mostram que a liderança nos TPM é ineficaz, pois, observou-se que existe um fraco relacionamento entre os líderes e liderados, devido a falta de uma comunicação efectiva baseada na confiança.

Assim, destacam-se algumas razões para este obstáculo, nomeadamente: não participação dos trabalhadores na tomada de decisões, o desfavorecimento aos trabalhadores de um espaço onde possam satisfazer suas necessidades de contribuir para o desenvolvimento da empresa, e finalmente outros factores ligados a motivação humana que são insuficientes.

1. Introdução

As mudanças que as organizações têm enfrentado, ao longo das últimas décadas, com a abertura de mercado advinda do processo de globalização e da própria era digital, têm demandado rápidas reformulações nos padrões organizacionais de gestão e nos perfis de seus profissionais, provocando rápida evolução nas práticas administrativas, de maneira tal que os seres humanos passaram a assumir uma posição de maior destaque dentro da estrutura organizacional.

Hoje, as organizações têm uma visão mais abrangente do papel das pessoas. Estas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar tarefas e para alcançar objectivos da organização, e passaram a ser consideradas pessoas na verdadeira acepção da palavra: com valores, atitudes, aspirações e objectivos pessoais (Neri et al, 2005).

Nesta perspectiva, gerir pessoas inseridas em um ambiente em constantes mudanças requer características e habilidades específicas de liderança, cabendo ao líder, para tal, a importante tarefa de transmitir os princípios e valores que regem a organização e ainda contribuindo com o envolvimento, o comprometimento e a adaptação de seus colaboradores, ao motivar a permanência deles nas empresas.

Segundo Chiavenato (1999), *“a liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos”*. Assim, o líder assume na organização papel de essencial importância na sua interacção com os indivíduos no ambiente organizacional, para que os objectivos e resultados, os quais a organização se propõe a alcançar, sejam atingidos.

Assim, o trabalho foi realizado numa organização pública, Transportes Públicos de Maputo (TPM), empresa pública, e pretende contribuir para uma reflexão sobre o papel da liderança na condução bem-sucedida dos negócios das empresas, e em particular analisar como são traçados os processos de liderança na empresa TPM de forma a garantir uma posição competitiva no mercado através de um maior desempenho dos seus trabalhadores.

1.1 Justificativa do Tema

O tema em análise enquadra-se no contexto de reformas nas organizações públicas, em que se procura criar nos líderes e sua equipa de trabalho uma visão e capacidade de liderança orientadas a um melhor prosseguimento dos objectivos organizacionais. Isto torna-se possível através de uma boa liderança, onde os líderes têm a difícil tarefa de influenciar o comportamento de seus colaboradores para que sejam alcançados os objectivos da organização.

Portanto, a liderança assume cada vez mais um papel chave nas organizações, pois o mercado actual além de competitivo, está em constante mudanças. A busca incessante pela competitividade, tem gerado a necessidade das organizações adoptarem uma liderança forte e capaz de se moldar rapidamente através do posicionamento do líder diante das situações e exige seguidores mais activos e responsáveis perante as actividades do dia-a-dia.

Segundo Kotter (1992), a crescente intensidade competitiva com que as empresas actualmente se deparam, tem produzido a necessidade de mais liderança em quase todos os níveis de muitas organizações. Nesse contexto, a liderança assume nas organizações um papel extremamente importante, pois cabe ao líder transmitir os princípios e valores que nortearão a equipa e seu desempenho, visando o posicionamento da organização no mercado.

Chiavenato (2005:345) afirma que:

”O mundo organizacional requer líderes competentes para a condução bem-sucedida das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e a competitividade. Sem a liderança as organizações correm o risco de vagarem ao léu e sem uma direcção definida”.

Bennis (1999), por sua vez, advoga que a chave para a vantagem competitiva no futuro será a capacidade das organizações em criarem uma arquitectura capaz de gerenciar o capital intelectual. E a liderança é a chave para conceber o desenvolvimento total do capital intelectual.

Assim, a inspiração para a definição do tema deste estudo parte do princípio de que os líderes têm um papel relevante no desempenho das organizações. Eles podem ser considerados como pessoas-chave para envolver, comprometer, satisfazer e motivar os trabalhadores no ambiente de trabalho podendo ser ainda, o principal agente facilitador da permanência dos trabalhadores na empresa. A escolha dos TPM por ser uma instituição pública que presta serviços a sociedade e pelo desejo de querer entender o estilo de liderança que existe naquela instituição, e por outro lado, por ser o sector de transportes, um sector essencial para o desenvolvimento económico do país e para bem-estar das populações.

1.2 Definição do Problema

O presente trabalho pretende encontrar uma resposta teórica e prática para a seguinte questão:

“ Será que a liderança, num ambiente de incertezas e em constante mutação, constitui um factor de competitividade no desempenho das empresas? ”

1.3 Objectivos

1.3.1 Objectivo Geral

- ✓ O presente trabalho tem como objectivo geral, compreender as razões que fazem da liderança um dos factores fundamentais para a boa gestão das organizações.

1.3.2 Objectivo Específicos

- ✓ Identificar os estilos de liderança adoptados ao longo da história de Moçambique;
- ✓ Identificar os estilos de liderança vigente nos TPM;
- ✓ Identificar as formas de poder predominante nos TPM,
- ✓ Analisar a influência da liderança no relacionamento interpessoal e no nível de satisfação dos trabalhadores dos TPM;
- ✓ Avaliar a contribuição da liderança no desempenho dos TPM;

1.4 Hipóteses

H1: A liderança constitui um factor de competitividade nas empresas pois, propicia um processo de aprendizado contínuo que envolve todos os trabalhadores de forma a se produzirem ambientes motivados, produtivos e de alta qualidade.

H2: A liderança não constitui um factor de competitividade nas empresas pois, depende da habilidade do líder e da motivação de seus trabalhadores no desempenho da empresa.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho foi organizado em 6 (seis) capítulos, distribuídos conforme a descrição que segue:

- ✓ O capítulo I é constituído pela introdução, justificativa do tema, o problema, as hipóteses, os objectivos e a estrutura do trabalho.
- ✓ O capítulo II refere-se ao método de pesquisa. Fornece detalhadamente as estratégias de pesquisa qualitativa com base em estudo de caso e das ferramentas usadas para o estudo.
- ✓ Em sequência a esses capítulos, no capítulo III, faz-se a revisão de literatura, onde são apresentados os conceitos, a relação entre liderança, gestão e poder, bem como o papel da liderança nas organizações e as suas teorias mais relevantes.
- ✓ No capítulo IV descreve os estilos de liderança vigentes ao longo da história de Moçambique.
- ✓ O capítulo V apresenta o estudo de caso e a análise e interpretação dos dados apresentados.
- ✓ O capítulo VI apresenta as conclusões e recomendações.

1.6 Metodologia

Em função dos objectivos do presente trabalho, identificou-se como o método mais adequado à pesquisa qualitativa, dado que esta permite que um fenómeno seja melhor

compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada.

A pesquisa de natureza qualitativa, *“pode ser caracterizada como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características e comportamentos”* (Richardson, 1985). Ela permite uma análise teórica dos fenómenos sociais baseada no quotidiano das pessoas e em uma aproximação crítica das categorias e formas como se configura essa experiência diária.

Optou-se também por entrevistas semi-estruturadas, uma vez que estas são valorizadas por permitirem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito importantes (Quivy e Campenhoudt, 1992).

A técnica de entrevistas semi-estruturadas, segundo Trivinôs (1987), ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, favorece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo deste modo a investigação.

Relativamente ao mesmo assunto, Quivy (1988) refere que este tipo de entrevista tem vantagem de levar a pessoa interrogada a exprimir-se de forma livre acerca dos temas sugeridos por um número restrito de perguntas relativamente amplas, para deixar o campo aberto e respostas diferentes que o investigador teria podido, explicitamente, prever no seu trabalho de construção. Pretende-se que estas perguntas fiquem abertas e não induzam as respostas, nem as relações que podem existir entre elas.

Pode-se dizer ainda que, esta técnica é considerada sendo a que oferece uma relativa flexibilidade e abertura, permitindo que se aprofunde mais os argumentos, pois dá-se maior grau de liberdade de acção ao entrevistado.

Optou-se também pelo método de inquérito com recurso a técnica de questionários, por este ter as seguintes vantagens (Lakatos et al, 1999):

- ✓ Possibilita o investigador abranger um maior número de pessoas e informações em curto espaço de tempo do que outras técnicas de pesquisa;
- ✓ Facilita o tratamento dos dados obtidos, principalmente se for elaborado com maior número de perguntas e de múltipla escolha;
- ✓ O pesquisado tem tempo suficiente de reflectir sobre as questões e responde-las mais adequadamente;
- ✓ Garante o anonimato, conseqüentemente maior liberdade nas respostas com menor risco de influência do pesquisador sobre elas;
- ✓ Economiza tempo e recursos, quer financeiros, quer humanos na sua aplicação.

Ainda para a realização deste trabalho, adoptou-se a pesquisa bibliográfica, análise documental, observação empírica dos principais intervenientes.

Na apreensão de uma realidade particular, optou-se pelo estudo de caso, cujo objecto é a análise de uma unidade específica: os TPM. O estudo de caso constitui um tipo de pesquisa que tem por objectivo a análise intensa de uma dada unidade, que pode ser uma empresa, um grupo de indivíduos ou até mesmo uma única pessoa. O estudo de caso teve uma amostra representativa de 50 trabalhadores afectos a empresa, dos quais 4 dirigentes e 46 funcionários a nível operacional.

Assim, levando em conta estes dados condicionantes, considera-se o universo pesquisado essencial e significativo para o trabalho, pois a representatividade na pesquisa em ciências sociais, está segundo Trovinõs (1987), relacionada com a capacidade do investigador de compreender o significado e descrever o fenómeno estudado no seu contexto e não com a sua expressividade numérica.

Contudo, este trabalho foi elaborado à luz da teoria situacional ou contingencial, uma vez que procura explicar a liderança dentro de um contexto mais amplo. Ela defende que não existe um estilo de liderança ideal ou válido para todas as situações, o que existe é uma variedade de estilos de liderança, e um dos quais poderá ser apropriado para uma determinada situação, isto é, não existe um estilo único e melhor de liderança para toda e

qualquer situação, o estilo de liderança mais apropriado depende da situação em que o líder e os liderados estão envolvidos.

2. Fundamentação teórica

2.1 Conceitos de Liderança

A busca de uma definição para a palavra liderança não tem sido fácil. A literatura sobre esta temática é abundante, pelo que, não é de estranhar a quantidade de definições de liderança que se encontra em diferentes autores. Jesuíno (1987) citado por Bergamini (1994) afirma que *“existem quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentaram definir”*

Para Chiavenato (1999), *“liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio de um processo de comunicação humana a consecução de um ou de diversos objectivos específicos”*. Para este autor, assim como Sampaio (2004) a liderança é encarada como um fenómeno social, sendo considerada, relacionamentos que existem entre pessoas em uma determinada estrutura Social.

Em conformidade com Chiavenato, Hollander (1978) citado por Bergamini (1994) ressalta que:

“O processo de liderança normalmente envolve relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objectivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas cargo do líder mas também requer esforço de cooperação por parte de outras pessoas”

Acompanhando ambos os autores acima mencionados, Hunter (2004), define liderança como sendo *“a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objectivos identificados como sendo para o bem comum”*. Para este autor, a presente definição ressalta alguma virtude como, *habilidade* que é a capacidade adquirida e aperfeiçoada com a prática por alguém que tenha o desejo de liderar pessoas. O autor ressalta também sobre *influência* que é o modo pelo qual a equipa ou grupo se envolve totalmente e de forma entusiástica, ou seja, motivada a fim de alcançar

objectivos, que não visa somente satisfazer ou beneficiar a empresa ou líder, mas visa o bem comum, ou seja, todos os envolvidos serão beneficiados.

Já Robbins (1999) define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direcção ao alcance de objectivos”. Por sua vez, Kotter (1992) continua em frente acrescentando que essa influência exercida ao grupo não deve ser coerciva.

Como se pode perceber muitos autores procuram definir o conceito de liderança apresentando visões diferentes. Chiavenato (1999) avança com a ideia de “*numa situação*” para explicar que desta pode depender o estilo de liderança a utilizar, enquanto Hollander (1978) citado por Bergamini (1994), procura explicar que a liderança envolve um relacionamento de influências recíprocas entre o líder e os seguidores, e que não é apenas responsabilidade de uma determinada pessoa, mas sim de todos os membros do grupo. Porém, Kotter (1992) avança com a relação de “*influência não coerciva*” para rematar a ideia de que os líderes precisam inspirar confiança aos seus seguidores para que estes aceitem e reconheçam suas qualidades.

Assim considera-se que para o presente trabalho será usado o conceito de Chiavenato (1999), pois, é o que mais se adequa ao trabalho.

2.2 Gestão versus Liderança

A importância da liderança na gestão das organizações é tal, que muitas vezes tende a confundir-se liderança com gestão.

A **liderança** foi aqui definida como sendo o processo de influenciar as pessoas para o alcance dos objectivos organizacionais em uma determinada situação. Por seu turno, a **gestão** pode ser definida como sendo a realização dos objectivos organizacionais de uma forma eficaz eficiente, através do planeamento, organização, direcção e controle dos recursos organizacionais ([Daft, 1997] citado por [Rajá, 2002]).

Para Kotter (1999), **a gestão** é por um lado, *um conjunto de processos que asseguram o funcionamento da empresa num mundo estático*, por outro, **a liderança** é *o que cria ou altera tais processos para aproveitar novas oportunidades*, o que é imprescindível num

mundo em constante mudança. Para o autor, a liderança refere à criação de uma visão estratégica, alocação eficiente de recursos e atribuição de poder aos indivíduos para a sua concretização, por outro lado, a gestão procura manter o sistema a funcionar através do planeamento, dos orçamentos, do controle e dos métodos tradicionais de resolução de problemas.

Os gestores e líderes diferem também quanto as bases de poder usadas. Os gestores podem dirigir esforços de outras pessoas em virtude de seu poder organizacional formal e controle de recursos, enquanto um líder não precisa recorrer a posição formal para influenciar alguém, mas pode recorrer mais a perícia ou personalidade (Caravante et al, 2005).

Por seu turno, Kotter (1992) preconiza igualmente que liderança é diferente de gestão. Para o autor, a boa gestão controla a complexidade enquanto a liderança eficaz produz mudança útil. Uribe (2005), acrescenta que *“enquanto a gestão se ocupa de enfrentar a complexidade própria das organizações modernas, a liderança enfrenta as mudanças necessárias para projectar a organização num ambiente dinâmico”*.

Já Zaleznik (1992) citado por Rego (1997), afirma que os gestores e líderes são pessoas muito diferentes quanto à motivação, à história pessoal e à forma de pensar e de agir. O autor explica que, os gestores são mais conservadores e mais analíticos, reagem e adaptam-se aos factos, enquanto os líderes, por sua vez, são mais criativos, têm estilos mais imprevisíveis e são mais intuitivos do que racionais. Em vez de se adaptarem, tentam transformar o estado das coisas.

Contudo, embora haja perspectivas que defendem que a liderança e a gestão, ao se revestirem de características diferentes, não devem assentar na mesma pessoa (Reto & Lopes, s.d., 1997 citado por Rego, 1997), Kotter citado por Robbins (1999) vê tanto a liderança forte quanto a gestão forte como necessários para uma eficácia organizacional óptima e considera que a maioria das organizações são sub-lideradas e super-gerenciadas.

Acompanhando o raciocínio do autor acima, Vergara (2003) citado por Mazibe (2008) defende que, as organizações actualmente precisam de gestores-líderes eficazes, e estes, devem ter algumas das seguintes qualidades:

- ✓ Estar atento aos principais acontecimentos que ocorrem no mundo, no sentido de ficarem ultrapassados;
- ✓ Contribuir na formação de valores e crenças organizacionais dignificantes para o ser humano;
- ✓ Ser hábil na busca de clarificação de problemas, identificando cuidadosamente as suas causas, desenvolvendo e escolhendo alternativas criativas e mais adequadas as estratégias e objectivos da organização;
- ✓ Fazer da informação sua ferramenta de trabalho, ele é o combustível gerador de movimento empresarial e alimento no processo decisório;
- ✓ Ser ousado, visualizando sempre o sucesso e construindo permanentemente formas de auto-aprendizagem dentro da organização;
- ✓ Possuir alguma qualidade como boa disposição, entusiasmo, equilíbrio emocional, capacidade de aprendizagem, coerência, confiabilidade, firmeza, integridade, fé e esperança.

2.3 Poder e Liderança

A liderança e o poder são dois conceitos que estão inter-relacionados, sendo quase impossível abordar a liderança sem falar de poder. Portanto, a capacidade para influenciar, persuadir e motivar os liderados está, segundo Chiavenato (2005), fortemente ligada ao poder que se percebe na pessoa. Por um lado, os líderes utilizam o poder como meio de atingir os objectivos do grupo, e por outro, o poder constitui um meio de facilitar suas conquistas (Stonner & Freeman, 1985). A liderança é assim um exercício de poder.

O poder, segundo Chiavenato (2005), "*é o potencial de influência de uma pessoa sobre outra ou outras, que pode ou não ser exercido*". O autor ressalta que em uma organização

o poder representa a capacidade de afectar e controlar as decisões e acções das outras pessoas, mesmo quando elas podem resistir.

Ansari (1990) citado por Rego (1997), considera que, liderança e poder são processos de influência. A conexão entre os dois reside no processo de influência, e a distinção assenta na acção. Ou seja: enquanto o poder é a influência potencial, a liderança envolve o exercício actual do poder.

Segundo Chiavenato (2005), todos os tipos de poder advêm da dependência de uma pessoa em relação a outra. French e Raven citado por Chiavenato (2005), por sua vez, distinguem cinco diferentes tipos de poder:

- ✓ **Poder de recompensa:** é o poder que se apoia na espera de alguma recompensa, incentivo, elogio ou reconhecimento de que o liderado espera obter.
- ✓ **Poder coercivo:** é o poder baseado no temor e na coerção. O liderado percebe que o fracasso em entender as exigências do líder poderá levá-lo a sofrer algum tipo de punição ou penalidade que ele quer evitar.
- ✓ **Poder legítimo:** é o poder que decorre do cargo ou posição ocupada pelo indivíduo no grupo ou na hierarquia organizacional.
- ✓ **Poder de competência:** é o poder baseado na especialidade, no talento, na competência, na experiência ou no conhecimento técnico da pessoa. É também chamado de poder da perícia. Os liderados percebem o líder como alguém que possui certas competências que excedem seus próprios conhecimentos ou conceitos.
- ✓ **Poder de referência:** é o poder baseado na actuação e no apelo. O líder que é admirado por certos traços de personalidade desejáveis possui poder referencial. É um poder popularmente conhecido como carisma

Hoje nas organizações é comum encontrar outros tipos de poder, o relacional e o informacional. Segundo Pinto (2006:150) citado por Mazibe (2008), **poder informacional** é o que não resulta apenas da posição hierárquica ocupada, mas da

facilidade de acesso a informação relevante para as actividades da organização, e que, portanto, pode estar ligada ao cargo que desempenha. Define ainda, **poder relacional**, como o que resulta de uma boa rede de contactos ou porque são úteis para o bom desempenho da organização, ou porque permitem influenciar decisões que afectem o funcionamento da organização.

O poder também diverge de autoridade, pois segundo Rego (1997), enquanto o poder é a capacidade potencial para exercer influência, a autoridade representa, tão-só o poder que advém da ocupação de uma determinada posição na organização. Ou seja: os detentores de autoridade detêm poder, mas os detentores de poder não possuem, necessariamente, autoridade.

De acordo com Max Weber, citado por Motta e Vasconcelos (2006) existem três tipos de autoridade, nomeadamente: autoridade tradicional (é baseada nos costumes e tradições de uma cultura), autoridade carismática (é baseada nas características pessoais do indivíduo), e por fim a autoridade racional-legal (é baseada nas regras e normas estabelecidas por um regulamento reconhecido e aceito por todos membros da comunidade).

Assim, o poder existe em todas as relações sociais. Ele adquire maior importância na vida organizacional, pois nela se estabelecem relações de imposição e dependência para o desempenho de papéis e funções. O poder nas organizações está ligado directamente à liderança.

2.4 O Papel da Liderança nas Organizações

Nesta era de crescente competitividade, caracterizada pela globalização dos mercados, das tecnologias de informação e comunicação, era do conhecimento e velocidade de mudanças, o papel da liderança nas organizações ganha especial atenção.

“O que fica claro é que o ambiente cada vez mais rápido e competitivo que enfrentamos no século XXI vai requerer mais liderança de mais pessoas para fazer as empresas prosperarem. (...) Mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta. (...) Não consigo

conceber como este ritmo se reduzirá, o que tem muitas implicações para a questão da liderança... Liderar, por sua vez, é lidar com a mudança” (KOTTER: 2000)

Hoje, as organizações praticamente se igualam em termos de recursos materiais e tecnológicos e encontram nas pessoas seu diferencial competitivo (Predebon, 2002). Nesta perspectiva, os recursos humanos, dentro de um vasto conjunto de outros recursos (financeiros, materiais, tecnológicos) são de grande importância por serem os que administram todos os demais recursos e as organizações procuram direcciona-los para o alcance dos seus objectivos.

Ao líder, cabe influenciar de forma positiva os trabalhadores, estimula-los e valoriza-los de forma a aproveitar o potencial de cada indivíduo em termos de criatividade (Predebon, 2002).

Para Chiavenato (2002), o líder é tomador ou ajuda o grupo a tomar decisões adequadas. No entanto, seu papel será válido e importante enquanto os seguidores investirem confiança nele, uma vez perdida essa confiança a eficácia do líder diminuirá (Stonner & Freeman, 1985).

Segundo Rego (1997), as acções do líder podem influenciar directa ou indirectamente a organização. No entanto, **directamente** o líder pode:

- ✓ Levar os subordinados a trabalhar mais e melhor (através, por exemplo, dos incentivos ao desempenho e da definição de metas desafiantes);
- ✓ Aumentar as capacidades dos seguidores para o trabalho (ministrando formação, mostrando melhores meios de trabalhar, clarificando quem é responsável porquê...);
- ✓ Organizar e coordenar as actividades de modo mais eficiente, eliminando atrasos, duplicação de esforços e desperdícios;
- ✓ Obter os recursos necessários para realizar o trabalho (informações, pessoal, equipamento, materiais, meios financeiros...).

Os efeitos *indirectos*, apesar de serem os mais lentos, são os que mais duram. No entanto, incluem aspectos como:

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

Contudo, o desempenho da organizacional, segundo Rajá (2002), vai depender em larga medida da eficácia do líder em empreender tais acções dentro da organização. Nesta perspectiva, o desafio do líder eficaz será conseguir viabilizar o potencial de sinergia dos colaboradores, atendendo as necessidades de cada pessoa e valorizando as características individuais. E para que isso aconteça, de acordo com Predebon (2002) o líder deve libertar-se do estereótipo de “chefe”, pois, não se lidera sem que haja um reconhecimento dos liderados. Um bom líder estimula sua equipe para que assuma decisões.

Rego (1997) afirma que existem vários critérios para medir a eficácia da liderança, tais como:

- ✓ Performance do grupo (cumprimento de prazos, produtividade e qualidade do produto ou serviço);
- ✓ A sobrevivência do grupo (capacidade de sobreviver e resistir as crises);
- ✓ Atitude dos seguidores face aos líderes (*absentismo*, *turnover* voluntário, greves, pedidos de transferência...);
- ✓ A contribuição do líder para a qualidade do processo do grupo (coesão do grupo, motivação dos membros e solução de problemas).

2.5 Estilos de Liderança

Os trabalhos de Lippitt e White, realizados em 1939, estiveram na gênese dos primeiros estilos de liderança propostos. Estes autores analisaram a reacção e o rendimento de um grupo de crianças, quando expostas a diferentes tipos de liderança, identificando três estilos de liderança: autocrática, liberal ou “*laissez-faire*” e democrática (Chiavenato, 1999).

Kahn e Katz (1960) apresentam as características mais salientes dos três estilos de liderança:

- ✓ **Líder autocrático:** caracteriza-se pelo acentuado interesse pela tarefa e produção, pelo controle do grupo, pela força ou pela ameaça de punição. Determina aos subordinados o que devem fazer, como e quando. Acredita que as pessoas não têm capacidade para assumir responsabilidade sem orientação e controle. Dirige o grupo fazendo predominar os seus pontos de vista.
- ✓ **Líder participativo ou democrático:** ao contrário do anterior, o líder participativo caracteriza-se pela atenção que dispensa às necessidades psicológicas dos membros do grupo. Compartilha as responsabilidades de liderança, através da geração de ideias e tomada de decisão pelo grupo. Acredita e confia nas pessoas, uma vez que reconhece nelas a autonomia, criatividade e responsabilidade. Coordena o grupo e supervisiona suas acções.
- ✓ **Líder liberal ou “laissez faire”:** é a liderança através da participação mínima do líder e total liberdade do grupo. O líder dá liberdade às decisões individuais ou do grupo e só participa de discussões quando solicitado.

Segundo Chiavenato (1999), o líder usa os três estilos de liderança, dependendo da situação, das pessoas e da tarefa a ser executada. Para este autor, um líder pode mandar tanto cumprir ordens (liderança autocrática), como consultar seus subordinados antes de tomar uma decisão (liderança democrática), assim como pode sugerir a algum subordinado a realizar determinadas tarefas (liderança liberal ou “*laissez faire*”).

2.6 Teorias da Liderança

O estudo da liderança nas organizações tem suscitado o interesse dos estudiosos destas matérias desde há muito tempo. Bergamini (1994:68) chama atenção para a complementaridade nos trabalhos sobre o tema, que ora enfocam o que o líder é, ora procuram delimitar o que ele faz e, ainda, os que consideram as circunstâncias que favorecem o fenómeno. Portanto, estes estudos deram origem a formulação de várias teorias sobre liderança que podem ser agrupadas em três principais: teoria de traços, teoria comportamental e teoria situacional ou contingencial.

2.6.1 Teoria de Traços

As primeiras abordagens do estudo sobre liderança se concentravam nas características ou atributos pessoais que pareciam diferenciar os líderes dos seguidores. Um traço é, segundo Chiavenato (1999), uma qualidade ou característica distintiva de personalidade. Segundo esta teoria, os líderes são pessoas bem diferentes das pessoas comuns, em termos de traços específicos ou características de personalidade. Esta teoria baseia-se na aceitação da ideia de que os líderes já nascem feitos e não se fazem, o que provavelmente não constitui verdade.

Com base nos estudos das pesquisas sobre liderança, por exemplo cinco características pessoais pareciam relacionados a liderança eficaz: inteligência, dominância, altos níveis de energia e actividade, autoconfiança e conhecimentos relacionados a tarefa. Também já foi sugerido que certas características culturais tais como a educação superior e *status* social de classe alta, tem relação com a liderança (Bowditch & Buono, 2004).

Embora se tenha encontrado alguns atributos comuns, a teoria de traços mostrou-se pouco útil, já que grande parte destas características não distinguia clara e consistentemente os líderes dos não-líderes, ou os eficazes dos não-eficazes.

Todavia, a maioria dos estudos sobre as características dos líderes foram criticados, não só por suas metodologias de pesquisa simplistas, pelo exagero na relação entre um certo traço e a liderança, mas também por oferecerem um quadro incompleto, ja que era

necessário observar combinações de traços e suas relações com a liderança. Além disso, a relação entre essas características e factos concretos de liderança eficaz não era particularmente próxima (Bowditch & Buono, 2004).

De facto, no estudo de cada uma destas características há estudos representativos que demonstram que não ha qualquer relação delas com a liderança eficaz (Bowditch & Buono, 2004).

Contudo, na medida em que se evidenciava a dificuldade em isolar traços ou características que distinguissem os líderes eficazes, os pesquisadores passaram a tentar identificar os comportamentos que pudessem determinar o seu sucesso.

2.6.2 Teoria Comportamental

A teoria comportamental parte do reconhecimento de que a liderança é uma categoria do comportamento ou estilo; como tal é passível de aprendizagem e não um atributo de personalidade nato e imutável, como era defendido pela teoria de traços. Em outras palavras, a ênfase é no que os *“líderes eficazes fazem”* e não *“o que são”* (Maggison et al, 1986). Assim, o processo de liderança não se restringe apenas ao trabalho a ser desenvolvido, mas também às necessidades de satisfação dos membros do grupo, quer dizer, não há uma maneira melhor de liderar. As principais contribuições para o estudo das teorias comportamentais são: estudos da universidade Estatal de Ohio, Grade Gerencial de Black e Mouton e os estudos da universidade de Michigan.

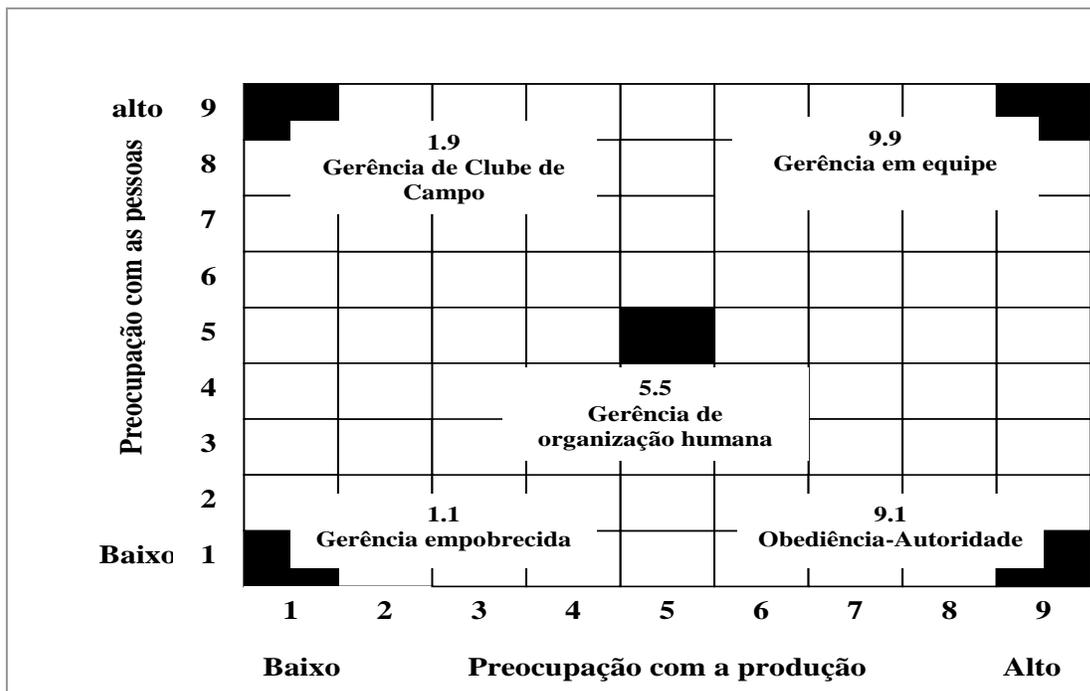
Contudo, para efeitos da presente pesquisa abordar-se-á a Grade Gerencial de Black e Mouton.

2.6.2.1 A Grade Gerencial

Foi desenvolvido por Robert Black e Jane Srygley Mouton, na década 1960 e baseia-se na ideia de que há um estilo ideal. A grade gerencial ilustra as orientações dos líderes quanto à tarefa (ou produção) e pessoas (ou relacionamento). Cada uma destas duas dimensões corresponde a uma variável representada em cada um dos eixos cartesianos xx e yy variando de 1 a 9, do que resultam 81 posições diferentes como ilustrado na figura 1.

Esta teoria defende que uma intensa preocupação tanto com as pessoas como com a produção, é o estilo gerencial mais eficaz em todas as situações, trata-se, portanto, da abordagem 9,9. A orientação 9,9, é superior as orientações exclusivamente para a tarefa (9,1), “gerência de clube de campo” (1,9), “gerência de organização humana” (5,5) ou “a empobrecida” (1,1), visto que a liderança envolve tanto trabalhar com pessoas e realizar tarefas (Bowditch & Buono, 2004).

Figura 1: Grade Gerencial de Black e Mouton



Fonte: Bowditch & Buono (2004).

O inter-relacionamento entre as duas dimensões da grade gerencial expressa o uso de autoridade por um líder a partir de cinco estilos básicos definidos por Blake e Mouton da seguinte forma:

- ✓ **Obediência á autoridade (9,1):** a preocupação máxima com a tarefa e mínima com as pessoas caracteriza o líder que se utiliza da autoridade para alcançar resultados. Este líder, em geral, age de maneira centralizadora e controladora.

- ✓ **Gerência de Clube de Campo (1,9):** a preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção caracteriza o líder que faz do ambiente do trabalho um “Clube de Campo”. Este líder busca sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado.
- ✓ **Gerência Empobrecida (1,1):** a preocupação mínima com a tarefa e com as pessoas caracteriza o líder que desempenha uma gestão empobrecida. Este tipo de líder, em geral, adota uma postura passiva em relação ao trabalho, fazendo o mínimo para garantir sua permanência na organização.
- ✓ **Gerência de Organização Humana (5,5):** o meio-termo, ou seja, a preocupação média com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê as pessoas no trabalho dentro do pressuposto do homem da organização. Este tipo de líder busca o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho.
- ✓ **Gerência de Equipa (9,9):** a máxima preocupação com a tarefa e com as pessoas caracteriza o líder que vê no trabalho em equipa a única forma de alcançar resultados, estimulando assim, a máxima participação e interação entre seus subordinados na busca de objectivos comuns.

2.6.3 Teoria Situacional ou Contingencial

Partindo das prescrições dos modelos anteriores, a teoria contingencial defende que não há um modo ideal de se liderar em todas as situações, ao invés disso, o estilo de liderança mais eficaz é contingencial, ou seja, depende da situação. Um líder pode ser eficaz ou ineficaz ao desempenhar o seu papel e isso dependerá da maior ou menor adequação do seu estilo às variáveis da situação organizacional e o ambiente externo com o qual a organização interage. De facto, a teoria contingencial combina a abordagem de traços e as teorias comportamentais, para sugerir que os líderes mais eficazes são aqueles capazes de adoptar seus estilos e valores às exigências de uma situação ou grupo específico (Bowditch & Buono, 2004: 126).

As principais pesquisas para a identificação das variáveis situacionais constituem: a teoria “caminho-objectivo”, de Robert House; o “continuum de liderança”, de Tannenbaum e Schmidt; a teoria da contingência da liderança, de Fiedler; a teoria normativa de Vroom e Yetton, e a teoria situacional da liderança, de Hersey e Blanchard.

Para efeitos da presente pesquisa, será abordada a teoria situacional de Hersey e Blanchard, pois é a que mais se adequa a análise do papel da liderança no desempenho das organizações.

2.6.3.1 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

A teoria situacional de desenvolvida por Hersey & Blanchard (1988) tem tido considerável aceitação por diversos especialistas da administração. Esta teoria supõe que um líder é eficaz na medida em que consegue diagnosticar correctamente a situação e o nível de maturidade dos subordinados e adoptar o estilo de liderança que mais se apropria.

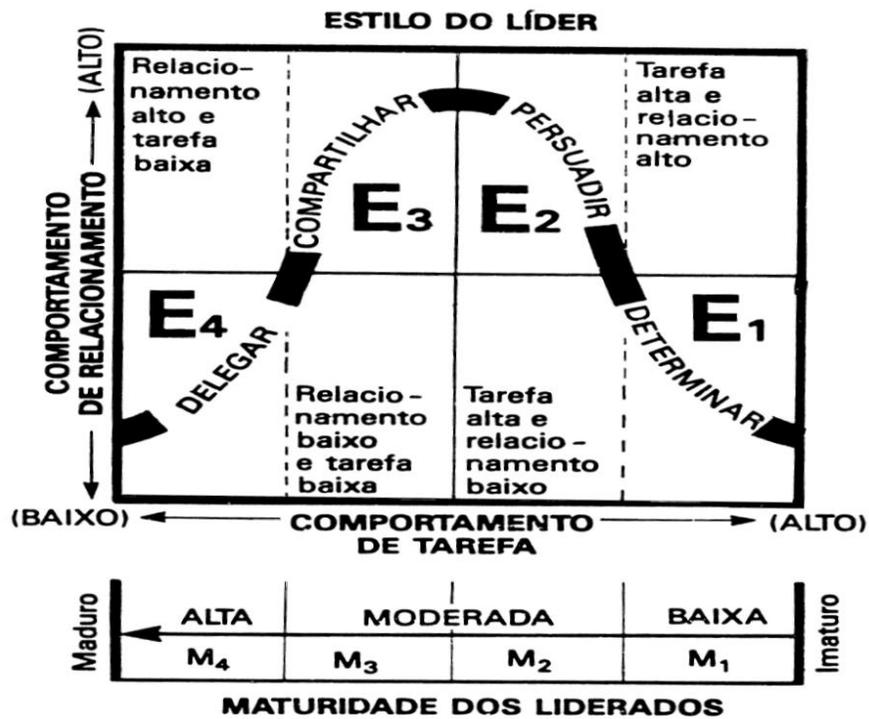
Segundo Bowditch & Buono (2004), este diagnóstico é feito mediante a combinação de três factores básicos:

- ✓ Grau do comportamento orientado para tarefas exibido pelo líder (supervisão enfatizando os trabalhos a ser efectuado);
- ✓ Grau do comportamento relacional (consideração pelas pessoas e apoio emocional);
- ✓ Nível de maturidade dos subordinados (desejo de realização, a disposição para aceitar responsabilidades, conhecimentos e experiência para tarefa em questão).

Esta teoria sugere que o estilo de liderança deve variar de acordo com a maturidade dos subordinados em relação à tarefa a ser realizada. Maturidade é entendida, segundo Bilhim (2004), como a capacidade e disposição da pessoa em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, sua vontade de realizar e sua experiência relacionada

com o trabalho. O modelo estabelece correspondência entre o estilo do líder e a maturidade dos subordinados.

Figura 2: Teoria situacional Hersey & Blanchard



Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

Na figura acima (fig. 2), são considerados a quantidade de comportamento orientado para a tarefa e para o relacionamento que o líder oferece aos aliados, e o nível de disposição que os membros da organização demonstram em realizar uma certa tarefa, função ou objectivo.

O estilo de liderança determinar (E1) é apropriado para pessoas com nível de maturidade baixo (M1); geralmente essas pessoas não possuem capacidade e nem disposição para assumirem responsabilidade de fazer algo.

O líder assume um estilo directivo, onde a orientação é clara, específica e a supervisão rigorosa; define as actividades que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem

executá-las. Este estilo envolve um comportamento alto de tarefa e baixo de relacionamento. Para pessoas que não tem capacidade, mas sentem disposição em assumir a responsabilidade de uma determinada tarefa, ou seja, com nível de maturidade entre baixo a moderado (M2), o estilo de liderança correspondente é o persuadir (E2).

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

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

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

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

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

3. LIDERANÇA EM MOÇAMBIQUE

Sobre a liderança em Moçambique, pretende-se caracterizar os diferentes estilos de liderança predominantes nas diversas fases da sua história, nomeadamente: a expansão

bantu e a formação dos primeiros estados africanos, a penetração mercantil portuguesa e a colonização efectiva, e por fim, Moçambique no período pós-independência (a partir de 1975 a diante).

3.1 A Expansão Bantu e a formação dos primeiros Estados Africanos

Este período é caracterizado pelo surgimento das primeiras sociedades sedentárias baseadas na agricultura e na pastorícia que constituíam a base da economia familiar e também auxiliando-se a estas actividades, a prática da caça e pesca. Em Moçambique, a expansão dos povos Bantu (oriundos da África Ocidental), ocorreu, portanto, como consequência do conhecimento do fabrico de ferro e da agricultura. Existem evidências desse processo nas estações arqueológicas na Matola, Xai-Xai, Vilanculos (Chibuene, Bazaruto), Bajone (na Zambézia), Monapo e outras estações na Província de Nampula (Departamento de História da UEM, 2000).

Os primeiros estados africanos formaram-se por volta do século IX-XIII, nomeadamente: Estado Zimbabwe, Estado dos Mwenemutapas, Estado Marave, Estado Ajauas, etc. Estes estados africanos estabeleceram relações comerciais de ouro, marfim e escravos com os mercadores asiáticos que se encontravam ao longo de toda a costa oriental, especificamente nas ilhas de Zanzibar e Pemba. As actividades comerciais, assim como os casamentos e os contactos entre os grupos locais com os árabes, deram origem a cultura Swahili, que passou a ser a língua usada nas relações comerciais (Departamento de História da UEM, 2000).

Portanto, nestes estados era predominante o estilo de liderança autocrático, que se caracterizava pela concentração do poder no chefe, que se baseava no uso do poder tradicional para a prática de rituais. Verifica-se também que nestes estados predominava a autoridade tradicional, que segundo Rajá (2002), baseava-se nas práticas de rituais religiosos como o culto aos antepassados e as práticas mágicas. Estas crenças desempenhavam, nessas sociedades, um papel muito importante, constituindo uma arma fundamental do poder, da coesão social e da aparente imobilidade (Departamento de História da UEM, 2000).

3.2 A Penetração portuguesa em Moçambique e a colonização efectiva

Os portugueses chegaram a Moçambique no século XV (1498) chefiados por Vasco da Gama, fixando-se ao longo da costa oriental africana. A costa oriental africana foi para os portugueses um ponto importante para as suas viagens para Índia. Mais tarde, a tentativa dos portugueses de ter acesso as rotas comerciais do Índico, colocou-os em contradição com os comerciantes Swahílis, acabando os portugueses por ficar com monopólio do comércio de ouro e marfim. O ouro foi a principal razão que trouxe os portugueses à Moçambique, porque permitia-lhes comprar no oriente, as especiarias asiáticas com as quais Portugal entrava no mercado Europeu de produtos exóticos. O comércio de ouro veio intensificar o domínio português em Moçambique, primeiro como mercadores e mais tarde como colonizadores efectivos (Departamento de História da Universidade Eduardo Mondlane, 2000).

A partir do século XVII o comércio de ouro diminuiu, devido a resistência de Changamire Dombo em 1663, no planalto de Zimbabwe, e o marfim passou a ser o produto mais procurado. Mais tarde, na segunda metade do século XVIII, a procura de escravos ultrapassou a procura do ouro e do marfim. Tratava-se, portanto, da compra ou captura daquele que tirava o ouro à terra (Departamento de História da Universidade Eduardo Mondlane, 2000)

De acordo com Newitt (1997) a chegada dos portugueses contribuiu largamente para a destruição da vida comercial na costa oriental africana. As populações locais eram coercivamente obrigadas a trabalhar nas minas de ouro e nas plantações dos colonos. E para obtenção de escravos, conforme refere Mazibe (2008), os chefes de várias tribos envolviam-se em guerras e quando derrotados eram tomados escravos.

Este período é caracterizado por um estilo de liderança autocrático, devido a imposição do domínio colonial português, usando coercivamente o seu poder sobre a resistência dos moçambicanos.

A penetração portuguesa em Moçambique (iniciada no século XV) só em 1885 - com a partilha de África pelas potências europeias durante a Conferência de Berlim - se

transformou numa ocupação militar, com a submissão total dos estados ali existentes, levando a uma verdadeira administração colonial. Como Portugal não tinha capacidade económica na altura para administrar todo o território moçambicano, cedeu à administração de parte do território moçambicano (centro e norte) às companhias majestáticas (Newitt, 1997). Segundo Rajá (2002), nestas companhias as pessoas eram vistas como simples factor de produção e eram obrigadas a trabalhar sob o regime de trabalho forçado (chibalo) nas plantações de chá, açúcar, algodão e copra. É de realçar que, neste período os portugueses usavam coercivamente o seu poder, exemplo disso é a instituição da circular de 1 de Maio de 1947 que obrigava todos os indígenas a trabalhar seis meses por ano para o governo, para a companhia ou para um particular, sob fortes ameaças de represálias para quem não cumprisse o estipulado (Newitt, 1997).

3.3 Moçambique no período pós-independência (a partir de 1975 a diante)

Moçambique tornou-se independente em 1975, como consequência da luta armada de libertação nacional desencadeada pela Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO) em 1964.

Abrahamsson e Nilsson (1994) referem que *“no período em que a FRELIMO tomou o poder, a conjuntura internacional favorecia aos estados dos países subdesenvolvidos a escolha de estratégias socialistas para sua política de desenvolvimento”*. Após tomar o poder, a FRELIMO adoptou a linha de orientação socialista, linha esta marcada por uma forte intervenção do estado ao estilo das economias centralmente planificadas, cujo as suas lideranças eram influenciadas pelas ideologias Marxistas-Leninistas (Newitt, 1997).

É de realçar que após a independência nacional, muitas empresas e propriedades foram nacionalizadas ou intervencionadas pelo Estado em resposta sobretudo ao abandono, pelos seus antigos proprietários. Castel-Branco (1994:144) citado por Simbine (2004:27) refere que *“o estado herdou, então, um grande número de pequenas e médias empresas abandonadas, pouco competitivas e descapitalizadas, que se viu obrigado a intervencionar para mantê-las em funcionamento”*.

O novo governo independente, deveria não só organizar o funcionamento da administração mas também garantir a produção e os mecanismos necessários para manter a economia operacional.

Houve então, uma forte necessidade de restaurar a administração, estabelecer processos minimamente funcionais e criar estruturas políticas que garantissem o alcance de certas metas sociais, económicas e políticas, que agravadas com êxodo do Know-how, conduziram a adopção pelo governo, de um modelo administrativo, semelhante ao anterior, com uma gestão centralizada, liderada pelo partido FRELIMO (Egerö, 1992). Newitt (1997) aponta que *“a queda da administração portuguesa e a fuga dos burocratas e gestores implicou que o partido tivesse de preencher muitos desses quadros com o seu próprio pessoal”*. Apesar da substituição da administração e de gerência por militantes da FRELIMO, pouca mudança estrutural quer na área administrativa quer na área económica como um todo se registou (Egerö, 1992).

No entanto, a centralização das decisões, que se impunham pela necessidade de assegurar a sustentabilidade dos progressos até então alcançados, conduziu a afirmação do carácter político da administração pública, que se traduziu regra geral, no apego as normas, no aparecimento de uma liderança autocrática, ou seja, orientada para a tarefa ou produção (Banco Mundial, 1998).

E como resultado, a economia mergulhou numa profunda crise que aliada a guerra de desestabilização, teve consequências graves para a população. Simbine (2004), refere que *“além do estilo adoptado também contribuíram para o agravar da situação outros factores como: calamidades naturais, depreciação dos termos de trocas internacionais”*.

Na tentativa de colmatar a situação económica vigente, surgiu, segundo Rajá (2002), a necessidade de se mudar as estratégias e os caminhos rumo ao desenvolvimento económico, optando-se por uma maior abertura e liberalização da economia, com recurso a ajuda externa.

Foi neste contexto que, Moçambique viu-se obrigado a iniciar as negociações com as instituições de Bretton Woods que são o Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI) e posteriormente aderir a elas.

Portanto, teve início em 1987 o Programa de Reabilitação Económica (PRE), que posteriormente em 1990 incorporou a componente social devido ao aumento da desigualdade social e da pobreza, e passou a designar-se Programa de Reabilitação Económica e Social (PRES) (Abrahamsson e Nilsson, 1994).

O PRE foi implementado, com o objectivo de reverter a situação através da implementação de um conjunto de medidas específicas que incluía entre outras, a retirada do estado da actividade produtiva através da privatização das empresas estatais e intervencionadas Gobe (1994) citado por Simbine (2004:28).

Foi assim que teve início o processo de privatização das empresas estatais e intervencionadas que paulatinamente passaram para a gestão privada ou para gestão conjunta estado / privado. Lopes (2001) citado por Mazibe (2008) refere que embora as empresas tivessem sido privatizadas elas continuaram sob direcção da FRELIMO para evitar o caos e o vazio do poder.

As reformas económicas introduzidas em Moçambique, nas duas últimas décadas levaram a uma revitalização da economia, o que não pode ser mecanicamente traduzido por uma redução da pobreza.

Em 1990 a FRELIMO introduziu uma nova constituição que permitia eleições multipartidárias, a liberdade de imprensa e o direito à greve. Desde 1987 que se faziam esforços para acabar com a guerra de desestabilização e em Outubro de 1992 foi assinado em Roma o Acordo de Paz. O processo de cessar-fogo, a desmobilização e o repatriamento decorreram sem incidentes de maior, e em 1994, realizavam-se as primeiras eleições multipartidárias (presidenciais) em Moçambique (Abrahamsson e Nilsson, 1994).

Contudo, do período de regime socialista à economia de mercado e ao processo de paz, no período pós-independência em Moçambique, mostra-nos uma marcada influência dos

diversos desafios, processos de transição e reformas que num período tão curto abrangeram Moçambique. Assim, o processo relativo à implantação de uma economia, o impacto da guerra, o processo de paz e a construção de uma sociedade democrática, marcam o período pós-independência em Moçambique.

4. ESTUDO DE CASO – Transportes Públicos de Maputo

A razão da escolha da empresa TPM prende-se pelo facto de tratar-se de uma empresa pública, de carácter social, vocacionada no transporte de passageiros e por constituir um sector de vital importância para o desenvolvimento económico do país. No entanto, é importante compreender o tipo de liderança que existe naquela instituição, que garante o bom desempenho da mesma.

4.1 Apresentação da Empresa

A Empresa de Transportes Públicos Urbanos de Passageiros foi criada em 1936 pelo industrial privado Paulino dos Santos Gil, com uma frota de 16 autocarros em substituição dos carros eléctricos da então Lourenço Marques (Maputo), com o propósito de responder às necessidades de transportes públicos de passageiros.

Na década 50, passou para tutela da então Câmara Municipal com a designação de Serviços Municipalizados de Viação (SMV), tendo como área de exploração a zona urbanizada da então cidade de Lourenço Marques (Maputo).

Após a independência nacional em 1975, em 1978 através do Decreto 20/77 de 28 de Abril, passa para tutela do Ministério dos Transportes e Comunicações com a designação de Transportes Públicos Urbanos (TPU). Mais tarde, em 1979, dada a necessidade de alargar a sua área de exploração para as cidades de Maputo, Matola e arredores, incorporou a Companhia de Transportes de Moçambique (CTM), uma empresa privada de transportes, com a sua sede na Matola.

Em 1988, ao abrigo do Diploma Ministerial 140/88 de 26 de Outubro é criada a empresa Transportes Público de Maputo, Empresa Estatal (TPM-E.E), dotada de autoridade financeira e património próprio.

A constituição da República de 1990 permitiu uma nova postura económica nacional que criou empresas públicas e neste âmbito, em 1996 a empresa TPM-E.E, passa à Empresa Pública (TPM-E.P) através do Decreto 7/96 de 20 de Março do conselho de ministros.

A empresa TPM, é uma empresa pública de carácter socio-económico, vocacionada no transporte de passageiros nas cidades de Maputo, Matola e arredores com um capital social de 6.600.000,00MT e dotada de autoridade financeira e património próprio.

4.2 Mercado Alvo

A empresa TPM assegura o transporte da população das cidades de Maputo, Matola e arredores. A estrutura de passageiros é composta por passageiros normais, que pagam o custo do bilhete na totalidade, operários e estudantes, com direito a desconto, deficientes militares e civis, agentes da polícia, militares, bombeiros devidamente identificados, idosos, e doentes mentais com direito a passagens gratuitas.

Segundo o relatório (2010), num total de 70 redes de linhas, a TPM tem somente 51 linhas exploradas o que corresponde a cerca de 73% do total das linhas. Com aumento da frota, que agora se situa nos 143 autocarros, a empresa espera poder explorar as restantes 19 linhas ainda não exploradas, que corresponde a 27% do total das linhas (ver anexo A).

4.3 Missão, objectivos e estratégias

A TPM tem como missão *“participar no desenvolvimento económico e social do país através da prestação do serviço de transporte público de passageiros de uma forma eficaz, eficiente, segura e cómoda”*.

Para além da missão de transporte colectivo de passageiro, a TPM, desenvolve outras actividades conexas ou subsidiárias ao seu objecto principal, tais como: aluguer de transporte a empresas e singulares para turismo e excursões.

A TPM considera-se como sendo uma empresa que presta serviços de passageiros, rápido, seguro e cómodo, estando dotada de uma frota de autocarros que esteja a altura de satisfazer a procura. Por outro lado, a empresa pretende se inserir mais no mercado de transportes, ajustando-se aos padrões regionais e internacionais, potenciando os serviços de aluguer de autocarros, através da criação de uma empresa autónoma.

As estratégias do TPM são definidas através do Decreto n.º 7/96 de 20 de Março, sendo que a empresa anualmente tem elaborado planos de actividades para delinear as suas acções nas diversas áreas que a compõem. São objectivos estratégicos da TPM:

- ✓ Prestar um serviço de transporte público de passageiros de qualidade;
- ✓ Elevar a taxa de cobertura urbana;
- ✓ Relançar a imagem da empresa;
- ✓ Assegurar a fiabilidade, comodidade e segurança dos passageiros;
- ✓ Proceder a adopção de tarifas bonificadas.

Para a criação da boa imagem da empresa, procura ser minuciosa no que respeita á selecção do pessoal para seu quadro e procura estabelecer boa relação com os funcionários, oferecendo oportunidade de desenvolvimento ao seu pessoal através de formações constantes, reciclagens e palestras ao pessoal de tripulação, prémios aos melhores trabalhadores no final do ano, assistência médica e medicamentosa e segurança no trabalho.

4.4 Estrutura Orgânica

Em 2006, com vista a adequação da estrutura da empresa e o seu modo de funcionamento, para ajusta-la as novas exigências de mercado, procedeu-se a reestruturação da empresa nomeando-se um novo conselho de administração, tendo sido alterada a estrutura orgânica da empresa.

A actual estrutura favorece a uma divisão de trabalho, o que determinou a departamentalização de muitas funções que antes eram executadas sob a direcção de um único chefe. Actualmente, cada sector corresponde a uma especialidade.

A estrutura possui 4 níveis hierárquicos (ver anexo B), ao mais alto nível temos o Conselho de Administração (CA), dirigido pelo Presidente do Conselho de Administração (PCA). O nível que se segue é de Directores composta por, Director de Tráfego, Director de Manutenção e Director Administrativo e Financeiro que prestam conta ao CA. Sob a superintendência do Director Administrativo e Financeiro temos os chefes de Departamento, nomeadamente, os Departamentos Comercial, Financeiro e de Recursos Humanos. A nível abaixo, a estrutura prevê os sectores, nomeadamente, os sectores de Contabilidade, Tesouraria, Aprovisionamento, Pessoal, Contencioso e Acção Social que estão sob a superintendência dos chefes de Departamentos. Temos ainda os sectores de expedição e Fiscalização que prestam contas ao Director de Tráfego, bem como, os sectores de Prevenção, Reparações e Manutenção Eléctrica sob a superintendência do Director de Manutenção.

4.5 Análise Estratégica do Ambiente da Organização

Para o estudo do ambiente da organização recorreu-se a análise SWOT, que se refere as forças, fraquezas, oportunidade e ameaças da empresa. Da análise efectuada a empresa, verificou-se que constituem:

Forças: as tarifas praticadas, a larga experiência da empresa na prestação de serviços de transporte público, a experiência dos trabalhadores e o uso de autocarros modernos;

Fraquezas: a desmotivação dos trabalhadores; relações interpessoais alicerçadas na desconfiança e a falta de incentivo para a criatividade e geração de ideias.

Oportunidades: o alargamento dos serviços para outras rotas e províncias, expansão das frotas, o aluguer de autocarros, estabelecimento de paragens únicas e o uso de carreiras expressos (exemplo, nas linhas de Magoanine, Matendene e Txumene).

Ameaças: a concorrência dos transportes semi-colectivos e grande dependência dos financiamentos dos bancos comerciais.

Contudo, da análise do ambiente da organização verifica-se que a empresa tem potencialidades na sua área de actividade. As tarifas bonificadas e a larga experiência da empresa, constituem estratégias para fazer face a concorrência, abrindo assim, espaço para angariar mais clientes. A crescente expansão das suas rotas e o desenvolvimento das actividades subsidiárias (aluguer de autocarros) ao seu objectivo principal visam diminuir a longo prazo a sua dependência quanto ao financiamento dos bancos comerciais.

4.6 O processo de liderança nos TPM

4.6.1 O relacionamento interpessoal entre líderes e liderados

As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interacção em situações de trabalho, que podem ser compartilhadas por duas ou mais pessoas.

O relacionamento interpessoal entre líderes e liderados, segundo os trabalhadores inquiridos, é suficiente, se vejamos a tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Relacionamento entre líderes e liderados

Avaliação	Número de trabalhadores	Percentagem
Muito bom	8	16%
Bom	16	32%
Suficiente	24	48%
Medíocre	0	0
Mau	2	4%
Total	50	100%

Fonte: Resposta ao anexo D

Observa-se que 32% dos inquiridos referiram que o relacionamento interpessoal entre líderes e liderados é bom, 48% julgou ser suficiente e 4% achou ser mau. Somente 16% dos inquiridos referiram que o relacionamento entre líderes e liderados é muito bom.

Segundo um dos chefes de um dos departamentos da empresa, “o relacionamento entre líderes e liderados não é dos melhores, pois há falta de uma relação profissional sólida, baseada na boa comunicação, a qual se considera como base para a obtenção de bons resultados”.

O fraco relacionamento entre líderes e liderados é resultado do baixo nível de comunicação entre ambos. Portanto, nalguns casos as relações são distantes, isto é, não existe uma aproximação entre ambos os grupos, de partilhar ideias, visões e de organizar e coordenar reuniões. Por outro lado, isto também deve-se ao fraco nível de confiança entre os líderes e liderados, pois estes últimos não são disponibilizados espaço suficiente para expor as suas ideias e opiniões de forma regular. Este aspecto tem contribuído para criar tensões nos grupos de trabalho e por vezes a desmotivação dos trabalhadores.

Assim, pode-se afirmar que a falta de confiança no seio do grupo pode constituir barreira no exercício das lideranças. Segundo Rego e Cunha (2003), “*com a ausência da confiança, a comunicação é distorcida*”. Todavia, a confiança é um elemento fundamental dentro de uma organização, pois quando os liderados confiam em seu líder, tornam-se dispostos a colaborar em virtude das acções do líder.

Segundo os inqueridos, têm havido iniciativas de envolvimento de alguns trabalhadores com alguma experiência na tomada de decisões, bem como na definição e execução de tarefas. Sendo assim, cerca de 42% dos inqueridos julgou participar as vezes na tomada de decisões, como se pode ilustrar na tabela 2 abaixo, onde 26% dos inqueridos concordam que participam na tomada de decisões e 32% consideram que não participam na tomada de decisões.

Tabela 2: Participação dos funcionários na tomada de decisões

Avaliação	Número de trabalhadores	Porcentagem
Sim	13	26%
As vezes	21	42%
Não	16	32%
Total	50	100%

Fonte: Resposta ao anexo D

Contudo, é necessário que os líderes dêem mais espaço aos liderados para exporem as suas ideias e opiniões, de forma que se possa melhorar o nível de comunicação e confiança entre eles, para que os liderados sintam que são parte integrante da organização. No entanto, o bom relacionamento interpessoal entre os líderes e liderados vai proporcionar uma maior colaboração e cooperação entre os mesmos de tal forma que os esforços conjuntos produzirão melhores resultados.

4.6.2 Operacionalização dos estilos de liderança

Para avaliar o estilo de liderança predominante nos TPM elaborou-se o questionário constante no anexo E, cujo resultado se apresenta na tabela 3, em que 51%, que corresponde a maioria dos inqueridos, considera que os chefes frequentemente usam um estilo mais autocrático durante o exercício das suas actividades de liderança, ao passo que 38% consideram que os chefes usam o estilo democrático. Quanto ao estilo de liderança Liberal, somente 11% dos inqueridos consideram os chefes liberais.

Tabela 3: Estilos de liderança

Descrição	Porcentagem
Autocrático	51%
Democrático	38%
Liberal	11%

Total	100%
-------	------

Fonte: Resposta ao anexo E

Segundo os trabalhadores inqueridos, esta tendência deve-se ao facto dos líderes seguirem normas rígidas e muitas vezes limitarem-se a fazer cumprir rotinas de tarefas para que as metas sejam cumpridas. Embora ultimamente se note uma tendência de se envolver os subordinados nas decisões, ainda não é satisfatória a presença dos mesmos nas decisões da empresa. No entanto, os funcionários inqueridos exaltam ainda, a valorização e participação de todos, independentemente dos cargos, tornando a estrutura da empresa mais participativa.

Portanto, quanto ao estilo de liderança vigente nos TPM, pode-se atribuir o estilo autocrático, pois observa-se que os líderes são autoritários, raramente dispostos a reconhecer esforços de seus subordinados.

Consta-se assim, que o estilo liderança menos utilizado é o estilo laissez-faire, o que vai de encontro com Avolia (1999) que refere, o perfil de liderança “ótimo” é aquele que é caracterizado por baixas frequências de “laissez-faire”.

4.6.3 Operacionalização da Grade Gerencial de Black e Mouton

Para se avaliar o comportamento dos líderes quanto a tendência de orientação para as pessoas ou para a tarefa, foram realizados questionários aos funcionários escolhidos ao acaso. O questionário (ver anexo F) permitiu identificar a orientação do comportamento dos líderes e a posição que ocupam na Grade Gerencial de Black e Mouton.

Assim, observou-se que 76% dos inqueridos consideram que a orientação para a tarefa é a que predomina naquela instituição, e somente 24% dos liderados consideram que os líderes têm uma orientação para as pessoas, como mostra a tabela 4.

Tabela 4: Orientação dos Líderes

Orientação dos líderes	Número de inqueridos	Porcentagem
Pessoas	12	24%
Tarefas	38	76%
Total	50	100

Fonte: Resposta ao questionário do anexo F

De acordo com a Grade Gerencial de Black e Mouton pode-se situar os líderes dos TPM na Gerência de Autoridade (9,1), onde o líder utiliza da autoridade para alcançar resultados e, em geral, age de maneira centralizadora e controladora.

Segundo os inqueridos, isto deve-se a preocupação excessiva com o cumprimento das tarefas, por parte dos líderes e a falta de atenção aos trabalhadores no sentido de os motivar.

Todavia, apesar da orientação para as tarefas ter alguma vantagem como, a alta produtividade, o trabalho pode não apresentar a qualidade desejável, pois há pouca motivação, a coesão do grupo é fraca, e os trabalhadores se sentem insatisfeitos, o que a longo prazo pode resultar na perda dos trabalhadores.

4.6.4 Operacionalização da teoria situacional de Hersey e Blanchard

O modelo situacional de Hersey e Blanchard é sem dúvida uma das mais conhecidas teorias situacionais. Baseia-se na interação de duas variáveis: comportamento do líder (orientação para as tarefas e orientação para o relacionamento) e maturidade dos subordinados.

Para a análise da liderança nos TPM, tendo como base a teoria situacional de Hersey e Blanchard, utilizou-se o questionário constante no anexo G. E para medir o nível de maturidade dos seguidores usou-se como variáveis o grau de escolaridade dos funcionários e os anos de experiência profissional.

Observou-se que dos trinta e oito (38) funcionários que concordaram que o estilo de liderança na empresa tinha orientação para as tarefas (tabela 3), todos tinham pelo menos o nível médio/técnico, e a minoria deles tinha formação básica elementar e formação superior. Destes, mais de 65% tinha pelo menos mais de 6 anos de trabalho naquela instituição e os restantes 35% variavam de 1 a 5 anos de trabalho.

Portanto, quanto ao nível de maturidade dos funcionários, pode-se atribuir maturidade moderada (M3), visto que maior parte dos funcionários inqueridos mostrar ter experiência profissional e um nível de escolaridade variando entre médio e técnico profissional.

Assim, constata-se que os líderes dos TPM devem adoptar um estilo de liderança Compartilhar (S3) com uma alta orientação para o relacionamento. Portanto, o líder deve encorajar o liderado na tomada de decisões, e a comunicação deve ser bilateral, onde o líder incentiva e apoia o liderado no desenvolvimento da sua actividade.

4.6.5 Operacionalização do Poder nos TPM

Na tentativa de avaliar as fontes de poder pessoal predominante na empresa, recorreu-se ao uso do questionário H, o qual permitiu avaliar o perfil dos líderes, demonstrando uma forte preferência pelo poder legítimo, ou seja, capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas em decorrência da ocupação de um cargo hierárquico na organização (ver anexo C).

Assim, observa-se que as formas de poder que os líderes usam para influenciar o comportamento de seus colaboradores são: poder legítimo e poder de recompensa. A preferência pelo uso poder de legítimo, ou seja, poder decorrente da ocupação de um cargo hierárquico na organização, sustenta-se pelo seguimento de normas rígidas por parte dos líderes. No entanto, os líderes servem-se do poder de seu cargo para influenciar o comportamento dos trabalhadores na organização. Embora haja uma tendência pelo uso do poder de recompensa, supõe-se, que a estrutura da empresa é baseada numa estrutura de dominação legal, onde muitas vezes prevalece o julgamento baseado nas normas e regras, ao invés de uma análise mais próxima da realidade da empresa.

Contudo, os gestores que conseguem amenizar esta característica, são mais aceitos pelos seus subordinados, pois demonstram reais preocupações com seus sentimentos e opiniões.

4.6.6 Desempenho dos líderes

As organizações precisam de liderança e gestão forte para atingir sua eficácia óptima. Na dinâmica actual, precisam-se líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também se precisa de gestores que elaborem planos detalhados, criem estruturas organizacionais eficientes e gerenciem as operações do dia-a-dia (Robbins, 1999).

Para avaliar a contribuição da liderança no desempenho dos TPM, recorreu-se a aplicação de questionários, donde os funcionários inqueridos apontam uma série de questões que permitiram avaliar o desempenho, baseando-se na análise da performance do grupo, sua capacidade de superar e sobreviver as crises, bem como a contribuição do líder para a coesão do grupo, que segundo Rego (1997), constituem critérios para medir a eficácia da liderança.

Tabela 5: Acções desenvolvidas pelos líderes

Avaliação	Número de trabalhadores	Percentagem
Muito boa	5	10%
Boa	18	36%
Suficiente	27	54%
Medíocre	0	0
Mau	0	0
Total	50	100%

Fonte: Resposta ao anexo D

No quadro acima verifica-se que 54% dos inqueridos considera as acções desenvolvidas pelos líderes serem suficiente, somente 36% considera serem boas, 10% consideram

muito boas e nenhum dos inqueridos considerou as acções desenvolvidas pelos líderes como medíocre ou mau.

Assim, considera-se que as acções desenvolvidas pelos líderes como fracas para assegurar um bom desempenho da empresa. O fraco desempenho, resulta em parte do cumprimento de rotinas de tarefas e do exagero apego as normas e regulamentos da empresa.

Contudo, quanto aos outros indicadores, a maioria dos funcionários inqueridos concorda que o desempenho do grupo de trabalho é bom e que os grupos têm revelado uma grande capacidade de resistência e sobrevivência as crises, como se observa na tabela 6 a baixo.

Tabela 6: Indicadores de desempenho dos TPM

Indicadores	Sim (%)	Não (%)
A performance do grupo de trabalho é boa em relação a produtividade, cumprimento de prazos e qualidade dos serviços?	64%	36%
O grupo tem capacidade para resistir e sobreviver as crises?	73%	27%
O líder promove coesão do grupo, motivação dos membros e solução dos problemas na empresa?	53%	47%

Fonte: Resposta ao anexo I

As formações e palestras oferecidas pelos líderes e o envolvimento de alguns funcionários na tomada de decisões da empresa têm contribuído para diminuir as tensões no ambiente de trabalho e, conseqüentemente elevar o desempenho dos mesmos.

Contudo, é necessário que os líderes informem aos liderados sobre os objectivos a alcançar, envolver todos os trabalhadores na distribuição de tarefas, motiva-los de modo que eles sintam que são parte integrante da organização.

5. Conclusões e Recomendações

5.1 Conclusões

Este estudo teve como objectivo geral, compreender as razões que fazem da liderança um dos factores fundamentais para a boa gestão das organizações. Ao longo da pesquisa verificou-se que a liderança é um conceito que reflecte uma concepção dinâmica e contingencial ou seja, a eficácia da liderança depende da adequação do estilo de liderança as variáveis do ambiente organizacional.

O estilo de liderança nos TPM é autocrático, o que em grande medida reflecte aquilo que foi a tendência da liderança ao longo da história de Moçambique, com o uso do poder legítimo e de recompensa no âmbito da prossecução dos objectivos organizacionais.

Constatou-se que o impacto da liderança no desempenho da empresa Transportes Públicos de Maputo é fraco e ineficaz, pois não consegue diagnosticar correctamente a situação e adoptar um estilo de liderança mais adequada às mudanças globais e parciais, devido aos seguintes factores:

- ✓ Desfavorecimento aos liderados de um espaço onde possam satisfazer suas necessidades de contribuir para o desenvolvimento da empresa, consubstanciadas pela não estimulação às suas iniciativas, criatividade, autonomia e reconhecimento;
- ✓ Não participação dos trabalhadores dos escalões inferiores na solução dos problemas da empresa.

Apesar destes obstáculos, nota-se na empresa a iniciativa de envolvimento de pessoal na tomada de decisões, bem como aplicação de alguns incentivos pelo bom desempenho aos funcionários como forma de motiva-los. Isto permite-nos aceitar a hipótese testada (H1) de que “a liderança constitui um factor de competitividade nas empresas pois, propicia um processo de aprendizagem contínuo que envolve todos os colaboradores de forma a se produzirem ambientes motivados, produtivos e de alta qualidade”.

5.2 Recomendações

A luz do que se concluiu neste trabalho, pode-se avançar com as seguintes recomendações para que a empresa Transportes públicos de Maputo melhore o seu desempenho:

- ✓ Que os líderes desta empresa ponham de lado os modos tradicionais de agir (centrados no chefe), adoptando comportamentos centrados num relacionamento harmonioso com os liderados elevando, assim, a dinâmica dos grupos da própria organização;
- ✓ Incentivar a participação dos trabalhadores na tomada de decisão, com vista a melhorar a satisfação e o nível de confiança nos grupos de trabalho;
- ✓ Deve-se também ceder mais espaço aos trabalhadores para estes exporem suas ideias e opiniões de forma que se sintam comprometidos com os objectivos da organização.

6. Bibliografia

- ✓ ABRAHAMSSON, H. e NILSSON, A. Moçambique em Transição: um estudo de desenvolvimento durante o período 1974 – 1992. 1edição, 1994
- ✓ AVOLIA, B. J. Full leadership; Building the vital forces in organizations. London: Sage, 1999
- ✓ BENNIS, W. O retrato-robot de uma nova geração de líderes. Executive digest, 1999
- ✓ BERGAMINI, Cecilia. Liderança: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994
- ✓ BILHIM, J. A. F. Teoria Organizacional: estruturas e pessoas. 3.ed. Lisboa, 2004
- ✓ BOWDTCH, James L. e BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo; Pioneira Thomson learning, 2004
- ✓ CARAVANTES, G. R., CLÁUDIA, C. P., MÔNICA, C. K. Administração: Teoria e Processo. São Paulo: Prentice Hall, 2005
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. Introdução á teoria geral da administração. 5edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999
- ✓ Departamento de História – Universidade Eduardo Mondlane. História de Moçambique – Volume I: Parte I – Primeiras sociedades sedentárias e impacto dos mercadores, 200/300 – 1885: Parte II – Agressão imperialista, 1886 – a 1930: Livraria universitária, 2000
- ✓ DULUC, Alain. Liderança e Confiança: desenvolvendo o capital para organizações competitivas. Lisboa: Instituto Piaget, 2000

- ✓ HUNTER, James C. O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sexante, 2004
- ✓ KAHN, R. & KATZ, D. Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale. 2.ed. 1960
- ✓ KOTTER, J. P. O factor Liderança. São Paulo: McGraw-Hill, 2002
- ✓ LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Maria de Andrade. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1999
- ✓ MAZIBE, N. C. O Impacto de Liderança na Gestão das Organizações: O Caso das Telecomunicações de Moçambique, S.A. Trabalho de Licenciatura em Gestão. Maputo: UEM, 2008
- ✓ MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C., PIETRI, P. H. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986
- ✓ MOTTA, F., VASCONCELOS, I. Teoria Geral de administração. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006
- ✓ NERI, A. et al. Gestão de Recursos Humanos por Competência e Empregabilidade. 2.ed. São Paulo Porpus, 2005
- ✓ NEWITT, N. História de Moçambique. Lisboa: Publicações Europa-America, 1997
- ✓ PREDEBON, J. Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos desercranças. São Paulo: Atlas, 2002 (www.agathos.edu.br)
- ✓ QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van. Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva, 1992
- ✓ QUIVY, Raymond. Manual de investigação em ciências Sociais. 2edição. Lisboa: Rosto, 1988

- ✓ RAJÀ, E. D. O. Liderança nas Organizações. Relevância do Papel da Liderança na Iniciativa e Sucesso Empresarial, O Caso da Impacto-Projectos e Estudos de Impacto Ambiental. Trabalho de Licenciatura em Gestão. Maputo: UEM, 2002
- ✓ REGO, A. e CUNHA, M. A Essência da Liderança: Mudanças, Resultados, Integridade. Lisboa, 2003
- ✓ REGO, A. Liderança nas Organizações: Teoria e Prática. Aveiro, 1997
- ✓ RICHARDSON, Robert Jarry. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- ✓ ROBBINS, P. S. Comportamento Organizacional. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999
- ✓ SIMBINE, J. J. Justino. A Liderança na Gestão Empresarial. O Papel da Liderança. Caso Banco Austral, S.A.R.L. Trabalho de Licenciatura. Maputo: UEM, 2006
- ✓ STONNER, James A. F. e FREEMAN, R. E. Administração. 5edição. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985
- ✓ TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das Organizações. Portugal: Editora McGrawHill, 1998
- ✓ TRIVINOS, Augusto Nivaldo silva. Introdução a pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987
- ✓ Revistas

Banco Mundial. (1998). “Reforço a capacidade nos países Africanos Lusófonos – Desafios e oportunidades.” Versão portuguesa do documento do banco Mundial, Janeiro de 1998.

ANEXO A

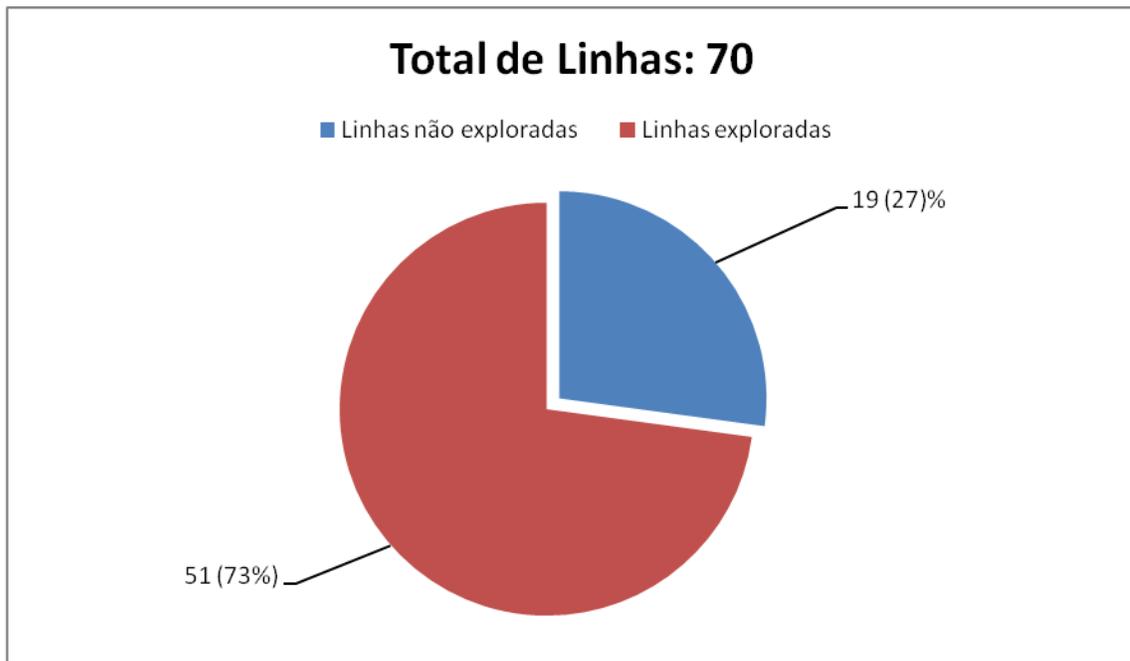
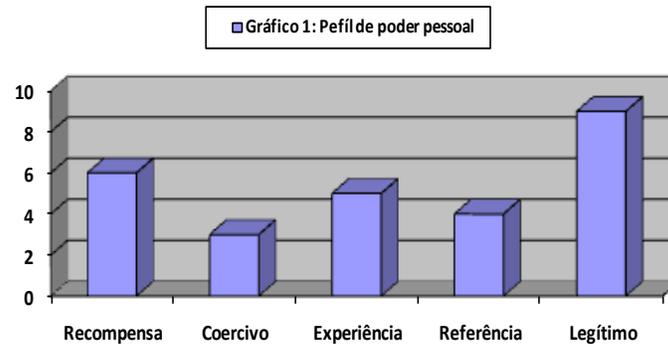


Gráfico 1

Fonte: TPM (2010)

ANEXO C

Gráfico 2: Perfil de poder pessoal



Fonte: Resposta ao questionário H

ANEXO D

Questionário nº 1: Avaliar o relacionamento entre os líderes e liderados.

Destinatário: Seguidores (trabalhadores)

Assinale com X a resposta que achar certa.

1. O relacionamento entre líderes e liderados é:

Muito bom ____ Bom ____ Suficiente ____ Medíocre ____ Mau ____

2. A autonomia e confiança que você tem para propor melhorias na execução de seu trabalho é:

Muito bom ____ Bom ____ Suficiente ____ Medíocre ____ Mau ____

3. As suas ideias e sugestões são ouvidas pelo seu líder?

Sim ____ Não ____ As vezes ____

4. Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?

Muito reconhecido ____ Reconhecido ____ Pouco reconhecido ____ Não reconhecido ____

5. Você participa na tomada de decisões da empresa?

Sim ____ As vezes ____ Não ____

6. O que acha das ações desenvolvidas pelo seu líder?

Muito bom ____ Bom ____ Suficiente ____ Medíocre ____ Mau ____

ANEXO E

Questionário nº 2: Avaliação do estilo de liderança

Destinatário: seguidores (trabalhadores)

Categoria profissional: _____

Tempo de serviço: _____

Sexo: _____

Nível académico: _____

Assinale comum X a opção que melhor descreve o seu chefe e justifique a sua opção:

“Autocrático ou autoritário: aquele que toma todas as decisões, em vez de permitir que os seus trabalhadores participem delas, ou seja, o líder fixa as directrizes sem qualquer participação do grupo.” ()

“Democrático ou participativo: aquele que compartilha as responsabilidades de liderança, através da geração de ideias e tomada de decisão pelo grupo. Acredita e confia nas pessoas, uma vez que reconhece nelas a autonomia, criatividade e responsabilidade.” ()

“Liberal ou laissez-faire: aquele que tem a participação mínima e dá total liberdade ao grupo. O líder dá liberdade às decisões individuais ou do grupo e só participa de discussões quando solicitado.” ()

Justificação

ANEXO F

Questionário nº 3: Avaliação da tendência de orientação da Liderança

Destinatário: Seguidores (Trabalhadores)

Directrizes: Os itens a seguir descrevem as tendências de orientação (tarefa e Pessoas) dos líderes. Leia-os atentamente, e escolha a opção que achar mais adequada em relação a tendência de orientação do seu chefe (líder).

“Um líder é orientado para a tarefa, quando se preocupa excessivamente com a actividade e meios para alcança-la e não com os seus colaboradores.”

“Um líder é orientado para as pessoas se há uma maior preocupação com os sentimentos e aspirações de seus colaboradores em relação ao cumprimento das tarefas.”

Com base nas afirmações acima, assinale com X o tipo de orientação de seu chefe (líder):

- Tarefas ()
- Pessoas ()

ANEXO G

Questionário nº 4: Avaliação do estilo de liderança segundo a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard.

Destinatário: Líderes

Nome¹: _____

Cargo²: _____

1. Todos nós temos um estilo básico de liderança ao qual já somos predispostos. Este exercício o ajudará a ganhar percepção sobre seu estilo de liderança inerente ou preferido. A seguir estão descritas oito situações hipotéticas sobre as quais você tem que tomar uma decisão que afecta a você e aos membros do seu grupo de trabalho. Para cada uma, indique qual das quatro acções você tem maior probabilidade de tomar, escrevendo a letra correspondente àquela acção no espaço apropriado.

- A. Deixa os membros do grupo decidirem eles próprios o que fazer.
- B. Pergunta aos membros do grupo o que fazer, mas toma a decisão final você mesmo.
- C. Toma as decisões você mesmo, mas explica as suas razões.
- D. Toma as decisões você mesmo, dizendo ao grupo exactamente o que fazer.

_____ 1. Em face de pressões financeiras, você é forçado a fazer cortes no orçamento para a sua unidade. Onde você corta?

_____ 2. Para cumprir um prazo iminente, alguém em seu grupo de trabalho terá que trabalhar até tarde uma noite para acabar a minuta de um importante relatório. Quem o fará?

_____ 3. Como técnico de uma equipe de *beisebol* da empresa, pede-se que você diminua para 25 seu *time* de 30 jogadores actualmente convocados. Quem vai sobrar?

¹ Opcional.

² Opcional.

_____ 4. Os empregados de seu departamento têm de programar suas férias de verão para não deixar o escritório com falta de funcionários. Quem decide primeiro?

_____ 5. Como presidente do comitê social, você é responsável por determinar o tema da festa anual da empresa. Como você faz isso?

_____ 6. Você tem uma oportunidade de comprar ou alugar uma peça importante de equipamento para a sua empresa. Depois de colectar todos dados, como você faz a escolha?

_____ 7. O escritório está a ser redecorado. Como você decide sobre o padrão de cores?

_____ 8. Juntamente com seus associados, você está levando um importante visitante para jantar. Como você decide a que restaurante ir?

Fonte: Robbins (1999:244) citado por Mazibe (2008)

ANEXO H

Questionário nº 5 : Avaliação do seu perfil de poder pessoal

Destinatário: Líderes

A seguir, encontra um conjunto de afirmações que descrevem diversos modos através dos quais os supervisores (líderes) tentam influenciar os seus subordinados (seguidores). Leia-as atentamente e diga-nos qual o seu grau de preferência por cada modo de agir.

Não esqueça: não existem respostas certas nem erradas. Todas são correctas desde que correspondam ao que sente e pensa . utilize, por favor os seguintes números para responder.

Tenho bastante Influência em usar esse modo de influência	Tenho alguma influência	Sou indiferente	Tenho alguma preferência	Tenho grande preferência por esse modo de influência
1	2	3	4	5

1. Aumento-lhes o nível salarial.	
2. Faço-os sentirem valorizados.	
3. Atribuo-lhes tarefas desagradáveis	
4. Faço-os sentir que os aprovo.	
5. Faço-os sentir que tem obrigações a cumprir.	
6. Faço-os sentir que tem a minha aceitação pessoal.	
7. Faço-os sentirem-se importantes.	
8. Dou-lhes boas sugestões técnicas.	

9. Torno-lhes o trabalho fácil.	
10. Parti-lho com eles a minha experiência e/ou formação.	
11. Faço coisas desagradáveis para eles.	
12. Torno-lhes o trabalho desagradável	
13. Dou-lhes uma recompensa monetária.	
14. Faço sentir que devem satisfazer os requisitos do posto de trabalho que ocupam.	
15. Dou-lhes rigorosos conselhos de trabalho.	
16. Proporciono-lhes benefícios especiais.	
17. Procuo que sejam promovidos.	
18. Faço-os sentirem que tem responsabilidades a cumprir.	
19. Forneço-os conhecimentos técnicos de que eles necessitam.	
20. Faço-os sentir que tem tarefas a cumprir.	

Fonte: Rego (1997)

ANEXO I

Questionário nº 6: Identificação de indicadores de desempenho na empresa

Directrizes: Os itens a seguir descrevem diversos indicadores de desempenho na empresa. Leia-os atentamente, e indique se verificam-se na empresa e apresenta alguma justificação ou exemplos.

Não esqueça: Não existem respostas certas ou erradas. Todas são correctas desde que correspondam ao que pensa e sente. Responda sim ou não e justifique:

Nome: _____ Cargo: _____

Indicadores	Sim	Não	Justificação
A <i>performance</i> do grupo de trabalho é boa em relação a produtividade, cumprimento de prazos e qualidade dos serviços?			
O grupo tem capacidade de resistir e sobreviver as crises?			
Verifica-se alguma das seguintes atitudes pelos subordinados: Absentismo, graves, pedidos de transferência ou demissão, alta rotatividade.			
O líder promove coesão do grupo, motivação dos membros e solução de problemas?			

Fonte: Rajá (2002)

ANEXO J

Guião de entrevista semi-estruturada aos líderes dos TPM

1. Qual é o seu entendimento em relação a liderança?
2. Como parte da liderança nesta empresa, fale-me um pouco sobre o seu papel na prossecução dos objectivos desta empresa, bem como da sua influência num grupo de trabalho?
3. Que dificuldades existem no relacionamento com os funcionários?
4. Quais são as acções que a direcção desenvolve para garantir um maior desempenho na prestação dos serviços públicos?
5. Que tipo de apoio moral ou material, a empresa dá aos funcionários?
6. Que incentivos são usados para motivar os funcionários?
7. Os funcionários participam na tomada de decisões desta direcção e da empresa?
Se sim, como?
8. Qual a sua percepção sobre o papel da liderança nas organizações, em particular nos Transportes Públicos de Maputo?