

~~Gest 150~~

O Impacto dos Estilos de Liderança na Gestão das Organizações:  
O Caso das Telecomunicações de Moçambique, S.A.

Nénia do Céu Mazibe

Trabalho de Licenciatura em Gestão  
Universidade Eduardo Mondlane  
Faculdade de Economia  
Curso de Gestão  
Maputo, Abril de 2008

## 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, 28 de Abri de 2008.

Nénia Mazibe  
(Nénia do Céu Mazibe)

### Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com 17 Valores no dia 28 de Abri de 2008 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.

Paruugula  
(Presidente do Júri)

6620 J. Omo Rói  
(Arguente)

[Assinatura]  
(Supervisor)

A Madalena, minha mãe, a Nelson e Sheila, meus irmãos, pelo amor, carinho, dedicação,  
atenção e compreensão.

## EPÍGRAFE

*“Eu não tenho ideia alguma sobre como ensinar alguém a ser líder, mas eu sei que você jamais será um deles, se não houver alguém disposto a segui-lo” (Bennis, 2003).*

## AGRADECIMENTOS

1. À Deus, pela protecção e por iluminar os meus caminhos.
2. À minha supervisora, Prof. Dra. Maria Antónia Rocha da Fonseca Lopes, pela dedicação, excelente orientação e apoio técnico na pesquisa.
3. Ao Dr. Estácio Rajá, pelos conselhos, pelo tempo que prestou e pelo apoio que deu em tudo que se achou necessário.
4. Aos funcionários da TDM, especialmente ao Engenheiro Aurélio Machado, ao Engenheiro Mazoio e a Dra. Helena Chambule, pela contribuição no acesso a informação, sem os quais este trabalho não teria sido possível.
5. Ao corpo docente, em particular aos professores que tive a oportunidade de, através deles, adquirir conhecimento durante a minha formação.
6. À Carlota, colega de carteira, Ainadine, Adelina, Adélia e Tânia, meus eternos amigos, pelo apoio e força que sempre me prestaram.
7. Aos funcionários da biblioteca, principalmente ao senhor Matusse, pela disponibilidade imediata no fornecimento de material, e a todos que contribuíram directa ou indirectamente na pesquisa.

# ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS

LISTA DE FIGURAS

RESUMO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Fundamentos da Escolha do Tema	2
1.2. O Problema	3
1.3. Hipóteses	3
1.4. Objectivos	3
1.5. Delimitação da Pesquisa	4
1.6. Estrutura do Trabalho	5
2. METODOLOGIA	6
2.1. Pesquisa Bibliográfica	6
2.2. Pesquisa Documental	6
2.3. Entrevistas	7
2.4. Estudo de Caso	7
2.5. População e Amostra	7
2.6. Aplicação de questionários	7
3. MARCO TEÓRICO	9
3.1. Conceito de Liderança	9
3.2. Gestão <i>versus</i> Liderança	10
3.3. Poder e Liderança	12
3.4. A Eficácia da Liderança	15
3.5. A Importância da Liderança nas Organizações	18
3.6. Abordagens sobre Liderança	19
3.6.1. Teoria dos Traços de Personalidade	19

3.6.2. Teorias Comportamentais	20
3.6.3. Teorias Situacionais	24
3.6.4. As Novas Abordagens de Liderança	28
4. LIDERANÇA EM MOÇAMBIQUE	30
4.1. Expansão e Fixação dos Bantu e a formação dos primeiros estados africanos	30
4.2. A penetração mercantil portuguesa e a colonização efectiva de Moçambique	31
4.3. Moçambique no período pós- independência à actualidade	32
4.4. A Cultura Nacional como uma Variável Contingencial Adicional	36
5. ESTUDO DE CASO	38
5.1. Apresentação da Empresa	38
5.2. Análise estratégica do ambiente da organização	39
5.3. Justificação da escolha da TDM	40
5.4. A Liderança na TDM	40
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	52
6.1. Conclusões	52
6.2. Recomendações	53
7. Referências Bibliográficas	54

## LISTA DE ABREVIATURAS

E.P. – Empresa Pública.

FRELIMO – Frente de Libertação de Moçambique.

OMM – Organização da Mulher Moçambicana.

PRE – Programa de Reabilitação Económica.

S.A. – Sociedade Anónima.

S.A.R.L.- Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada.

TDM – Telecomunicações de Moçambique.

UEM – Universidade Eduardo Mondlane.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Grade de Liderança de Blake e Mounton	23
Figura 2: Modelo da Teoria Situacional de Hersey e Blanchard	28
Figura 3: Organograma da TDM	Anexo IX

## RESUMO

O presente trabalho tem como objectivo avaliar o impacto que os estilos de liderança têm na gestão das organizações. A razão para a realização desta pesquisa é o facto da liderança ser um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização.

Para a efectivação do objectivo foi feito o estudo de caso na TDM S.A.. Na identificação dos estilos de liderança presentes na organização, foram usadas teorias mais usuais para se avaliar estilos de liderança nas organizações. São elas: a teoria dos três estilos de liderança de Lewin, White e Lippitt, a Grade de Liderança de Blake Mouton, a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard e as novas abordagens de Liderança. Para tal, foram efectuados questionários e entrevistas a seis líderes representados por três administradores e três directores e a sessenta trabalhadores da empresa escolhidos por conveniência.

Da pesquisa efectuada, constatou-se que os líderes têm estilos de liderança democrático, orientado para as tarefas e para a produção, usam o estilo delegar, situam-se na administração do tipo autoridade-obediência e são visionários. Verificou-se que estes estilos de liderança se adequam, mas, não no seu todo, ao ambiente de mudança que a organização está a passar, pois, os trabalhadores não se sentem satisfeitos com os mesmos.

A principal limitação da pesquisa é de que ela não apresenta conclusões gerais sobre o tipo de liderança presente na TDM, pois, nem todos os trabalhadores e líderes fizeram parte da amostra, mas pode ajudar aos interessados a conhecer como é desenvolvida a liderança na TDM.

## 1. INTRODUÇÃO

Actualmente o mundo sofre várias transformações devido ao avanço tecnológico, ao processo de globalização e a imensa e intensa competição entre as empresas. Essas transformações implicam uma constante reestruturação do ambiente organizacional.

Este novo cenário exige que as organizações adaptem-se e respondam rapidamente aos novos desafios. Elas necessitam cada vez mais de pessoas que sejam capazes de agir dentro dessas transformações, pois, são as pessoas que criam, inovam, produzem, vendem, atendem ao cliente e tomam decisões.

Daí, surge a liderança como um processo chave para o sucesso organizacional, pois, os líderes tem o papel de influenciar e motivar as pessoas a produzirem bens e serviços competitivos, a comprometerem-se com os objectivos, missão, visão e estratégias da organização e a produzirem resultados.

Segundo Chiavenato (2002:526), para fazer uma empresa ou um departamento produzir resultados, o administrador deve desempenhar muitas funções activadoras. Entre elas sobressaem a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação. Ambos requerem uma compreensão básica das necessidades humanas e dos meios através dos quais essas necessidades podem ser satisfeitas ou canalizadas.

Assim, a liderança é necessária em todos os tipos e níveis da organização humana, e actualmente, os líderes são tomados como responsáveis pelo sucesso ou fracasso organizacional.

## 1.1. Fundamentos da Escolha do Tema

Actualmente as organizações buscam um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivam o trabalho em grupo, a harmonia e enfatizam o papel do líder como condutor das pessoas para uma maior eficiência e eficácia organizacional. Uma das formas de buscar essa eficiência e eficácia organizacional é flexibilizando os seus serviços, tornar os seus bens e serviços competitivos e servindo melhor os seus clientes, ou seja modernizando ou reformando essas organizações.

Não querendo ser absorvido pela concorrência, Moçambique iniciou em Junho de 2001 a Reforma da Administração Pública estando já na sua segunda fase, que visa a simplificação de procedimentos, melhoria na prestação directa de serviços, aumento da qualidade da gestão e funcionamento do aparelho administrativo do Estado e melhoramento da imagem da administração pública.

O sucesso dessas reformas está, de certa forma, ligada a liderança, pois, os líderes influenciam os subordinados a se comprometerem com os valores, desafios e visão da organização. Neste âmbito, Chichava (2005:12) sustenta que:

*Reformas bem sucedidas não surgem ao acaso. O sucesso nas reformas tem muito a haver com o ambiente e a liderança existentes que ajudam a dar impeto e direcção na mudança. Líderes competentes não são aqueles que identificam apenas os problemas e têm as oportunidades; eles fazem as oportunidades – moldando a opinião pública, trazendo novo sangue com novas ideias para dentro da organização.*

É neste contexto, que surge o interesse em estudar qual tem sido o impacto do estilo de liderança na gestão da TDM, isto é, se os líderes conseguem buscar maior qualidade, produtividade, bom relacionamento interno e externo, maior competitividade e resultados para a empresa, dado que representa uma empresa estratégica para o Estado.

## 1.2. O Problema

O presente trabalho pretende responder as seguintes questões:

Até que ponto os estilos de liderança influenciam o desempenho da organização? Qual é o impacto dos estilos de liderança empregues nas TDM para a sua gestão?

## 1.3. Hipóteses

As hipóteses a serem testadas são:

H1: Os estilos de liderança empregues na TDM contribuem para uma melhor gestão e desempenho da organização;

H2: Os estilos de liderança empregues na TDM não contribuem para uma melhor gestão e desempenho da organização.

## 1.4. Objectivos

O presente trabalho de pesquisa tem como **objectivo geral** estudar e analisar quais os estilos de liderança empregues na TDM e se os mesmos tem contribuído para uma melhor gestão e desempenho da organização.

Em complementaridade com os objectivos gerais o presente trabalho tem como **objectivos específicos**:

- Enquadrar teoricamente os aspectos ligados à liderança nas organizações;
- Identificar os estilos de liderança empregues em Moçambique ao longo da sua história;
- Descrever os estilos de liderança empregues na TDM de acordo com a teoria dos três estilos de liderança de Lewin, White e Lippitt, a Grade de Liderança de Blake

Mouton, a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard e as novas abordagens de Liderança;

- Identificar as formas de poder predominantes na empresa;
- Avaliar o impacto dos estilos de liderança na gestão e desempenho da TDM.

### **1.5. Delimitação da pesquisa**

Delimitou-se claramente o que se pretendeu focar nesta pesquisa, de modo a facilitar o rumo dos acontecimentos e dos resultados almejados. A pesquisa tem por objectivo o estudo da liderança nas organizações, tendo se feito a menção de alguns temas relacionados e fundamentais para o tema. A pesquisa abordou sobre os estilos de liderança presente na TDM mais concretamente dos tomadores de decisões estratégicas.

O presente trabalho de pesquisa vai olhar para a liderança presente na TDM desde a entrada em vigor da direcção actual em 2003, identificando os seus estilos, analisando a sua eficácia e dos seus colaboradores e também as formas de poder predominantes na empresa.

Não foi objectivo da pesquisa fazer um estudo exaustivo sobre todos os estilos de liderança presentes na organização, mas sim de acordo com as teorias mais usuais de liderança identificar as mais presentes. Para tal, foram entrevistados líderes e seguidores da TDM escolhidos por conveniência. As entrevistas se restringiram apenas ao esclarecimento e levantamento dos dados que possibilitassem a concretização dos objectivos da pesquisa.

## 1.6. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho apresenta seis capítulos distribuídos da seguinte forma:

- O primeiro capítulo é constituído pela introdução onde se apresenta a justificação da escolha do tema, o problema, as hipóteses, os objectivos, a delimitação da pesquisa e a estrutura do trabalho;
- No segundo capítulo é apresentada a metodologia usada;
- O terceiro capítulo aborda-se o marco teórico, onde são apresentados os conceitos, as teorias sobre liderança, a relação entre liderança, gestão, poder, eficácia organizacional, a eficácia dos trabalhadores e as teorias mais relevantes da liderança;
- No quarto capítulo apresenta-se os aspectos mais relevantes da liderança em Moçambique;
- No quinto capítulo fez-se o estudo de caso, onde os dados são apresentados e analisados, e;
- No último capítulo são apresentadas as conclusões e as recomendações.

## **2. METODOLOGIA**

Para o alcance dos objectivos que se pretendem atingir, a pesquisa foi efectuada com base numa variabilidade de procedimentos tais como: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas, estudo de caso e aplicação de questionários.

As teorias utilizadas para identificar e analisar os estilos de liderança presentes na empresa foram: a teoria dos estilos de liderança de Lewin, White e Lippitt, a Grade de Liderança de Blake e Mouton, a teoria situacional de Hersey e Blanchard e as novas abordagens sobre liderança.

### **2.1. Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica visava a compreensão dos aspectos teóricos e práticos ligados a liderança nas organizações e a história de Moçambique. Quanto a história de Moçambique deu-se ênfase aos aspectos ligados a política, a autoridade, ao poder e a cultura nacional. Deste modo, relacionou-se os estilos de liderança verificados em Moçambique com as teorias abordadas na pesquisa, e também as fontes de poder e autoridade com as mencionadas pelos autores referenciados no marco teórico. Para tal, utilizou-se material bibliográfico disponível sobre o tema e fez-se consultas a “sites” de internet.

### **2.2. Pesquisa Documental**

A pesquisa documental teve como objectivo reforçar a pesquisa bibliográfica sobre a história de Moçambique e também, aprofundar o conhecimento sobre a TDM. Para tal, consultou-se alguns documentos e relatórios relevantes sobre a empresa e material referente a história de Moçambique.

### **2.3. Entrevistas**

As entrevistas serviram para aprofundar sobre os aspectos ligados à história da empresa, ao processo de reestruturação, a estrutura orgânica, aos estilos de liderança exercidos, as formas de poder predominantes e de que maneira contribuem para melhor gestão da organização, a relevância ou não dos aspectos relacionados com a cultura nacional na empresa, a o que tem sido feito para alterar os efeitos políticos na gestão da organização e se a liderança é importante ou não na TDM. Para a efectivação dos objectivos da pesquisa foram feitas entrevistas a 3 líderes e a 14 seguidores. Com base nos resultados obtidos nas entrevistas aprofundou-se mais sobre a tendência aos estilos de liderança, as formas de poder obtidos nos questionários, a análise competitiva da empresa, entre outros aspectos.

### **2.4. Estudo de caso**

Para a avaliação do impacto dos estilos de liderança nas organizações, foi feito o estudo de caso nas instalações da TDM na cidade de Maputo. A escolha da Cidade de Maputo como lugar para a realização da pesquisa deve-se ao facto de ser nela onde se encontra a sede da TDM, funcionários melhores qualificados e maior número de trabalhadores, portanto, onde melhor se pode obter respostas junto aos líderes e aos seguidores.

### **2.5. População e amostra**

Na presente pesquisa a população é composta pelos trabalhadores da TDM e a amostra é de 60 trabalhadores escolhidos por conveniência, que representam os seguidores, e por 6 líderes representados pelos administradores e directores.

### **2.6. Aplicação de Questionários**

A aplicação de questionários como ferramenta para a colecta de dados, foi usada devido a sua facilidade de interpretação. Foram feitos questionários para: identificar as formas de

poder predominantes, analisar a eficácia da liderança na organização, analisar a eficácia dos seguidores, identificar o estilo de liderança segundo a teoria três estilos de liderança de Lewin, White e Lippitt, identificar o estilo de liderança segundo a teoria da grade de liderança de Blake e Mouton, identificar o estilo de liderança segundo a teoria situacional de Hersey e Blanchard e identificar o estilo de liderança segundo as novas abordagens sobre liderança.

Para identificar as formas de poder predominantes na empresa, foram feitos questionários a 6 líderes. Assim, foi possível identificar quais as fontes de poder mais usuais, de acordo com o que foi estudado no marco teórico. Para analisar a eficácia da liderança na empresa e dos seguidores, foram feitos questionários direccionados aos 60 trabalhadores e aos 6 líderes, dos quais se apurou a *performance* tanto da empresa como dos colaboradores.

Os estilos de liderança foram identificados com base em 4 questionários, cada um com o propósito de identificar cada um dos estilos. Para identificar os estilos de liderança segundo a a teoria três estilos de liderança de Lewin, White e Lippitt e a teoria da grade de liderança de Blake e Mouton foram realizados questionários aos sessenta trabalhadores escolhidos por conveniência, dos quais identificou-se se os líderes são democráticos, autocráticos ou *laissez-faire* ou se são orientados para produção e relacionamento e em que posição da grade se encontram.

Para a identificação dos estilos de liderança segundo a teoria situacional de Hersey e Blanchard e segundo as novas abordagens sobre liderança, foram realizados questionários aos 6 líderes, dos quais se identificou se o estilo de liderança é vender, contar, participar ou delegar, se os líderes, são orientados para as tarefas ou relacionamentos e se são carismáticos, transacionais, transformacionais ou visionários.

Para a análise e interpretação dos dados colectados foi usado o programa SPSS, que é uma ferramenta informática que permite analisar dados e visualizar os resultados de acordo com o que se pretende.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Conceito de Liderança

O termo liderança significa diferentes coisas para diferentes pessoas. São muitas as definições — quase tantas como as pessoas que se dedicaram ao tema (Yukl, 1989, 1994; Bass, 1990) citado por Rego (1997:23).

Stoner (1982:344) define liderança como sendo o processo de dirigir e influenciar as actividades relacionadas as tarefas dos membros de um grupo. Acrescenta que, existem três implicações importantes nessa definição: a primeira é de que a liderança envolve outras pessoas – subordinados ou seguidores, pois, sem subordinados, todas as qualidades de liderança de um administrador seriam irrelevantes. A segunda é de que a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo. Os membros do grupo não são desprovidos de poder, podem moldar e moldam de vários modos as actividades grupais. Mesmo assim, o líder geralmente tem mais poder. O terceiro aspecto é a capacidade de usar as diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento dos seguidores.

Greenberg e Baron citados por Rego (1997:23), definem liderança como o processo através do qual um indivíduo influencia outros membros do grupo, tendo em vista o alcance das metas organizacionais ou do grupo.

Para Chiavenato (2002:528), liderança pode ser definida como a arte de induzir os subordinados a cumprirem as suas obrigações com zelo e correção. É a capacidade de influenciar subordinados a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência não coerciva sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objectivos em direcção aos seus objectivos. A definição de liderança envolve duas dimensões: a primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. A segunda é a tendência dos seguidores de seguirem aqueles que eles percebem como

instrumentais para satisfazerem os seus próprios objectivos pessoais e necessidades. Assim, para haver liderança o líder deve ser capaz e os seguidores devem ter vontade.

Portanto, a liderança é um processo que envolve a influência não coerciva, o poder e o encorajamento de indivíduos ou grupos sociais com vista ao alcance de objectivos e metas organizacionais.

### **3.2. Gestão *versus* Liderança**

Segundo Megginson (1998:375), os conceitos de gestão e liderança costumam a ser confundidos, muitas vezes as pessoas igualam liderança a gestão, mas há diferenças entre ambas. A liderança se baseia na capacidade de uma pessoa influenciar as outras para agir de forma a atingir metas pessoais e organizacionais. Porém, gestão abrange muito mais. Apesar de a liderança fazer parte dela, inclui também o desempenho de outras funções: planeamento, organização e controle. Sublinha ainda que a liderança é uma parte importante da gestão, mas não é mesma coisa.

Zalenik, citado por Robbins (1999:219), argumenta que líderes e gerentes são tipos de pessoas muito diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal, e no modo de pensar e agir. Zalenik diz que os gestores são mais conservadores e analíticos, reagem e adaptam-se aos factos, mais do que tentam transformá-los. Os líderes, por seu turno, são mais criativos, tem estilos mais imprevisíveis e são mais intuitivos do que racionais. Em vez de se adaptarem, tentam transformar o estado das coisas, (Rego [1997:27]).

Bennis e Nanus (1985), Citados por Rego (1997:27), argumentam que gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar — enquanto que liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar. Aqueles que gerem (os gestores) sabem o que devem fazer. Os que lideram (os líderes) sabem o que é necessário fazer.

Kotter, citado por Robbins (1999:219), também argumenta que liderança é diferente de gestão, mas por outras razões. Gestão, propõe ele, é lidar com complexidade. A boa

gestão traz ordem e consistência ao se projectar planos formais, planejar estruturas organizacionais rígidas e acompanhar os resultados dos planos. Liderança, em comparação, é lidar com a mudança. Líderes estabelecem direcção desenvolvendo uma visão de futuro; então eles incluem as pessoas comunicando a elas essa visão e inspirando-as a vencer obstáculos. Kotter vê tanto a liderança forte como a gestão forte como necessários para uma eficácia organizacional.

Ainda Kotter, citado por Rajá (2002:15), refere que quem não percebe a diferença entre liderança e gestão, é incapaz de controlar a mudança e de a levar as últimas consequências. Enquanto por um lado uma liderança forte sem gestão arrisca-se ao caos, por outro lado, uma gestão forte sem liderança tende a mergulhar a organização numa burocracia fatal.

Kotter (1992), citado por Rego (1997:31), afirma que gestão significa fazer frente à complexidade. As suas práticas e procedimentos são uma resposta a um dos mais significativos desenvolvimentos do século vinte: a emergência das grandes organizações. Sem uma forte gestão, as empresas complexas tendem a tornar-se caóticas, de tal modo que a sua existência pode ficar ameaçada. Acrescenta ainda que a liderança, pelo contrário, respeita à forma de lidar com a mudança. Algumas das razões que a têm tornado tão importante nos anos recentes, advêm do facto de o mundo dos negócios se ter tornado mais competitivo e volátil. (...) Mais mudança exige sempre mais liderança.

Actualmente o que as organizações precisam é de gestores-líderes eficazes que segundo Vergara (2003:121) devem ter algumas das seguintes qualidades:

- Estar atento aos principais acontecimentos que ocorrem no mundo, para não ficar ultrapassado;
- Contribuir na formação de valores e crenças organizacionais dignificantes ao ser humano;

- Ser hábil na busca de clarificação de problemas, identificando cuidadosamente as suas causas, desenvolvendo e escolhendo alternativas criativas e mais adequadas às estratégias e objectivos da organização;
- Fazer da informação a sua ferramenta de trabalho, ela é o combustível gerador de do movimento empresarial e alimento do processo decisório;
- Ser ousado, visualizando sempre o sucesso e construindo permanentemente formas de auto-aprendizagem dentro da organização;
- Possuir algumas qualidades como boa disposição, entusiasmo, equilíbrio emocional, capacidade de aprendizagem, coerência, confiabilidade, firmeza, integridade, fé e esperança.

Rego (1997:30) acrescenta que, um gestor-líder deve ser um bom ouvinte, disponível, humilde, fazer as coisas parecerem mais simples, confiar nas pessoas, frequentemente aceitar culpas, partilhar os sucessos, crer nos outros, admitir próprios erros, ser aberto, restar toda gente, promove os que estão dentro da empresa, ver erros como oportunidade de aprendizagem.

### **3.3. Poder e Liderança**

Não se pode falar em liderança sem falar sobre o poder, pois, *“ a razão pela qual os líderes, em qualquer nível hierárquico, são capazes de influenciar os colaboradores a desempenharem funções é o facto de a liderança estar relacionada com o poder. A liderança é assim um exercício do poder”* (Pinto et alii [2006:150]). A capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados, está, segundo Chiavenato (2002:623), fortemente ligado ao poder que se percebe na pessoa.

Rego (1997:250) acrescenta que, o poder é diferente de controlo, pois enquanto o poder consiste na capacidade potencial para influenciar os outros, o controlo é um processo de exercer influência sobre os outros – mas com a peculiaridade de se trata de uma forma extrema de influência. O poder é passível de existir sem qualquer controlo, mas o controlo não pode existir sem o uso de poder.

Robbins (1999:249) advoga que, poder e liderança são conceitos diferentes mas interligados. São interligados, pois, os líderes usam poder como meio de atingir as metas do grupo. Os líderes realizam metas e o poder é um meio de facilitar suas realizações. Acrescenta ainda que as diferenças entre poder e liderança residem no facto de o poder não requerer compatibilidade de metas, apenas dependência. Liderança, por outro lado, requer alguma coerência entre as metas do líder e dos que estão sendo liderados e no facto de a liderança concentrar-se na influência sobre os subordinados de alguém ao passo que poder não realiza o mesmo feito.

Ansari (1990), citado por Rego (1997:251) 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. A liderança não deixa, pois, de ser um fenómeno de poder.

French e Raven, citados Chiavenato (2004b:333), distinguem cinco diferentes tipos de poder:

- **Poder coercivo:** é o poder baseado no temor e na coerção. O liderado percebe que o fracasso em atender às exigências do líder poderá leva-lo a sofrer algum tipo de punição ou penalidade que ele quer evitar. Advém do controlo sobre punições e da capacidade de impedir os outros de obterem as recompensas desejadas. Em certa medida está também, ligado posição hierárquica;
- **Poder de recompensa:** é o poder de que se apoia na esperança de alguma recompensa, incentivo, elogio ou reconhecimento que o liderado espera obter;
- **Poder legítimo:** é o poder que decorre do cargo ou posição ocupada pelo individuo no grupo ou hierarquia organizacional. Nota-se que não se trata de uma base exclusivamente detida pelos chefes relativamente aos subordinados. Na

verdade, um gestor tem o direito legítimo de estabelecer regras de trabalho e de dirigir o comportamento de trabalho dos subordinados. Mas estes por seu turno, têm o direito legítimo de requerer informação e assistência ao gestor;

- **Poder de competência:** é o poder baseado na especialidade, no talento, na competência, na experiência ou no conhecimento técnico da pessoa. É também chamado poder de perícia. Os liderados percebem o líder como alguém que possui certas competências que excedam os seus próprios conhecimentos ou conceitos;
- **Poder de referência ou carisma:** é poder baseado na actuação e no apelo. O líder que é admirado por certos traços de personalidade desejáveis possui poder de referência. Trata-se de um poder muito importante nas relações com colegas. (...) Oferecer assistência, conceder especiais favores, mostrar consideração e agradecimento podem constituir maneiras de construir esta fonte de poder e de obter, no futuro, contrapartidas.

Actualmente nas organizações é comum encontrar outros tipos de poder, o relacional e o informacional. Segundo Pinto (2006:150), **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 de responsáveis que afectem o funcionamento da organização.

Nas organizações podem observar-se estes sete tipos de poder sendo que o legítimo, informacional, coercivo e o de recompensa resultam da posição hierárquica na organização e o informacional, relacional e o de competência não resultam da posição hierárquica organização mas resultam da capacidade do indivíduo em si.

O poder também se diverge de **autoridade**, pois segundo Rego (1997:250), 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 (1979), citado por Tolfo (2004:279), existem três tipos de autoridade nas organizações. São elas: **carismática** (é decorrente das características pessoais que fazem com que o indivíduo exerça um papel de liderança, em razão da facilidade que têm em exercer influência sobre os seus seguidores), **tradicional** (é exercida em decorrência de critérios de tradição) e **racional-legal** (tem a sua origem em um conjunto de regras e normas racionais, reconhecido e legitimado por meio de leis que definem a sua forma de aplicação e as sanções, em caso de não cumprimento).

### **3.4. A Eficácia da Liderança**

As mudanças decorrentes nas organizações exigem que haja líderes eficazes tanto nos níveis mais altos da mesma como nos baixos. Eficácia é a capacidade de cumprir os objectivos traçados, daí resulta que a eficácia de liderança é o grau em que o líder consegue influenciar e encorajar os seguidores a cumprir os objectivos organizacionais.

O sucesso da organização depende grandemente da eficácia da liderança que, de acordo com Megginson (1998:393), ela pode ser melhorada através das seguintes técnicas:

- Dizer “obrigado”, e isso pode tomar diversas formas, desde recompensas financeiras por bom desempenho até simples cartas de recomendações;
- Esperar o melhor das pessoas, confiar nos seus seguidores e fazer o que prometeu que ia fazer;
- Manter o auto respeito, sinceridade e desejar melhorar as suas habilidades;
- Desenvolver os grupos dando ênfase a importância de trabalhar juntos ajudando-se uns aos outros;

- Desenvolver o desejo de realização.

Segundo Rego (1997:26), a eficácia da liderança pode ser medida a partir de:

- *Performance* do grupo, através de indicadores como produtividade, cumprimento de prazos e qualidade dos produtos ou serviços;
- Atitude dos seguidores face ao líder, servindo de indicadores como o absentismo, *turnover* voluntário, greves e pedidos de transferência;
- Contribuição do líder para a qualidade do processo de grupo (coesão do grupo, motivação dos membros e solução dos problemas), e
- *Performance* financeira da organização a partir de indicadores como o crescimento dos lucros, crescimento das vendas e quota do mercado.

A eficácia da liderança pode ser medida também através da justiça no processo de avaliação de desempenho, resolução de conflitos organizacionais e promoção da equidade de género na organização.

Bennis (1995), citado por Tolfo (2004:292) acrescenta que, quando a liderança é eficaz, os efeitos podem ser verificados da seguinte forma:

- As pessoas sentem que a sua contribuição, através do seu trabalho, é importante para que a organização alcance os seus objectivos e elas tendem a atribuir significado a aquilo que fazem;
- Os líderes e as pessoas com quem trabalham dão importância ao aprendizado e ao desenvolvimento de competências, de modo que mesmo os erros são encarados como fonte de conhecimento;
- A primazia da equipe é reconhecida e as questões de relacionamento individual são minimizadas em prol de uma perspectiva de comunidade, de desenvolvimento de actividades interdependentes;
- O trabalho é visto como fonte de estímulo e desafio, de modo que as pessoas sejam activas ante um objecto grupal.~

Actualmente, nas organizações de sucesso nota-se que para além de líderes eficazes se necessita de seguidores eficazes. Robbins (1999:239) considera que todas as organizações têm muito mais seguidores do que líderes, e assim seguidores ineficazes podem representar mais problemas para organização do que líderes ineficazes. Acrescenta que os seguidores eficazes devem ter as seguintes qualidades:

- *Administrar bem a si próprios.* Ser capaz de pensar por si mesmo. Poder trabalhar independentemente e sem supervisão próxima;
- *Estar comprometido com um propósito externo a si mesmo.* Seguidores eficazes estão comprometidos com alguma coisa – uma causa, um produto, uma equipe de trabalho, uma organização, uma ideia, além do cuidado por suas próprias vidas;
- *Construir sua competência e concentrar esforços para um impacto máximo.* Seguidores eficazes dominam habilidades que sejam úteis para as suas organizações e têm padrões de desempenho mais altos do que seus cargos ou grupos de trabalho exigem;
- *Ser corajoso, honesto e digno de confiança.* Seguidores eficazes estabelecem-se como pensadores independentes, críticos, em cujos conhecimentos e avaliações se pode ter confiança. Eles têm altos padrões éticos, dão crédito onde o crédito é devido e não têm medo de admitir seus erros.

Rego (1997:47), acrescenta que seguidores eficazes devem desenvolver a **autogestão** e a **autoliderança**. Sublinha ainda que a **autogestão** refere-se às situações em que o trabalhador se responsabiliza pelos resultados do seu trabalho quando os meios (métodos de trabalho, medidas) foram previamente estabelecidos pela organização, e **autoliderança** vai para além de autogestão, pois também engloba as situações em que o colaborador internaliza a responsabilidade pelas metas a atingir e pelos meios a alcançar.

### 3.5. A Importância da Liderança nas Organizações

Para Robbins (1999:242), a liderança é importante nas organizações porque é responsável pelo sucesso das mesmas, e este sucesso está ligado a coordenação e ao controle. Acrescenta que, as organizações existem para atingir objectivos que são impossíveis ou extremamente ineficientes de serem atingidos por indivíduos agindo sozinhos. A própria organização é um mecanismo de coordenação e controle. Regras, políticas, descrições de cargos e hierarquias de autoridade são demonstrações de mecanismos criados para facilitar a coordenação e controle. Porém, a liderança, também contribui para integrar várias actividades de trabalho, coordenando a comunicação entre subunidades organizacionais, acompanhando actividades e controlando os desvios.

Segundo Rego (1997:37), os líderes podem ter efeitos directos e indirectos sobre os seguidores e a organização.

**Directamente** o líder pode:

- Levar os subordinados a trabalharem 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 por quê, etc.);
- 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** são mais lentos mas, também, mais duráveis. Incluem aspectos como:

- A mudança da cultura da organização;
- A alteração da tecnologia utilizada para realizar as operações;

- A mudança da estrutura organizacional (descentralização, criação de novos departamentos, alteração das relações hierárquicas...);
- A alteração de estratégias (desenvolvimento de novos produtos e mercados).

### **3.6. Abordagens sobre Liderança**

Vários estudos foram feitos acerca dos estilos de liderança nas organizações, desses estudos surgiram quatro grupos de abordagens: a teoria dos traços de personalidade, as teorias comportamentais, as teorias situacionais e as novas abordagens sobre liderança.

A seguir far-se-á uma breve abordagem acerca dessas quatro abordagens e das suas respectivas teorias e modelos que vão de acordo com os objectivos do presente trabalho de pesquisa.

#### **3.6.1. Teoria dos Traços de Personalidade**

São as teorias mais antigas a respeito de liderança. Segundo Chiavenato (2002:530), um *traço* é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. As teorias dos traços defendem que a liderança é inata ou seja os líderes nascem com traços de personalidade que os torna diferentes dos não-líderes.

A teoria dos traços de personalidade procura definir os traços psicológicos, sociais, físicos e intelectuais que discriminam o líder do não líder, de forma a prever comportamentos e particularmente a servir de apoio nos testes psicológicos destinado a seleccionar chefias, (Bilhim, 1997:59). Segundo Chiavenato (2002:530), os traços mais comumente apontados pelos diversos autores são: traços físicos (energia, aparência e peso), traços intelectuais (adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e auto confiança), traços sociais (cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa) e traços relacionados com a tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa).

No entanto estas teorias caíram em descrédito e perderam importância por não ponderarem a importância relativa de cada uma das várias características traços de personalidade que realçam os aspectos da liderança, ignoraram a influência e reacção dos subordinados da liderança, não fizeram qualquer distinção entre os traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objectivos a serem alcançados, ignoraram completamente a situação em que a liderança se efectiva.

### **3.6.2. Teorias Comportamentais**

Como forma de preencher as lacunas deixadas pela teoria dos traços surgiram as teorias comportamentais. Essas teorias estavam mais preocupadas com o que os líderes fazem e não o que eles são, ou seja, com os comportamentos dos líderes e não com os seus traços de personalidade.

Esta nova orientação permitiu identificar dois grandes tipos de orientação comportamental: orientação para as pessoas e orientação para as tarefas. Os gestores orientados para as tarefas, supervisionam de perto os empregados para garantir que a tarefa seja executada satisfatoriamente enquanto que com um estilo orientado para os empregados tentam motivar, em vez de controlar os subordinados (Stoner 1982:346).

As principais teorias comportamentais são:

- Estudos de Lewin, White e Lippitt;
- Teoria X e Y de McGregor;
- Estudos da Universidade de Ohio;
- Estudos da Universidade de Michigan de Rensis e Likert;
- A Grade de Liderança de Blake e Mouton.

De acordo com os objectivos do presente trabalho de pesquisa, dentro das teorias comportamentais abordar-se-á apenas a teoria dos estilos de liderança de Lewin, White e Lippitt e da Grade de liderança de Blake e Mouton.

### a) A teoria dos três estilos de liderança de Lewin, White e Lippitt

Os estudos de Kurt Lewin possibilitaram a formulação de três estilos de liderança:

- Liderança autocrática;
- Liderança democrática e
- Liderança liberal ou *laissez-faire*.

Segundo Stoner (1982:346), estilos de liderança são os vários padrões de comportamento preferidos pelos líderes durante o processo de dirigir e influenciar os trabalhadores.

De acordo com Chiavenato (2004a:123), os três estilos de liderança de Kurt Lewin geram três tipos de líder, isto é, líder autocrático, democrático ou participativo e liberal ou *laissez-faire*.

**Líder autocrático ou autoritário:** é aquele que toma todas as decisões, em vez de permitir a seus seguidores que participem delas, ou seja o líder fixa as directrizes sem qualquer participação dos grupos. Este tipo de líder determina as providências e as técnicas de para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo<sup>1</sup>. Este tipo de líder confia no poder legítimo, de recompensa e de coerção<sup>2</sup>.

**Líder democrático ou participativo:** é aquele que envolve bastante os seguidores no processo de decisão, ou seja as directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulados e assistido pelo líder. Este tipo de líder procura ser um membro normal do grupo. Este tipo de líder confia na força da experiência e no poder de referência para influenciar os subordinados (Rajá 2002:14).

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2002:317). *Administração de Empresas - Uma Abordagem Contingencial*.

<sup>2</sup> RAJA, Estácio D. O. (2002:14). *Liderança nas Organizações. Relevância do Papel da Liderança na Iniciativa e Sucesso Empresarial*.

**Líder liberal ou laissez-faire:** é aquele que deixa os seguidores tomarem decisões grupais ou individuais com participação mínima do líder. Deixa os seguidores fazerem o que querem, não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos, somente comenta sobre as actividades dos membros quando perguntado, e não usa uma fonte específica de poder (Rajá 2002:14).

Numa organização, o gestor-líder pode exercer os três estilos de liderança dependendo da situação, das pessoas ou das tarefas. Ele pode mandar cumprir uma ordem sem consultar o subordinado, pode sugerir opinião dos subordinados em determinada situação e ao mesmo tempo pode deixar que os subordinados tomem decisão sobre determinada tarefa sem que ele interfira.

#### **b) A Grade de Liderança de Blake e Mouton**

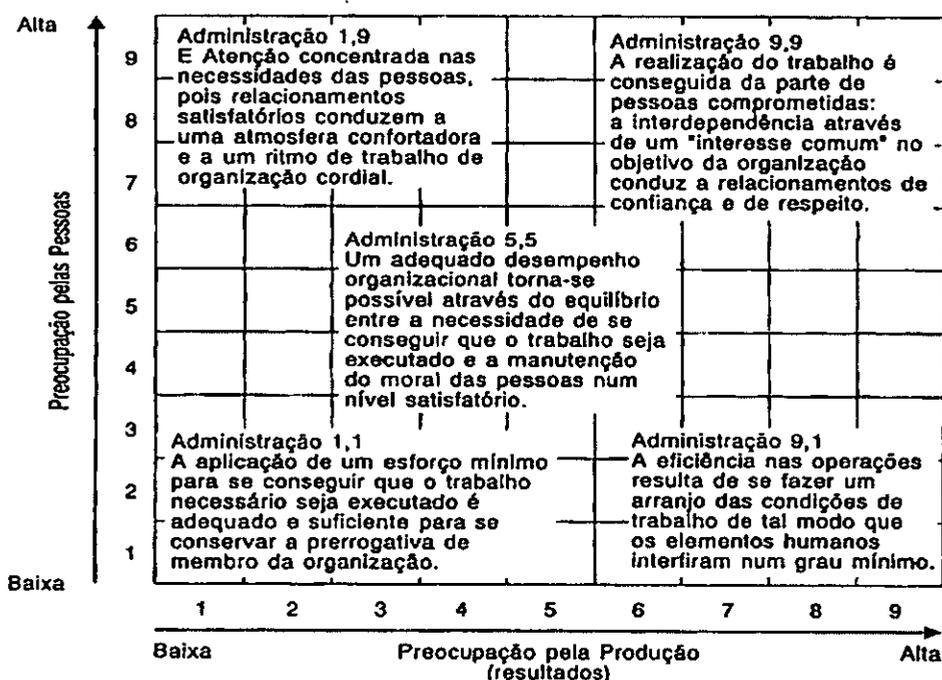
Esta teoria pressupõe que todo gestor está sempre voltado para duas preocupações básicas: ênfase na produção e nas pessoas. Chiavenato (2002:538) distingue-as da seguinte forma:

**Ênfase na Produção:** é a preocupação com os resultados dos esforços dos subordinados com quem trabalha. É a preocupação com a produção, isto é, com os resultados da tarefa.

**Ênfase nas Pessoas:** é a preocupação, com as pessoas, sejam elas os subordinados, colegas e chefes com quem trabalha. É a atenção voltada para as pessoas, para suas necessidades e para as suas expectativas.

Chiavenato (2002:538) acrescenta que para avaliar cada tipo de liderança, Blake e Mouton propõem a Grade de liderança (Figura 1), que é uma tabela de dupla entrada, composta de dois eixos: o eixo vertical representa a “ ênfase nas pessoas”, enquanto o eixo horizontal representa a “ ênfase na produção”. Cada um desses eixos apresenta uma série contínua que varia de 1 a 9 pontos, onde 1 é o menor grau de preocupação e 9 é o grau mais elevado de ênfase possível.

Figura 1: Grade Gerencial de Blake e Mouton



Fonte: Robert R. Blake e Jane Mouton (1976:10) citados, por Chiavenato (2002:538).

Da Grade de liderança resultam cinco estilos de liderança a saber:

**Administração de autoridade -obediência (9,1).** No canto inferior direito do *Grid*. Representa forte preocupação pela produção e muito pouca preocupação pelas pessoas que estão produzindo.

**Administração de clube de campo (1,9).** No canto inferior esquerdo. É o estilo de liderança que enfatiza as pessoas, com muito pouca preocupação pelos resultados que estão obtendo.

**Administração empobrecida (1,1).** No canto inferior esquerdo. Representa quase nenhuma preocupação pela produção e pelas pessoas. É a tendência ao mínimo esforço indispensável para permanecer na empresa.

**Administração meio caminho (5,5).** No centro do *Grid*. É o meio-termo, no qual o administrador adota a atitude de conseguir resultados médios, mas sem muito esforço das pessoas. É a tendência à mediocridade.

**Administração em equipa (9,9).** No canto superior direito. Demonstra elevada preocupação tanto pela produção como pelas pessoas que produzem. Aqui os problemas são discutidos com profundidade, de maneira aberta, para alcançar compreensão mútua e amplo comprometimento em relação às conclusões obtidas. É a tendência à excelência, tanto nos resultados de produção como no desenvolvimento profissional das pessoas.

Meggison (1998:384) acrescenta que, *o administrador 9,1* é descrito como um chefe severo e autocrático, *o administrador 1,9* usa a liderança permissiva com ênfase em conservar os empregados satisfeitos e felizes, e tende a evitar o uso de pressão na realização do trabalho, *o administrador 1,1* é tido com do tipo *laissez-faire*, *o administrador 5,5* dá ênfase a produção, mas também compreende que as pessoas não podem ser ignoradas e, *o administrador 9,9* acredita que a compreensão mútua e o acordo em relação às metas da organização e aos meios de atingi-las são o ponto central da direcção do trabalho.

Blake e Mouton argumentam fortemente que o estilo 9,9 é o estilo de administração mais eficaz. Segundo Stoner (1982:350), Blake e Mouton acreditam que essa abordagem à liderança irá, em quase todas as situações, resultar num desempenho maior, em baixo absentismo e baixa rotatividade, e em alta satisfação do empregado.

### 3.6.3. Teorias Situacionais (ou Contingenciais)

As teorias situacionais partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válidos para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para se alcançar a eficácia dos subordinados (Chiavenato 2002:544). Segundo Stoner (1982:350), as teorias contingenciais concentram-se nos seguintes factores:

- *A personalidade, as experiências passadas e as expectativas do líder.* Por exemplo, um administrador que tenha obtido êxito exercendo pouca supervisão pode tender a adoptar um estilo de liderança orientado para o empregado;
- *As expectativas e o comportamento do superior.* Por terem o poder de distribuir recompensas organizacionais como bónus e promoções, os superiores afectam claramente o comportamento de administradores de nível mais baixo;
- *Exigências das tarefas.* A natureza das responsabilidades de trabalho dos subordinados também vai influenciar o estilo de liderança que um gerente escolhe;
- *Características, expectativas e comportamentos dos subordinados.* As habilidades, o treinamento e as atitudes dos subordinados também influenciam a escolha de estilo pelo administrador;
- *Cultura e políticas organizacionais.* Esses dois elementos amoldam o comportamento do líder e as expectativas dos subordinados.

As principais teorias Situacionais da liderança são:

- Modelo de Fiedler;
- Modelo *Continuum* Autocrático-Democrático;
- Teoria situacional de Hersey e Blanchard.

De acordo com os objectivos do presente trabalho de pesquisa, dentro das teorias Situacionais abordar-se-á apenas a teoria de Hersey e Blanchard.

#### **a) A Teoria Situacional de Hersey e Blanchard**

Segundo Bilhim (1997:62), a teoria situacional desenvolvida por Hersey e Blanchard deve ser o modelo de liderança mais largamente praticado. Liderança Situacional é uma teoria contingencial que se concentra nos seguidores. A ênfase nos seguidores na eficácia da liderança reflecte a realidade de que são os seguidores que aceitam ou rejeitam o líder.

Segundo Robbins (1999:225), independentemente do que o líder faça, a eficácia depende da acção dos seus seguidores.

A teoria situacional de Hersey e Blanchard usa duas dimensões liderança para analisar o comportamento dos líderes: comportamentos orientados para as tarefas e comportamentos orientados para relacionamentos.

Rego (1997:302) sublinha que, enquanto o líder com comportamento orientado para as tarefas especifica as metas a cumprir, organiza o trabalho, fixa prazos, proporciona directivas específicas, especifica e requer informação regular sobre o progresso do trabalho, o líder com comportamento orientado para relacionamentos proporciona apoio e encoraja, envolve as pessoas nas discussões e nas actividades, facilita as interacções pessoais, procura e ouve as opiniões das pessoas e proporciona *feedback* do executado.

Essa teoria considera cada tipo de comportamento como alto ou baixo e combinando-as resultam em quatro estilos de liderança: delegar, participar, vender e contar. De acordo com Robbins (1999:225), Rego (1997:303) e Megginson (1998: 390) esses quatro estilos de liderança são descritos da seguinte forma:

- **Delegar (S4):** tarefa baixa – relacionamento baixo. O líder fornece pouca direcção ou apoio, delega responsabilidades na tomada de decisões e na sua implementação.
- **Participar (S3):** tarefa alta – relacionamento alto. O líder e o seguidor partilham da tomada de decisão, e o papel principal do líder é o de facilitar e comunicar; o líder partilha ideias, discute, apoia e facilita.
- **Vender (S2):** tarefa alta – relacionamento alto. O líder explica decisões e proporciona oportunidade para clarificar, dialogar e explicar o porquê.

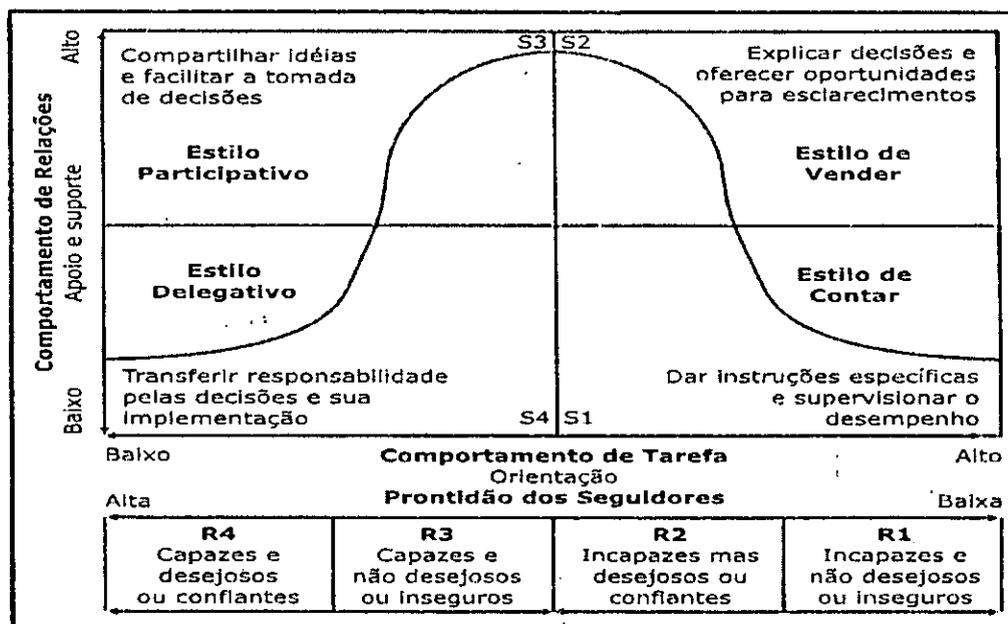
- **Contar (S1):** tarefa alta – relacionamento baixo. O líder define papeis e diz as pessoas o quê, como, quando e onde fazer várias tarefas, proporciona supervisão rígida.

Na teoria Situacional de Hersey e Blanchard os seguidores são analisados em função do seu grau de maturidade (conhecimento, experiência, capacidade, confiança, empenhamento e motivação) numa tarefa específica. Segundo Robbins (1999:225) e Rego (1997:303) os quatro estágios daí resultantes são:

- **R1.** As pessoas são incapazes e estão sem vontade ou inseguras demais para assumirem a responsabilidade de fazer algo.
- **R2.** As pessoas são incapazes mas querem fazer as tarefas de trabalho necessárias. Elas estão motivadas mas actualmente não possuem as habilidades apropriadas.
- **R3.** As pessoas são capazes mas não querem ou são ansiosas demais para fazer o que o líder quer.
- **R4.** As pessoas são capazes de assumirem responsabilidades e simultaneamente têm vontade ou confiança.

O que o modelo situacional (figura 2) propõe é que o líder deva adoptar diferentes combinações das duas orientações, ou seja, “ (...) a medida que a maturidade aumenta, o líder deve incrementar o comportamento de relacionamentos e diminuir a orientação para as tarefas; quando os colaboradores revelam uma maturidade acima da média, o líder deve diminuir os dois tipos de comportamento ” (Rego 1997:303).

**FIGURA 2: Modelo Situacional de Hersey e Blanchard**



Fonte: Chiavenato (2004b:359).

No estágio R1 o líder deve dar ordens claras e específicas. No estágio R2 o líder deve usar tanto o comportamento alto-tarefa para compensar a falta de capacidade do seguidor, e o comportamento alto-relacionamento para persuadi-los a cumprirem os desejos do líder. No estágio R3 os seguidores devem ser encorajados, chamados a participar na tomada de decisão. No estágio R4 o líder não precisa fazer muito pois os seguidores querem assumir responsabilidades (Rego [1997:303]).

### 3.6.4. As Novas Abordagens de Liderança

Actualmente tem surgido novas abordagens de liderança, são elas: a teoria da atribuição de liderança, liderança carismática, liderança transaccional, transformacional e liderança visionária. O que há de comum nessas abordagens é que todas elas tiram ênfase da complexidade teórica e vêm liderança mais da forma como a “pessoa comum” vê o assunto (Robbins, 1999:232).

Segundo Robbins (1999:232), a teoria de atribuição de liderança é a que considera a liderança como meramente uma atribuição que as pessoas fazem a outros indivíduos. Para Bilhim (1997:65), a liderança carismática é uma extensão da teoria da atribuição, e defende que os seguidores fazem atribuições de capacidades heróicas ou extraordinárias à liderança quando eles observam certos comportamentos. As características-chaves dos líderes carismáticos são: a autoconfiança, uma visão, capacidade de articular a visão, fortes convicções sobre visão, comportamento fora do comum e sensibilidade ao ambiente.

A liderança transformacional tal como a carismática tem sido muito abordada nos últimos tempos, e de acordo com Robbins (1999: 234), ela refere-se ao tipo de liderança em que o líder inspira os seus seguidores a transcenderem os seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de ter um profundo e extraordinário efeito em seus seguidores. Acrescenta que, os líderes transformacionais prestam atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento dos seguidores individuais, mudam a consciência dos seguidores sobre as questões ajudando-os a resolver melhor os problemas e são capazes de estimular e inspirar os seguidores a fazerem esforço extra para alcançar as metas do grupo. Por sua vez, segundo Bilhim (1997:66), líderes transacionais são os que guiam ou motivam os seus seguidores na direcção de metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa. Segundo Robbins (1999:236), liderança visionária é a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização ou unidade organizacional. O líder visionário deve explicar a visão para os outros, isto é, tornar a visão clara em termos de acções e propósitos exigidos através da comunicação oral e escrita claras, ser capaz de expressar a visão não apenas verbalmente mas através de comportamento do líder e ser capaz de estender a visão a contextos diferentes de liderança.

#### 4. LIDERANÇA EM MOÇAMBIQUE

A cultura de um povo forma-se através de um longo processo histórico. É através da análise desse processo histórico, que se relaciona a cultura moçambicana com os estilos de liderança vigentes em Moçambique. Para tal, fez-se uma breve abordagem da expansão e fixação bantu e o surgimento dos primeiros estados, a penetração mercantil portuguesa e a colonização efectiva de Moçambique e do período pós independência à actualidade.

##### 4.1. Expansão e fixação dos Bantu e a formação dos primeiros estados africanos

Os povos que habitam actualmente em Moçambique são incluídos no grande grupo dos Bantu, que povoa quase toda a África à Sul do Sahara. A expansão Bantu em Moçambique ocorreu como consequência do conhecimento da agro-pecuária e do processo de fabrico de ferro e armas. A estrutura social dos Bantu era bastante simples, ou seja, baseada na família alargada (ou linhagem) à qual era reconhecido um chefe. Nestas sociedades prevalecia um estilo de liderança **autocrática** e a autoridade **tradicional** (Almeida s.d.).

A formação dos primeiros estados africanos deu-se por volta do século IX-XIII, a partir da penetração mercantil árabe – persa. Os árabes recém chegados, se fixaram na Ilha de Moçambique e Quelimane de onde surgiram os primeiros estados africanos (Estado do Zimbabwe, o império dos Mwenemutapa, Estado do Marave, Estado de Gaza, etc.). Como consequência da expansão árabe persa surgiram as actividades comerciais de marfim, ouro, escravos, os casamentos e contactos entre os grupos locais e os árabes, as diferenciações regionais a nível cultural e político (surgimento de xeicados e sultanatos) e também mistura de raças com núcleos linguísticos diversos. Nestes estados predominava um estilo de liderança **autocrático, orientado para as tarefas** (por exemplo a excessiva preocupação pelo cumprimento das tarefas militares ou vencer as guerras), e a autoridade **tradicional** (Departamento de História da UEM, 2000).

#### 4.2. A penetração mercantil portuguesa e a colonização efectiva de Moçambique

Os portugueses chegaram a Moçambique (Cabo da Boa Esperança) nos finais do século XV (1498), chefiados por Vasco da Gama. Newitt (1997:32) defende que, a expansão portuguesa foi um subproduto da sua pobreza e não da sua riqueza. Foi o ouro que trouxe os portugueses a Moçambique, pois, o ouro permitia que estes comprassem as especiarias indianas com as quais entravam no mercado europeu de produtos asiáticos.

A partir do século XVII a produção e comercialização do ouro diminuiu (devido a guerra chefiada pelo Mwenemutapa Dombo em 1693, no planalto do Zimbabwe) e o marfim passou a ser o produto mais procurado. Mas a partir da metade do século XVIII, o comércio de escravos tornou-se mais importante que o de marfim. Para a obtenção de escravos os chefes das várias tribos envolviam-se em guerras e os que eram derrotados eram tornados escravos. Como consequências da penetração mercantil houve destruição de bens, culturas, unidades administrativas e pilhagem das riquezas dos nativos (Departamento de História UEM, 2000).

De referenciar que, este período foi caracterizado por um estilo de liderança **autocrático e orientado para as tarefas** por parte dos líderes moçambicanos, por sua vez prevalecia o **poder coercivo por parte dos portugueses** (Tavares, 2000:19).

Com a abolição e declínio da escravatura, as pressões internacionais decorrentes da Conferência de Berlim (1884), e das pretensões territoriais da Alemanha e da Grã – Bretanha, Portugal não conseguindo administrar, ocupar e dominar todo o território moçambicano, concedeu o centro e norte do país para criação de Companhias Estrangeiras e a zona sul servia de reserva de mão-de-obra para as minas da África do Sul.

Durante esse período os moçambicanos eram forçados a trabalhar nas terras nas plantações (Chibalo), na construção de estradas, edifícios, pontes e linhas-férreas.

Com o advento do Nacionalismo Económico de Salazar, em 1930 Moçambique tornou-se fornecedor da matéria-prima, fonte mão-de-obra barata, mercado potencial para os produtos portugueses e destino para os emigrantes de Portugal e das Ilhas Atlânticas.

Em 1962 funda-se a FRELIMO com o objectivo de lutar contra o domínio colonial português. A luta armada teve início em 1964, e o seu fim deu-se em 1974 aquando dos acordos de Lusaka entre Moçambique e Portugal.

Durante este período prevalecia o **poder coercivo** pelos portugueses, por exemplo, 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, e a autoridade era **centralizada**, por exemplo, o facto das ordens administrativas serem emanadas da metrópole à colónia, e o poder administrativo e financeiro estar unicamente nas mãos do ministro das colónias (Newitt, 1997).

#### **4.3. Moçambique no período pós – independência à actualidade**

Moçambique tornou-se independente em 1975, sob direcção da FRELIMO. Durante o colonialismo, os portugueses criaram dois tipos de ensino: um para os filhos dos colonos ensino oficiais nas cidades, e outro ensino rudimentar só para moçambicanos. Lopes (2001) diz que *“a tarefa de chefiar, na sociedade colonial, estava reservada aos filhos da burguesia branca, a um escasso número de assimilados (mais para não mostrar que não havia racismo e que as oportunidades eram iguais para todos), a goeses<sup>3</sup>, aos asiáticos e aos mulatos ligados as famílias situadas nos estratos médio e alto da burguesia colonial”*. Os negros não foram preparados para chefiar e nem tinham a mínima preparação técnico científico para governar, e eram estes últimos que com a

---

<sup>3</sup> Os Goeses eram estratos da população, proveniente da possessão portuguesa de Goa (na Índia) e tinham um estatuto superior aos negros e/ou assimilados em geral. Pertenciam ao quadro da função pública, mas também eram discriminados pela sociedade colonial. Na actualidade este grupo vive um pouco na procura do seu papel na sociedade moçambicana, nota-se uma certa ambiguidade e indefinição na sua inserção social.

independência coube-lhes a gestão das empresas ora abandonadas, destruídas e/ou sabotadas pelos colonos.

O partido no poder preencheu os lugares deixados nas empresas pelos colonos com o seu próprio pessoal. Segundo Lopes (2001) a FRELIMO considerava como modelo ideal de dirigente, os seguintes predicados:

- *“militância política de base socialista;*
- *a obediência incondicional as bases do partido;*
- *uma vida regrada sem vícios, uma vida ascética;*
- *a exigência da não aceitação da herança negativa das culturas étnicas tradicionais (...);*
- *por último a negação das sequelas da cultura da burguesia colonial, considerada corrupta, viciosa e alienada”.*

Numa primeira fase, Samora instituiu um estilo de liderança **autocrático, centralizada**:

*“ A República Popular de Moçambique é orientada pela política definida pela FRELIMO, que é a força dirigente do estado e da Sociedade. A FRELIMO traça a orientação política básica do estado e dirige e supervisa a acção dos órgãos estatais a fim de assegurar a conformidade da política do estado com os interesses do povo.” (Lei nº 16/75 [1975:3]).*

Samora era um líder **carismático** e o seu carisma podia ser observado a partir da confiança, entusiasmo e motivação que ele despertava povo e de certo modo ainda desperta em algumas pessoas.

Outro aspecto a analisar é o facto da extrema importância que Samora atribuía a mulher como pode-se observar na argumentação de Newitt (1997:471) de que: *“Machel estava convencido da importância suprema das mulheres como educadoras dos jovens e costumava a referir-se à família como «a primeira cédula do partido”.*

Isso culminou com a criação da OMM em 1973. De facto esta organização teve um papel preponderante no combate ao analfabetismo, a mortalidade materno-infantil e contribuiu para a entrada da mulher na vida nacional (Newitt 1997:472).

Segundo Newitt (1997:473), em 1977 no seu III Congresso, a FRELIMO transformou-se em partido marxista-leninista e adoptou um sistema económico de planificação centralizada.

A liderança era ainda **orientada para a tarefa**, pois, como já referenciado os novos dirigentes tinham uma orientação militar, portanto eles levavam a disciplina militar que é orientada para as tarefas para as organizações. Estes dirigentes estavam influenciados segundo Lopes (2001) por três modelos de referência distintos e coexistentes, no que se refere as suas atitudes e desempenho:

- *“ as directivas ideológicas do novo governo da FRELIMO, consideradas sempre correctas em termos politicos;*
- *todas as narrativas, estórias e práticas observadas na sua cultura étnica da origem, onde as crenças adquiridas povoavam o seu imaginário;*
- *por último, as práticas de gestão da burguesia colonial, utilizadas na administração pública e nas pequenas empresas e médias empresas privadas; estas afectavam mais profundamente ao grupo dos assimilados que tinham deixado de lado grande parte dos ensinamentos da sua cultura de origem, para adoptarem a cultura do colonizador europeu ”.*

Apesar de todo o entusiasmo da massa popular e do crescimento económico registrado de 1977 à 1981, segundo Newitt (1997:473) as directivas económicas, políticas e sociais traçadas pela FRELIMO não tiveram o resultado desejado devido à: crise económica internacional, queda do colonialismo, redução de recrutamento de mineiros e consequente diminuição da entrada de divisas no país, as calamidades naturais e a guerra de desestabilização.

Como solução, em 1987 implementou o PRE com o objectivo liberalizar a economia e orienta-la para o mercado. O PRE era baseado nas políticas do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional. Esta atitude levou a que se alterasse o estilo de gestão nas organizações e que se passasse a adoptar modelo de gestão ocidental que contrastava com a cultura moçambicana (Newitt, 1997).

Lopes (2007) considera que a privatização do espaço público pelo privado provoca duas consequências:

- *“ torna-se um poder ao mesmo tempo pessoal e personalizado;*
- *ao mesmo tempo é um processo em que o político é reduzido ao económico, pois em regime patrimonial o poder político, a riqueza e o prestígio são largamente confundidos, acabando por se diluir num processo que é em simultâneo complexo ”.*

Embora as empresas tivessem sido privatizadas, elas continuaram sob direcção da FRELIMO para tentar impedir o caos e o vazio do poder (Lopes, 2001). Esta nova orientação não foi acompanhada de criação de políticas e regulamentos que orientassem o negócio dos empresários. Só em 1999, é que se criou a Confederação das Associações Económicas de Mçambique (CTA) com o objectivo de criar um melhor ambiente de negócios entre o Governo e o sector privado.

O poder centralizado deixa de existir e começa a dar lugar a democracia, com a aprovação da constituição da república em 1990. Os órgãos de poder, e a Assembleia da República passam a ser eleitos por sufrágio Universal.

Em 1992 é assinado o acordo geral de Paz e dois anos mais tarde é eleito pela primeira vez no país um presidente num sistema multipartidário. Seguiram-se mais três eleições presidências onde o partido vencedor foi a FRELIMO.

Devido a influência política da FRELIMO na economia, estes dirigentes trazem a herança gestão imposto pela FRELIMO. Alguns autores acham que este facto leva a falta de liderança em Moçambique como pode-se observar na argumentação de Chavez citado por Tavares (2000:23):

*“ Há falta de liderança em Moçambique. Não há um líder, ou grupo de líderes, que possa traçar o plano do futuro, determinar caminhos e objectivos claros, motivar todos moçambicanos e integrar todos os doadores no cumprimento desse plano e no alcance desses objectivos ”.*

#### **4.4. A Cultura Nacional como uma Variável Contingencial (ou Situacional) Adicional**

Os líderes eficazes não usam qualquer estilo único de liderança, eles ajustam o seu estilo a situação. Embora não tenha sido mencionado explicitamente em qualquer das teorias mencionadas sobre os estilos de liderança, segundo Robbins (1999:239) a cultura nacional é um importante factor situacional que determina que estilo de liderança será mais eficaz. Acrescenta que *“a cultura nacional afecta o estilo de liderança por intermédio do subordinado ou seguidor. Líderes não podem escolher seus estilos a sua vontade. Eles são restringidos pelas condições culturais que seus subordinados esperam”.*

Não se pode falar de cultura moçambicana sem mencionar a multiplicidade de etnias existentes. De acordo com Almeida (s.d.), os povos de Moçambique podem dividir-se em três zonas: o norte do Zambeze, o Eixo Zambeziano e o Sul do Zambeze.

A norte do Zambeze situam-se quatro etnias que ofereceram a mais multiforme e mais longa resistência à colonização portuguesa em Moçambique: os Suahilis, Mácuas-Lomués, Macondes e os Ajuas. No eixo zambeziano encontra-se os Maraves, os Chonas, Macuas, Suahilis e descendentes de origem portuguesa e indiana. O Sul do Zambeze é constituído pelos Chonas, Angonis, Tsongas, Chopes, Bitongas.

Estes aspectos ditam o estilo de liderança a adoptar nas organizações bem como o comportamento dos seguidores, por exemplo de acordo com Rajá (2002:25) o comportamento do povo do norte em relação à penetração mercantil portuguesa pode revelar o quão difícil pode ser a imposição de um estilo de liderança autocrático e com recursos a meios coercivos.

Outros aspectos que tem que ser observados ao se falar da variável cultural moçambicana são segundo Rajá (2002:26) as quatro dimensões culturais de Geert e Hofstede. São elas: individualismo e colectivismo, a distância do poder, o nível em que se procura evitar a incerteza, a masculinidade e a feminilidade.

Rajá (2002:26) considera a sociedade moçambicana como colectivista, pois, segundo Motta (1995) citado pelo mesmo autor, o colectivismo é caracterizado por redes sociais profundas, nas quais as pessoas fazem a distinção entre seus próprios grupos, que incluem parentes, clãs e organizações, além de outros grupos. Assim, é muito mais provável que um estilo de administração que estimula e premeia a participação do grupo no desempenho das tarefas, tenha mais sucesso em relação a um estilo que estimula e premeia a competição individual. A distância do poder refere-se a medida com que os participantes menos poderosos aceitam a distribuição desigual do poder. Quando a distância do poder é alta em um país (como o caso de Moçambique), tanto os superiores como os subordinados tem em mente que passar por cima de um nível hierárquico é uma insubordinação. Ele refere que quanto ao nível em que se procura evitar a incerteza pode-se enquadrar.

Moçambique está no grupo de países com cultura de fuga a incerteza, apresentando empregos de carácter vitalícios. Este autor acrescenta que última dimensão masculinidade e feminilidade, se refere à rigidez dos papéis dos sexos. Pode-se situar a sociedade moçambicana como uma sociedade eminentemente masculina, pois os papéis do homem e da mulher do homem e da mulher estão claramente definidos e não são por isso, confundidos. Como consequência disso verifica-se que a maior proporção dos cargos de chefia são ocupados por homens em detrimento das mulheres.

## 5. ESTUDO DE CASO

### 5.1. Apresentação da Empresa

A Telecomunicações de Moçambique E.P. foi criada pelo decreto nº 5/81 do 10 de Junho de 1981, na sequência da extinção dos Correios, Telégrafos e Telefones (CTT) e transformada em empresa pública pelo decreto nº 23/92, de 10 de Setembro de 1992.

Em 26 de Dezembro de 2002, a TDM foi transformada em Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, passando a ser designada TELECOMUNICAÇÕES de MOCAMBIQUE S.A.R.L, nos termos do decreto nº 47/2002. Fazem parte do Grupo TDM seis empresas nas quais ela é accionista, são elas: a Teledata, as Listas Telefónicas de Moçambique, a Teleserve, a Televisa, a Moçambique Celular e a TV Cabo.

A TDM tem como **missão** “*oferecer soluções integradas de comunicações, que supram as necessidades das organizações e pessoas, e que impulsionem o desenvolvimento sócio-económico do país*”. A sua **visão** é “*ser líder na oferta de soluções integradas de Comunicações*” e tem como “**slogan**” “*pôr as pessoas a comunicar e desenvolver Moçambique*”.

Para concretizar a sua missão a TDM aposta na utilização das mais modernas e adequadas tecnologias em telecomunicações e vem desenvolvendo um plano de expansão e modernização da Rede Nacional de Telecomunicações, com realce para o desenvolvimento da espinha dorsal da rede fixa e a expansão rápida da rede móvel a nível nacional. Além do desenvolvimento em novas tecnologias a TDM tem desenvolvido um trabalho de valorização e treinamento dos colaboradores, apostando na formação dos seus funcionários.

A TDM tem como serviços de base: os circuitos alugados, o acesso a internet, o internet café, a revenda de segmento espacial, o telefone fixo, o fax, o vídeo-conferência, o transporte de sinal televisivo, o móvel global, o telefone público, o Blá – Blá fixo e a

linha verde 0800. Os serviços de suporte da empresa são: a facturação detalhada, o débito directo, a teleconta e o pagamento por ATM (Modo de Transferência Assíncrono).

A TDM presta serviços apenas no país, sendo a única operadora de telefonia fixa. Deste modo, os seus clientes são todas as instituições e casas que usam os seus serviços.

## 5. 2. Análise estratégica do ambiente da organização

O líder tem pouca influência no ambiente, mas o ambiente coloca limites e restrições significativas ao líder. Para uma melhor compreensão da posição estratégica da TDM, fez-se a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização (análise SWOT). Assim, constatou-se que, a TDM tem como **forças**: quadros altamente qualificados nas diferentes áreas de actividade da empresa, a larga experiência e a lealdade dos colaboradores, a solidez da marca e imagem, a capacidade instalada, a tecnologia de ponta, a protecção do Governo por ser considerada uma empresa estratégica, a larga experiência na prestação de serviços de telecomunicações e a qualidade do produto e/ou serviço que oferecem. As **fraquezas** estão associadas à: obrigatoriedade de expansão para zonas consideradas não rentáveis, devido ao seu papel económico e social, os elevados gastos associados ao processo de redimensionamento da força de trabalho, a desmotivação dos trabalhadores e os elevados custos associados a necessidade de fazer face a evolução tecnológica no sector das telecomunicações.

Quanto a análise do ambiente externo da TDM, verifica-se que, as **oportunidades** são: a expansão dos seus produtos e/ou serviços para zonas não cobertas, o alargamento e conquista de novos mercados através do serviço de banda larga, o estabelecimento de sinergias com as operadoras de telefonia móvel, para o aproveitamento das infraestruturas já edificadas pela TDM. Por sua vez, as **ameaças** estão associadas à: forte concorrência das operadoras de rede móvel, contínua perda da quota de mercado a favor da concorrência e perda da hegemonia como operador com posição significativa, ou seja, como o único operador de rede fixa no país.

Da análise estratégica do ambiente da organização, constata-se que, apesar de ser uma empresa estratégica do Estado, e com larga experiência na área de telecomunicações, a TDM tem enfrentando problemas quer a nível interno como externo, devido ao processo de reestruturação e a forte concorrência que pode fazer com que perca o monopólio como o único operador de rede fixa no país. Neste sentido, a TDM deve envergar esforço para se manter no mercado e fazer face a concorrência, usando a sua forte marca e imagem, as infraestruturas instaladas, a larga experiência na área de telecomunicações e a experiência dos seus colaboradores.

### **5.3. Justificação da escolha da TDM**

A escolha da TDM deve-se ao facto de ela ser uma empresa estratégica do Estado e servir de exemplo elucidativo da reestruturação no sector empresarial em curso, onde os líderes são responsáveis a conduzir os seus colaboradores ao alcance dos objectivos da reforma, ademais a TDM é uma das maiores empregadoras do país.

A reestruturação na TDM teve início em 2003 e espera-se que o processo conclua em 2010. Segundo um dos líderes entrevistados ela deveu-se à: separação com a ex Telecomunicações Móveis de Moçambique, excesso de pessoal de serviço de apoio que teve que ser dispensado, evolução e dinâmica do mercado e a evolução tecnológica e consequente investimento em novas tecnologias que obrigaram a redução de custos através do redimensionamento de pessoal. Portanto é interessante analisar qual têm sido o impacto dos estilos de liderança nesse processo de mudança.

### **5.4. A Liderança na TDM**

#### **1) O líder**

Na TDM não há uma figura única que possa ser chamada líder. Pelo organograma da empresa (Figura 3 no Anexo IX) observa-se que para além do Presidente do Conselho de

Administração (PCA), o Presidente do Conselho de Gestão que é o administrador delegado, se encontram também os administradores e os directores.

Todos eles exercem o papel de líder pois são os tomadores das decisões estratégicas da organização. Ademais a ausência, de um membro do conselho de administração não impede a tomada de decisões uma vez que ele pode se fazer substituir por um outro membro, conferindo-lhe poderes para decidir em seu nome.

Verifica-se também, a existência de gestores intermédios que podem exercer o papel de líder, mas estes não são responsáveis pela tomada de decisões estratégicas na organização, mas sim de decisões táticas. Para efeitos de análise da pesquisa, serão considerados líderes, os responsáveis pelas decisões estratégicas da organização.

## **2) Os seguidores**

Os seguidores são os restantes colaboradores que incluem técnicos de diversas áreas e de diversos níveis, pessoal administrativo e de apoio. Os seguidores podem ser divididos em três grupos de acordo com o seu nível e expectativas em relação à organização. Segundo o relatório e contas de 2006 da TDM (2007:6), os trabalhadores de nível superior representam a minoria (14%), os de nível médio representam a maioria (61%) e os de nível básico representam os restantes 25%. O relatório acrescenta que 70% são do sexo masculino e 30% do sexo feminino.

Os seguidores de nível superior ocupam na sua maioria posições de chefia, mas há também aqueles que ocupam posições que não competem com a sua qualificação. As suas expectativas estão associadas a oportunidades de progressão profissional, reconhecimento e formação. Os seguidores de nível médio ocupam, na sua maioria, posições administrativas, e as suas expectativas estão associadas a formação, progressão na carreira, estabilidade no emprego, salário, possibilidade de treinamento e benefícios oferecidos pela empresa. Os seguidores de nível básico ocupam posições de pessoal de

apoio e as suas expectativas estão associadas a estabilidade no emprego, salário e benefícios oferecidos pela empresa.

Conhecidas as diferentes expectativas dos seguidores, os líderes podem influenciar a acção dos seguidores. Assim, os líderes devem ter mais atenção a formação, progressão na carreira e possibilidade de treinamento, tanto para os seguidores de nível superior como os de nível médio. Devido ao processo de redimensionamento de pessoal, a estabilidade no emprego não pode ser assegurada, mas a empresa pode compensar a partir de benefícios oferecidos, principalmente aos trabalhadores de nível básico, pois, este grupo considera a empresa como seu expoente máximo a nível de emprego.

### 3) A situação

A situação corresponde ao tipo de organização, o cenário onde as coisas acontecem, as tarefas a serem executadas e a capacidade dos subordinados.

A TDM é uma sociedade anónima com capitais públicos, que visa servir o cliente em primeiro plano, mas também ter lucros. Inicialmente a TDM era uma empresa pública que visava servir o interesse do povo, mas, devido a dinâmica do mercado, tornou-se uma sociedade anónima e conseqüentemente passou a estar virada para obter resultados.

A TDM é uma empresa de dimensão nacional devido ao seu carácter estratégico. Ela possui 1600 contra os 2078 em 2003, no início do processo de redimensionamento de pessoal, o que associado a sua localização, não facilitam o acompanhamento de perto do trabalho, nem as expectativas e anseios dos trabalhadores pelos líderes.

No cenário onde as coisas acontecem verifica-se um ambiente de medo e ansiedade, que leva a desmotivação, devido ao processo de redimensionamento de pessoal. Por outro lado, as relações de companheirismo, ajuda mútua e boas relações ajudam a reduzir a tensão causada pelo trabalho.

As tarefas a executar são de diversa ordem e exigem capacidades variadas. Tem se verificado o não cumprimento dos prazos de entrega dos trabalhos, o alto índice de absentismo, associados a desmotivação. Deste modo, os líderes devem envergar esforços no sentido de motivar os trabalhadores para mudar essa tendência.

A maior parte dos trabalhadores têm ensino médio o que pode justificar o tipo de liderança que os líderes usam, ou seja, o de supervisionar de perto os trabalhadores. Por outro lado estão os técnicos altamente qualificados e com larga experiência, portanto, com maior capacidade para assumir responsabilidades e o que, de certo modo, reduz a necessidade dos líderes supervisionarem de perto o seu trabalho.

#### **4) Perfil de Poder**

Dos questionários realizados aos líderes constata-se que há preferência pelo uso do poder legítimo que é aquele que é decorrente do cargo ou posição hierárquica que eles ocupam na organização. A preferência pelo poder legítimo pode-se justificar pelo facto de haver muitos trabalhadores na empresa e não haver um contacto directo entre a maioria deles e os líderes. Citando um dos líderes entrevistado:

*“ Eu opto pelo uso do poder legítimo, porque não tenho proximidade com muitos trabalhadores, outros deles estão nas províncias. Nem sempre há contacto directo com as pessoas, só me resta a opção de dar ordens e esperar que elas sejam cumpridas...”*

Em seguida está preferência pelo uso do poder de recompensa (gráfico 1 em anexo XI), que é aquele que se baseia na esperança de alguma recompensa ou reconhecimento que o liderado espera obter. Os líderes justificam a preferência pelo uso deste tipo de poder por acharem que os trabalhadores trabalham na esperança de obter alguma recompensa principalmente de ordem monetária ou de apoio na formação.

Há também uma notável preferência pelo uso de poder baseado nas competências especializadas, pois apesar da TDM ter na sua maioria trabalhadores de nível médio, ela possui nos quadros de chefia pessoal formado, especializado e reconhecido pela sua capacidade técnica.

Os poderes informacional e o relacional também estão presentes na organização. Todos os líderes entrevistados foram unânimes em afirmar que possuem uma boa rede de contactos que por vezes se torna imprescindível na hora de tomar decisões, e por sua vez, o facto de estarem a trabalhar há muito tempo na empresa facilita o acesso a informação relevante para as actividades da organização.

### **5) Análise da eficácia da liderança na organização**

Para a análise da eficácia da liderança da TDM foram feitos questionários aos líderes e aos seguidores com itens que descrevem diversos indicadores da eficácia da liderança na organização. Dos resultados constata-se que a maior parte dos líderes e dos seguidores considera que a *performance* do grupo em relação a produtividade, cumprimento de prazos e qualidade de serviços não é boa. Segundo os inquiridos isso se verifica porque os seguidores estão desmotivados e como tal, isso traduz-se na produtividade e na qualidade de serviço e não há cumprimento sistemático de prazos de entrega de trabalhos.

Quanto a capacidade do grupo sobreviver a crises, a maioria dos líderes e seguidores acredita que eles têm essa capacidade. A prova disso reside no facto da empresa já ter passada por muitas fases, desde a transição da empresa estatal para pública e mais tarde para a S.A., e o grupo ter se enquadrado bem nisso, ademais a longa experiência de trabalho na empresa apresentada pela maioria dos trabalhadores reforça essa capacidade e ajuda-os a compreender o processo de mudança.

Outro aspecto que ambos concordam é a existência de altas taxas de absentismo, pedidos de transferência e alta rotatividade. Os seguidores justificam o excesso de absentismo

através da desmotivação e as transferências como forma de procurar novas oportunidades.

Citando um dos trabalhadores:

*“...os trabalhadores estão a solicitar a reforma antecipada por falta de confiança no futuro da empresa. Há muita incerteza e desmotivação...”*

Quanto ao papel do líder como promotor de coesão do grupo, motivação dos membros e solucionador de problemas na empresa as opiniões divergem, ou seja, a maior parte dos líderes inquiridos acredita que eles cumprem esse papel (gráfico 5 em anexo XI) pois eles têm empreendido acções tais como reuniões de “*brainstorming*” com as suas equipas. Para os seguidores o líder não exerce esse papel pois há outras acções que lhes trariam maior coesão grupal e motivação que não estão a ser empreendidas tais como ouvirem os seus problemas e anseios.

Da informação obtida, verifica-se que, o desempenho financeiro da empresa têm melhorado apesar do Resultado Líquido manter-se negativo (tabela 1 em anexo X). Tanto a maioria dos líderes como os seguidores consideram que a *performance* financeira está a melhorar, mas pelo investimento em capital fixo e pelo aumento das vendas.

No que se refere a justiça no processo de avaliação de desempenho há divergência de opiniões. A maioria dos seguidores inquiridos acha que não há justiça no processo de avaliação de desempenho, pois, segundo eles o processo não é transparente, certos grupos com elevada experiência profissional vê-se prejudicado pelos critérios usados, há problemas de estagnação na mesma categoria, falta de definição de cargos, o processo está desajustado à realidade e aos objectivos globais da empresa, e por vezes é feito com base na amizade. A opinião contrária dos líderes deve-se ao facto de haver oportunidade para que o avaliador e o avaliado discutam o processo caso este último não concorde com o resultado.

Do questionário efectuado nota-se também que a maior parte dos líderes e seguidores sentem que a sua contribuição através do trabalho é importante para que a organização alcance os seus objectivos, embora, segundo um dos líderes entrevistados, não seja um sentimento generalizado, dado que, a gestão participativa só é observada em alguns sectores. Outro aspecto, que a maioria dos líderes e dos seguidores concorda é o facto do trabalho não ser visto como fonte de estímulo e de desafio, segundo os inquiridos devido a desmotivação associada a factores como remuneração e progressão na carreira. Alguns dos inquiridos afirmam que o trabalho é mais visto como desafio do que como estímulo, porque eles precisam de salário para sobreviver.

Quanto a a importância do aprendizado e do desenvolvimento de competência a maior parte dos líderes considera que dá importância (gráfico 16 em anexo XI) e como tal têm empreendido acções de formação para os seus colaboradores (tabela 1 em anexo X). Os seguidores não compartilham da mesma informação pois acham que essas acções de formação contínua são deficientes.

#### **6) Análise da eficácia dos Seguidores**

Actualmente, uma das grandes vantagens competitivas que uma organização tem são colaboradores eficazes. Para a análise da eficácia dos seguidores foi feito um questionário para os líderes e para os seguidores, com itens que descrevem diversos indicadores da eficácia dos trabalhadores numa empresa. Dos resultados apurou-se que a maior parte dos líderes acha que os trabalhadores não são capazes de se administrar, pensar por si e que é necessário ter sempre uma supervisão próxima, pois, segundo um dos líderes entrevistados a supervisão próxima é um factor muito importante para o alcance dos objectivos da organização. Por sua vez os seguidores acreditam que são capazes de se administrar e podem trabalhar sem supervisão directa dos líderes, pelo grau de maturidade, responsabilidade e experiência que a maioria deles têm, mas tal facto não se verifica.

Da pesquisa constata-se ainda que para os líderes o comprometimento dos trabalhadores com uma causa externa a eles não é generalizada, enquanto que, a maioria dos seguidores acha que sim e justificam-se pela preocupação que apresentam pelo desempenho da empresa, garantir o bem estar das suas famílias e pela satisfação dos clientes.

Quanto a obtenção de padrões de desempenho mais altos do que o seus cargos ou grupos de trabalho exigem, tanto a maioria dos trabalhadores como os líderes concordam que não se verifica na organização, devido à desmotivação generalizada e a deficiências na formação, e que embora haja trabalhadores do ensino superior a desempenhar actividades de nível médio o desempenho na maioria dos casos não é alto devido a desmotivação que a falta de definição de cargos e de carreira proporcionam.

Da pesquisa realizada nota-se que, a maior parte dos líderes e dos seguidores acreditam que os trabalhadores são honestos e dignos de confiança e que desenvolvem a autogestão pois responsabilizam-se pelo seu trabalho. Mas a mesma tendência já não se verifica quanto a autoliderança pois para a maioria dos líderes os trabalhadores precisam de uma supervisão próxima enquanto que, para os trabalhadores eles são capazes de desenvolver a autoliderança pois preocupam-se com a formação e pelas metas a atingir.

#### **7) A Gestão e a dimensão cultura nacional**

A gestão na TDM está presente através do planeamento, direcção e controle. Das entrevistas efectuadas aos líderes e trabalhadores constata-se que a gestão na TDM é boa, mas não no seu todo. Segundo eles prova disso é a ordem e consistência é o planeamento efectuado, a sua aplicação e aos resultados que deles advém. Para os seguidores os aspectos que causam controvérsia em termos de gestão são a excessiva supervisão e a não definição de cargos. Apesar da boa gestão, em termos de liderança existem lacunas na organização. Segundo os seguidores entrevistados não existem líderes, mas sim chefes. Acrescentam que a chefia não está interessada em motivar e influenciar mas sim no alcance dos objectivos organizacionais. Acreditam que a figura de líder é importante principalmente devido ao processo de mudança. Os líderes por sua vez acham que a

liderança é importante no sentido de inculcar nos trabalhadores a missão, visão e objectivos da organização e esse esforço tem sido feito, portanto, para eles há presença de liderança na organização.

Quanto a dimensão cultura nacional tanto os líderes como os seguidores foram unânimes em afirmar que é uma variável muito importante, porque a organização está em todo país e tem relações externas e internas. Eles têm que saber como se dirigir aos colegas e aos clientes, em qualquer canto do país, sem desrespeitá-los ou ofendê-los. Ademais é uma variável que se torna muito importante na área de *marketing*, para saberem como influenciar os clientes a adquirirem os seus produtos e/ou serviços.

As dimensões culturais de Geert Hofstede são observadas na TDM, isto é, a distância do poder é visível por exemplo quando não se pode contrariar a decisão do chefe, há fuga de incerteza, pois a maioria dos trabalhadores está na organização desde a sua criação e a maior parte dos cargos de chefia são ocupados pelos homens.

#### **8) A teoria dos três estilos de liderança de Lewin, White e Lippitt**

Dos resultados apurados nos questionários feito aos seguidores sobre a teoria dos três estilos de liderança de Lewin, White e Lippitt, verifica-se que, a maioria dos trabalhadores, acha que os líderes têm um estilo de liderança democrático (gráfico 34 em anexo XII). Segundo os inquiridos esta tendência justifica-se pelo facto de todo o processo antes da sua decisão envolver os colaboradores directos, serem feitas reuniões de colectivo para discussões e análise da situação e nessas reuniões os trabalhadores têm oportunidade de expôr as suas ideias. Citando um dos trabalhadores da empresa:

*"... tratando-se muitas vezes de decisões puramente técnicas, é da nossa responsabilidade tomar a maior parte das decisões, de forma a que o sistema não pare (...)."*

Há também uma forte tendência para o estilo de liderança autoritária (gráfico 34 em anexo XII). Os que assim acham, justificam-se pelo facto dos líderes interferirem muito nas suas actividades e que apesar de haver reuniões de colectivo, na verdade as ideias que prevalecem são dos líderes, isto é, eles impõem as suas ideias.

### 9) A Grade de Liderança de Blake e Mouton

Para avaliar o estilo de liderança segundo a teoria da grade de liderança de Blake e Mouton foram realizados questionários aos seguidores escolhidos por conveniência, que permitem identificar se o comportamento dos líderes são orientados para a produção ou para o relacionamento e em que posições da grade de liderança se encontram.

Os resultados do questionário mostram que a maioria dos seguidores acha que os líderes têm um estilo de liderança orientada para produção (gráfico 35 em anexo XII). No que concerne a grade de liderança, os líderes situam-se na administração autoridade - obediência (9,1) que representa uma forte preocupação pela produção e muito pouca preocupação pelas pessoas que estão produzindo.

Analisando o ambiente da empresa e as entrevistas efectuadas, estes resultados podem ser justificados devido à estrutura e ao processo de mudança na organização. É difícil o contacto directo dos líderes com todos os colaboradores, tanto é que, o local onde os líderes entrevistados trabalham está separado do local onde se encontra a maioria dos trabalhadores inquiridos, o que leva a que a relação que se desenvolva seja estritamente profissional. Isso não quer dizer que não se desenvolvam relações de amizade, mas em ambiente de trabalho o líder é visto como chefe. Associado a isto está o tipo de trabalho e os prazos que têm que se cumprir que não permitem que haja sempre tempo para se discutir outros assuntos inerentes aos trabalhadores.

Da pesquisa constata-se que outro factor que está associado a esta tendência é a redução de custos que leva ao despedimento de pessoal, o que causa maior ênfase em controlos mais cerrados e maior centralização.

## 10) A Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Para efeitos de avaliação do estilo de liderança segundo a teoria situacional de Hersey e Blanchard foram realizados questionários aos líderes e aos seguidores, que permitem situar se o estilo de liderança é delegar, participar, vender ou contar. Do questionário realizado aos líderes, constata-se que, há uma preferência pelo estilo de liderança delegar (S4), isto é, eles preferem delegar responsabilidades e deixar que algumas decisões rotineiras sejam tomadas pelos colaboradores. A quantidade de trabalho, a pressão para o alcance dos objectivos exige que algumas decisões rotineiras sejam delegadas aos colaboradores.

Outro aspecto referenciado pelos líderes que faz com que prefiram este estilo de liderança é o facto da maioria dos trabalhadores ser antigo e ter larga experiência no trabalho que desempenha. Citando um dos líderes:

*“ Há maioria dos trabalhadores têm mais de 15 anos de experiência. Faz sentido que se delegue responsabilidade. São várias as decisões que se tem de tomar por dia e é quase impossível resolver tudo sozinho. Escolhem-se as pessoas mais preparadas para desempenhar esse papel...”*

As variáveis usadas para medir o grau de maturidade dos seguidores foram os anos de profissão e o nível de escolaridade. Nota-se que a maioria dos trabalhadores entrevistados têm mais de 10 anos de serviço na empresa (gráfico 33 em anexo XII), e ensino superior (gráfico 32 anexo XII). Estes resultados remetem a evidência que a amostra tem uma maturidade elevada (M4), ou seja, as pessoas são capazes de assumirem responsabilidades e simultaneamente têm vontade e confiança.

Destes resultados constata-se ainda que há uma contradição entre o que diz a teoria Teoria Situacional de Hersey e Blanchard e os resultados dos inquéritos, pois, segundo a teoria a medida que a maturidade aumenta os líderes devem diminuir tanto o comportamento orientado para as tarefas tão quanto para os relacionamentos, mas tal não

se verifica pois há maioria considera que o líder é orientado para as tarefas (gráfico 36 em anexo XII).

### **11) As novas abordagens sobre liderança**

Para avaliar o estilo de liderança segundo as novas abordagens foram realizados questionários aos líderes que permitem avaliar se o líder é carismático, transaccional, transformacional ou visionário. Dos resultados constata-se que há uma forte tendência para um estilo de liderança visionária, isto é, os líderes têm a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para a organização.

Para a concretização destas acções, os líderes actuam de maneira a que todos os colaboradores conheçam a missão, visão da organização e comunicam os resultados através de relatórios sobre as actividades efectuadas. Um dos mecanismos usados para tal é a fixação de panfletos e calendários, contendo a missão, visão e "*slogan*" da organização, em todos departamentos, direcções e administrações da organização.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1. CONCLUSÕES

Os estilos de liderança em Moçambique, ao longo da sua história, tiveram sempre uma tendência autocrática, mais pela influência cultural e política. Devido as mudanças ocorridas a nível sócio-político, a tendência está a se alterar para um estilo de liderança mais democrático, e este facto é verificável na TDM.

A TDM possui líderes que tendem a estilos de liderança mais orientados para as tarefas e produção do que para as pessoas, e preferem um estilo mais supervisor e democrático. Estes estilos, com excepção do democrático, não são os melhores para o processo de reestruturação que a empresa está a passar, pois, os seguidores mostram-se insatisfeitos e desmotivados com os mesmos, e como eles apresentam larga experiência no trabalho que executam, não vêem necessidade de supervisão excessiva.

Os líderes da TDM têm preferência pelo uso do poder legítimo e de recompensa, não deixando também, de usar o poder informacional e o relacional, devido a sua larga experiência de trabalho e alta qualificação. Há divergências de opiniões entre os seguidores e os líderes em termos de eficácia da liderança e dos seguidores na organização. Para os líderes a liderança é eficaz, considerando no entanto que, os seguidores não são eficazes. Por sua vez, os seguidores têm opinião contrária, ou seja, para eles a liderança não é eficaz, e eles consideram-se capazes de se autoliderar.

Os estilos de liderança presentes na TDM contribuem para melhor gestão e desempenho da organização, mas não no seu todo, pois, há problemas de liderança nos diferentes níveis da organização. Esses problemas reflectem-se no não cumprimento integral de prazos estabelecidos para a entrega dos trabalhos, desmotivação dos trabalhadores associada a não progressão na carreira e o excesso de absentismo. Mas, por outro lado, em termos de planeamento, direcção e controle a avaliação é boa. Então, sendo a liderança uma componente de gestão, conclui-se que a gestão é boa com excepção da liderança.

## 6.2. RECOMENDAÇÕES

A TDM está num processo de reestruturação organizacional, então, como forma de melhorar o seu desempenho em termos de liderança, as recomendações são:

- Rever a política de remuneração, progressão na carreira, avaliação de desempenho e de definição de cargos em função do nível do trabalho e de formação dos trabalhadores;
- Confiar na maturidade profissional dos seguidores, para que se possa tornar o trabalho mais desafiador e motivante;
- Suscitar criatividade e inovação, treinar as pessoas para que elas se desenvolvam nos seus postos de trabalho, incentivar a autoliderança e proporcionar apoio aos trabalhadores quando requerido;
- Encontrar mecanismos de financiamento do processo de redimensionamento da força de trabalho, para reduzir o tempo que se espera levar e consequentemente evitar a instabilidade que o processo cria nos trabalhadores;
- Informar mais e melhor aos colaboradores sobre o processo de reestruturação e criar mecanismos informais de interação entre os líderes e os seguidores, e;
- Fazer-se um estudo mais aprofundado sobre a liderança na empresa, para que se possa tirar conclusões mais precisas, e conduzir a mudanças mais profundas em benefício da organização.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALMEIDA, L. C. (s.d.). *Povos de Moçambique*. <Http://www.apagina.pt>.
2. BENNIS, Warren 2003. *Porque é que os líderes não conseguem liderar*. Lisboa: Dom Quixote.
3. BILHIM, J. A. F. e CASTRO, I. M. 1997. *Comportamento Organizacional – Caderno de Apoio*. Lisboa: Livraria Escolar.
4. BLAKE, R. R. e MOUTON, J. S. 1972. *A Estruturação de uma Empresa Dinâmica através do Desenvolvimento Organizacional do tipo Grid*. São Paulo: Edgard Blücher.
5. CHIAVENATO, I. 2004a. *Introdução a Teoria Geral de Administração*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.
6. \_\_\_\_\_. 2002. *Administração de Empresas – Uma Abordagem Contingencial*. 3ª ed.. São Paulo: MAKRON Books.
7. \_\_\_\_\_. 2004b. *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: THOMSON.
8. CHICHAVA, J. 2005. *A Reforma da Administração Pública em Moçambique*. Ficha de Leitura da cadeira de Administração Pública. Maputo: UEM.
9. CHILUNDO, J. et alii 1999. *História de Moçambique, Volume 2: Moçambique no auge do Colonialismo, 1930 – 1961*. Maputo: Livraria Universitária.
10. COUGHLIN, P. e LANGA, J. 1997. *Claro e Directo: Como Escrever Um Ensaio*. 2ª ed.. Maputo: INLD.

11. DEPARTAMENTO DE HISTÓRIA, UEM 2000. *História de Moçambique, Volume I: Primeiras sociedades sedentárias e impacto dos mercadores, 200/300 – 1885*. Maputo: Livraria Universitária.
12. DEPARTAMENTO DE HISTÓRIA, UEM 1983. *História de Moçambique, Volume II, Agressão imperialista, 1886 – 1930*. Maputo: Cadernos Tempo.
13. GIL, A. C. 1988. *Técnicas de Pesquisa em Economia*. São Paulo: Atlas.
14. GIL, A. C. 2002. *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. 4ªed., São Paulo: Atlas.
15. KOTTER, J.P., Liderança 1999. *Você é um bom líder ou um bom gestor*. Executive Digest. [Http://www.centroalt.pt/edisgest/edicoes99](http://www.centroalt.pt/edisgest/edicoes99).
16. MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C., PIETRY, P.H. 1998. *Administração: Conceitos e Aplicações*. 4ª ed. São Paulo: Harbra.
17. LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. 2006. *Metodologia de Trabalho Científico*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.
18. Lei 16/75 de 13 de Fevereiro, Moçambique.
19. LOPES, M.A.R.F. 2001. *Os reflexos da tradição oral e do imaginário étnico no desempenho de dirigentes de empresas em Moçambique*. CAP 5 in: LOPES, M.A.R.F. 2001. *O papel dos valores e crenças no tempo de trabalho circular, na negociação das diferenças, nas estratégias de resistências entre operários e dirigentes do Corredor de Desenvolvimento de Maputo – Tese de Doutoramento*. Porto Alegre: PPGA/UFRGS.
20. \_\_\_\_\_. 2003. *As resistências e práticas da oposição*. Disponível em <<http://www.apagina.pt>>. Acesso em 24 Fevereiro de 2008.

21. \_\_\_\_\_. 2007. *A gestão e desenvolvimento dos empreendedores em Moçambique*. Disponível em <<http://www.apagina.pt>>. Acesso em 24 Fevereiro de 2008.
22. NEWIT, M. 1997. *História de Moçambique*. Lisboa: Publicações Europa – América.
23. PINTO, C. A. M. et alii 2006. *Fundamentos de Gestão*. 1ª ed.. Lisboa: Editorial Presença.
24. RAJÁ, E. D. O. 2002. *Liderança nas Organizações. Relevância do Papel da Liderança na Iniciativa e Sucesso Empresarial. O Caso da Impacto-Projectos e Estudos de Impacto Ambiental*. Trabalho de Licenciatura em Gestão. Maputo: UEM.
25. REGO, A. 1997. *Liderança nas Organizações – Teoria e Prática*, Aveiro: Universidade de Aveiro.
26. ROBBINS, S. P. 1999. *Comportamento Organizacional*, 8ª ed.. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
27. STONER, J. A. F. e FREEMAN, R. 1982. *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos.
28. TAVARES, M. F. 2000. *Avaliação do Papel de Liderança na Gestão Empresarial: Estudo Comparativo entre a Rádio Cidade e a rádio Terra Verde*. Maputo: UEM.
29. TDM, S.A. 2007. *Pesquisa do Clima Organizacional*. Maputo.
30. TDM, S.A. 2007. *Relatório e Contas de 2006*. Maputo.

31. TOLFO, S. R. 2004. *Liderança da Teoria dos traços ao Coach* In: BITENCOURT, Cláudia (org) *Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.
32. VERGARA, S.C. 2003. *Gestão de Pessoas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.
33. [www.tdm.co.mz](http://www.tdm.co.mz)

## ANEXO I

### Questionário nº 1: 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 relutância em usar esse modo de influência.	Tenho alguma relutância.	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-se valorizados.	
3. Atribuo-lhes tarefas desagradáveis.	
4. Faço-lhes 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. Partilho 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. Proporcionou-lhes benefícios especiais.	
17. Procuo que sejam promovidos.	
18. Faço-os sentirem que tem responsabilidades a cumprir.	
19. Fornece-os conhecimentos técnicos de que eles necessitam.	
20. Faço-os sentir que tem tarefas a executar.	

Fonte: Rego (1997:293)

## ANEXO II

### Questionário nº 2: Análise da eficácia da liderança na empresa.

**Destinatário:** Líderes e seguidores (trabalhadores).

**Directrizes:** os itens a seguir descrevem diversos indicadores da eficácia de liderança na empresa. Leia-os atentamente, e indique (X) se verificam-se na empresa e apresenta alguma justificação ou exemplo.

Indicadores	Sim	Não	Justificação/exemplo
A <i>performance</i> do grupo de trabalho é boa em relação a produtividade, cumprimento de prazos e qualidade de serviços?			
O grupo tem capacidade para resistir e sobreviver as crises?			
Verifica-se alguma das seguintes atitudes pelos subordinados: absentismo, greves, pedidos de transferência ou demissão, alta rotatividade.			
O líder promove coesão do grupo, motivação dos membros e solução de problemas na empresa?			
A <i>performance</i> financeira é boa (há crescimentos de lucros, vendas, retornos do investimento e quota de mercado assegurada)?			
Há justiça no processo de avaliação de desempenho, resolução de conflitos organizacionais e promoção da equidade de género?			
As pessoas sentem que a sua contribuição, através do seu trabalho, é importante para que a organização alcance seu objectivo?			
Os líderes e as pessoas com quem trabalham dão importância ao aprendizado e ao desenvolvimento de competências?			
O trabalho é visto como fonte de estímulo e desafio?			

### ANEXO III

#### Questionário nº 3: Análise da eficácia dos seguidores (trabalhadores).

##### Destinatário: Líderes e seguidores (trabalhadores)

**Directrizes:** os itens a seguir descrevem diversos indicadores da eficácia dos trabalhadores na empresa. Leia-os atentamente, e indique (X) se verificam-se na empresa e apresenta alguma justificação ou exemplo.

Indicadores	Sim	Não	Justificação/exemplo
Acha que os trabalhadores administram bem a si mesmos. São capazes de pensar por si mesmos. Podem trabalhar independentemente e sem supervisão próxima?			
Acha que os trabalhadores estão comprometidos com um propósito externo a si mesmos, ou seja, uma causa, um produto, uma equipe de trabalho, uma organização, uma ideia, além do cuidado por suas próprias vidas?			
Acha que os trabalhadores têm padrões de desempenho mais altos do que seus cargos ou grupos de trabalho exigem?			
Acha que os trabalhadores são corajosos, honestos e dignos de confiança?			
Acha que os trabalhadores desenvolvem a <b>autogestão</b> (o trabalhador se responsabiliza pelos resultados do seu trabalho quando os métodos de trabalho foram previamente estabelecidos pela organização)?			
Acha que os trabalhadores desenvolvem a <b>autoliderança</b> (responsabilizam-se pelas metas a atingir e pelos meios a alcançar)?			

**ANEXO IV**

**Questionário nº 4: Avaliação do estilo de liderança segundo a teoria dos três estilos  
liderança de Lewin, White e Lippitt**

**Destinatário: seguidores (trabalhadores)**

**Nome (opcional)** \_\_\_\_\_

**Anos de experiência profissional** \_\_\_\_\_

**Formação académica:**

Superior

Ensino médio/técnico

Primária


**Coloque X na opção que melhor descreve o seu chefe (líder) e justifique a sua opção:**

**Meu chefe é um líder:**

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

“Democrático ou participativo: aqueles que envolve bastante os trabalhadores no processo de decisão, ou seja as directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulados e assistido pelo líder.” (      )

“Liberal ou laissez-faire: aquele que deixa os seguidores tomarem decisões grupais ou individuais com participação mínima do líder e fazerem o trabalho da forma que acharem melhor.” (      )

**Justificação:**

---

---

---

## ANEXO V

### Questionário nº 5: Uma avaliação de estilo de liderança segundo a grade de liderança de Blake e Mounton

**Destinatário: Seguidores (trabalhadores)**

**Directrizes:** nos extractos abaixo estão descritas situações que descrevem estilos diferentes de liderança. Leia-os atentamente e escolha a opção que achar mais adequada em relação ao estilo de liderança do seu chefe.

1. “Um líder orientado para a **produção** é aquele que se preocupa excessivamente com os resultados dos esforços dos subordinados com quem trabalha. A sua atenção é voltada para a produção, isto é, os resultados da tarefa.”

“ Um líder orientado para o **relacionamento** é aquele que se preocupa mais com as pessoas, sejam elas os subordinados, colegas e chefes com quem trabalha. A sua atenção é voltada para as pessoas, para suas necessidade, para suas expectativas.”

O seu chefe tem uma orientação virada para:

PRODUÇÃO (      )

PESSOAS (      )

2. Das situações abaixo assinale com X aquela que melhor descreve o seu chefe (líder):

1. Ele tem uma forte preocupação pela produção e muito pouca preocupação pelas pessoas que estão produzindo. (      )
2. Ele preocupa-se mais com as pessoas, em deixa-las felizes e satisfeitas do que com os resultados que estão obtendo. (      )

3. Ele não tem quase nenhuma preocupação pela produção e pelas pessoas. Não faz o mínimo esforço indispensável para permanecer na empresa.(        )
4. Ele preocupa-se em conseguir resultados médios, mas sem muito esforço das pessoas. É a tendência à mediocridade. (        )
5. Ele demonstra elevada preocupação tanto pela produção como pelo desenvolvimento profissional das pessoas que produzem. Discute os problemas com profundidade, de maneira aberta, para alcançar compreensão mútua e amplo comprometimento em relação às conclusões obtidas. (        )

## ANEXO VI

### Questionário nº 6: Avaliação do Estilo de Liderança segundo a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard.

**Destinatário: Líderes**

Nome<sup>1</sup>: \_\_\_\_\_

Cargo<sup>2</sup>: \_\_\_\_\_

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?

<sup>1</sup> Opcional.

<sup>2</sup> 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 comité 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: Adaptado de J. Greenberg (1996:228/29) citado por Robbins (1999:244).

2.

**Directrizes:** nos extractos abaixo estão descritas situações que descrevem estilos diferentes de liderança. Leia-os atentamente e escolha a opção que achar mais adequada em relação ao estilo de liderança do seu chefe.

**Líder orientado para as tarefas:** especifica as metas a cumprir, organiza o trabalho, fixa prazos, proporciona directivas específicas, especifica e requer informação regular sobre o progresso do trabalho.

**líder com comportamento orientado para relacionamentos:** proporciona apoio e encoraja, envolve as pessoas nas discussões e nas actividades, facilita as interacções pessoais, procura e ouve as opiniões das pessoas e proporciona *feedback* do executado.

**O seu Chefe é orientado para:**

TAREFAS (     )

RELACIONAMENTOS (     )

## ANEXO VII

### Questionário nº 7: Avaliação do estilo de liderança segundo as novas abordagens

Destinatário: Líderes

Esta afirmação aplica-se-me muito pouco.		Esta afirmação aplica-se-me moderadamente.			Esta afirmação aplica-se-me completamente.	
1	2	3	4	5	6	7

Pense em situações em que exerce ou exerceu um determinado papel de liderança. Reflita, então, sobre os seus comportamentos, e diga-nos em que medida é que as seguintes afirmações se lhe aplicam. Utilize por favor os seguintes números para dar as suas respostas.

1. Sei bem para onde vamos.	
2. Atribuo especial reconhecimento aos outros quando o seu trabalho é muito bom.	
3. Estimulo os outros a repensar a forma como costumam a fazer as coisas.	
4. Realço que não interessa ser o segundo melhor.	
5. Trato os outros sem ter em conta os seus sentimentos pessoais.	
6. Desafio os outros a pensar os velhos problemas de modo inovador.	
7. Coloco questões que incitam os outros a pensar.	
8. Mostro respeito pelo sentimento pessoal dos outros.	
9. Sou um bom exemplo para os outros seguirem.	
10. Lidero <i>fazendo</i> , em vez de simplesmente, <i>dizendo</i> .	
11. Sou capaz de empenhar os outros nos meus sonhos.	
12. Estabeleço uma imagem atraente do futuro para o meu grupo.	
13. Comporto-me ponderando as necessidades pessoais dos outros.	
14. Enfatizo que só interessa o melhor desempenho.	

15. Encorajo os empregados a serem "jogadores de equipa".	
16. Promovo a a colaboração entre os membros do grupo.	
17. Actuo sem ter em conta os sentimentos dos outros.	
18. Levo o grupo a trabalhar para o mesmo objectivo.	
19. Lidero pelo exemplo.	
20. Desenvolvo as atitudes e espírito de equipa entre os empregados.	
21. Mostro aos outros que espero muito deles.	
22. Frequentemente sou indiferente ao bom desempenho dos outros.	
23. Os meus planos para o futuro são inspiradores para os outros.	
24. Honro pessoalmente os outros quando têm desempenhos notáveis.	
25. Tenho ideias que desafiam os outros a reexaminar algumas das suas ideias básicas sobre o trabalho.	
26. Elogio os outros quando eles trabalham acima da média.	
27. Estou sempre a a procura de novas oportunidades para a organização ou grupo.	
28. Forneço sempre <i>feedback</i> positivo quando os empregados têm um bom desempenho.	

Fonte: Rego (1997: 418)

## **ANEXO VIII**

### **Entrevista semi-estruturada aos líderes e aos seguidores das TDM**

#### **Aos líderes**

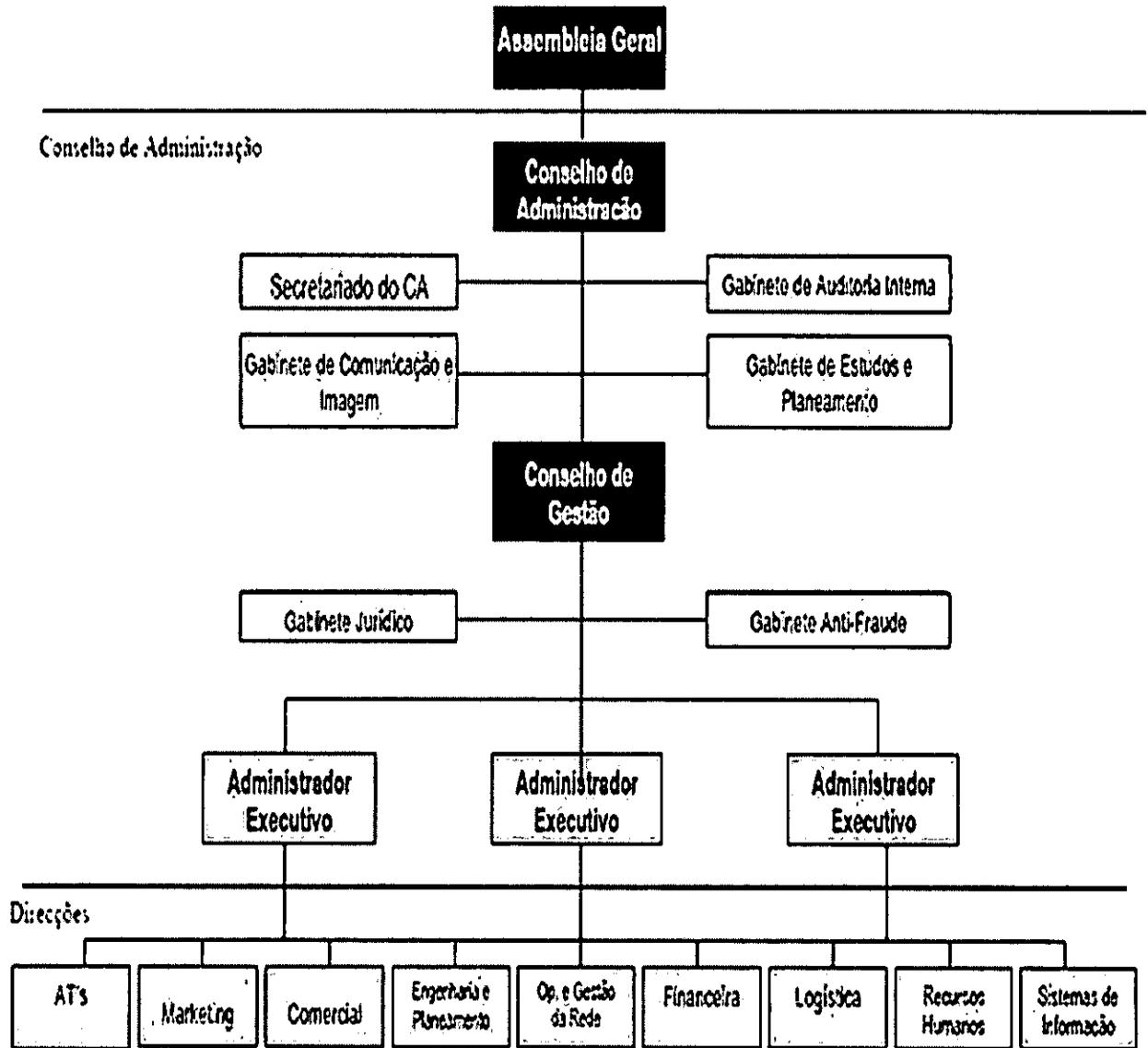
1. Quando foi constituída as TDM, quais as principais actividades?
2. Qual é a missão, visão, objectivos, estratégias, mercado alvo das TDM?
3. Quando iniciou o processo de reestruturação e porque?
4. Quando entrou em acção o novo líder?
5. Porque preferem as formas de poder obtidas no questionário nº 1?
6. Acha que a liderança é importante nas TDM? Se sim porque?
7. O que acha que é mais importante para você gerir ou liderar? Porque?
8. Considera a cultura nacional como uma variável importante no estilo de liderança a adoptar? Se sim porque? E de que forma actua tendo em conta esta variável?
9. O que tem sido feito para alterar os efeitos políticos na gestão da organização?
10. Explicação da estrutura orgânica das TDM.

#### **Aos seguidores**

1. Acha que a liderança é importante nas TDM? Se sim porque?
2. O que acha que é mais importante para você gerir ou liderar? Porque?

ANEXO IX

Figura 3: Organograma das TDM



Fonte: TDM

**ANEXO: X****Tabela nº 1: Resultados Financeiro, dos Recursos Humanos e Formação nos períodos de 2005 e 2006**

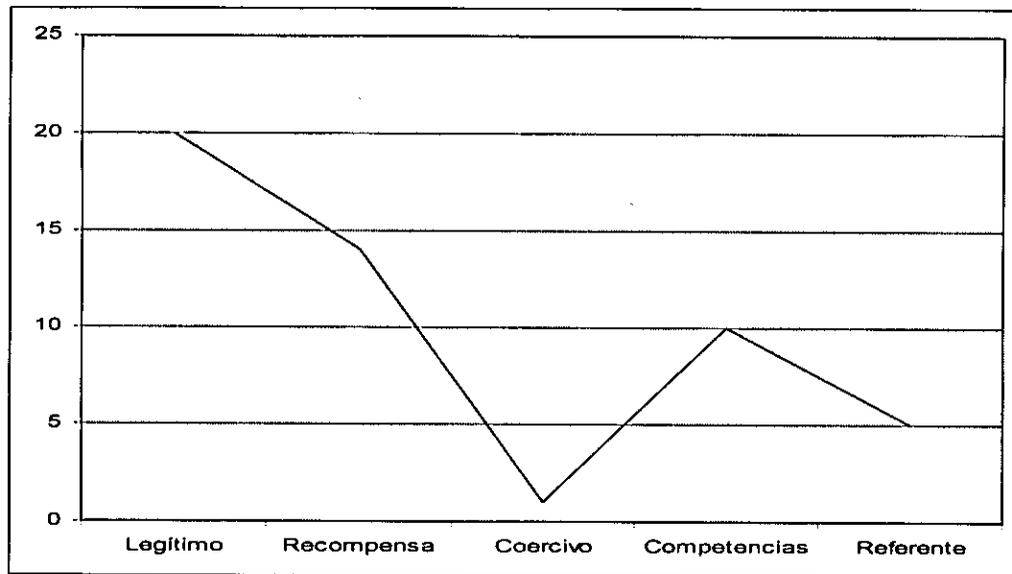
<b>Indicador</b>	<b>Unidade</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Finanças</b>			
Proveitos operacionais	10 <sup>3</sup> Meticais	2.361.512	7%
Custos operacionais	10 <sup>3</sup> Meticais	2.369.825	2%
Resultado líquido do exercício	10 <sup>3</sup> Meticais	-14.618	-113%
Total do activo	10 <sup>3</sup> Meticais	7000.915	14%
Total do passivo	10 <sup>3</sup> Meticais	3.588.590	33%
Situação líquida	10 <sup>3</sup> Meticais	3.412.325	-2%
Investimento anual	10 <sup>3</sup> Meticais	781.789	44%
Resultado bruto de exploração	10 <sup>3</sup> Meticais	542.924	42%
Margem bruta de exploração	%	25	32%

Fonte: TDM SARL, Relatório e Contas 2006

## ANEXO XI

### Resultado dos Questionários feitos aos Líderes

Gráfico 1: Perfil do Poder dos Líderes



Fonte: Resultado do Questionário nº 1

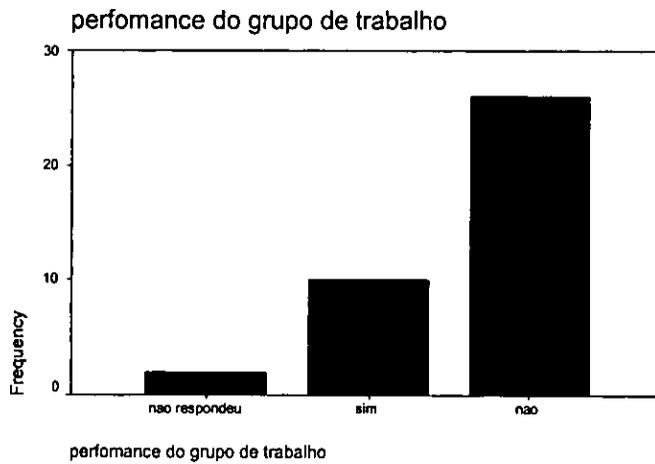
Tabela nº 2

#### performance do grupo de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nao respondeu	2	3.1	5.3	5.3
	sim	10	15.6	26.3	31.6
	nao	26	40.6	68.4	100.0
	Total	38	59.4	100.0	
Missing	System	26	40.6		
Total		64	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 2

**Gráfico n° 2**



Fonte: Resultado do Questionário n° 2

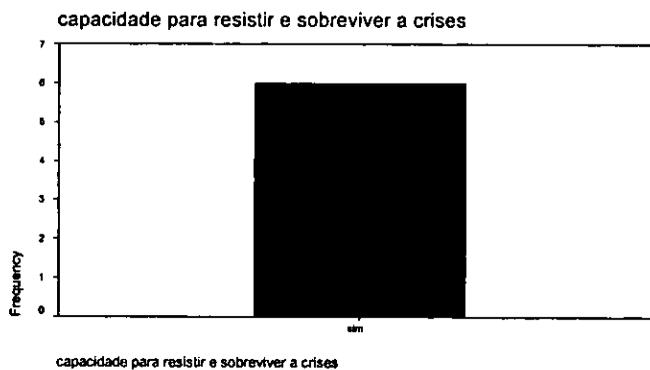
**Tabela n° 3**

**capacidade para resistir e sobreviver a crises**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	6	9.4	100.0	100.0
Missing System	58	90.6		
Total	64	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário n° 2

**Gráfico n° 3**



Fonte: Resultado do Questionário n° 2

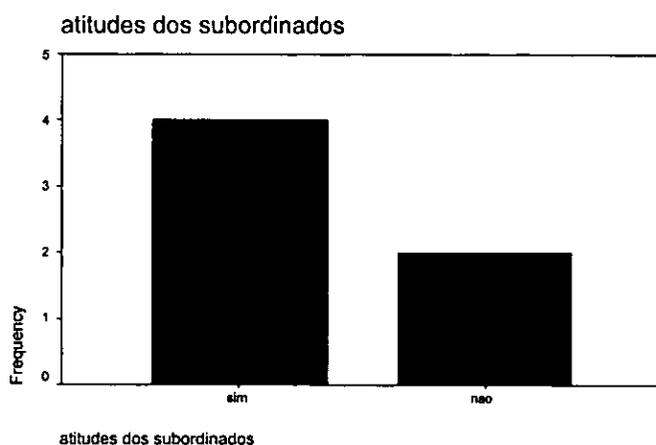
**Tabela nº 4**

**atitudes dos subordinados**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	4	6.3	66.7	66.7
	nao	2	3.1	33.3	100.0
	Total	6	9.4	100.0	
Missing	System	58	90.6		
Total		64	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 2

**Gráfico nº 4**



Fonte: Resultado do Questionário nº 2

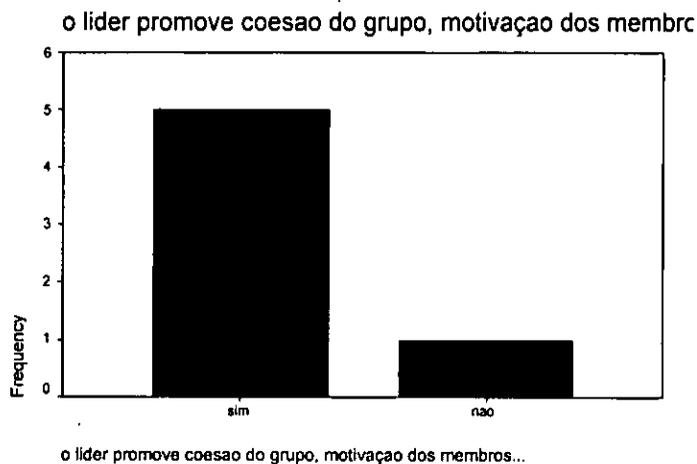
**Tabela nº 5**

**o lider promove coesao do grupo, motivacao dos membros...**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	5	7.8	83.3	83.3
	nao	1	1.6	16.7	100.0
	Total	6	9.4	100.0	
Missing	System	58	90.6		
Total		64	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário 2

**Gráfico n° 5**



Fonte: Resultado do Questionário n° 2

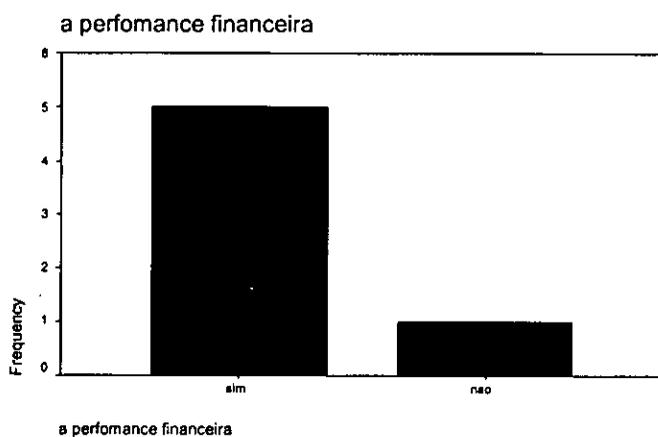
**Tabela n° 6**

**a performance financeira**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	5	7.8	83.3	83.3
	nao	1	1.6	16.7	100.0
	Total	6	9.4	100.0	
Missing	System	58	90.6		
Total		64	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário n° 2

**Gráfico n° 6**



Fonte: Resultado do Questionário n° 2

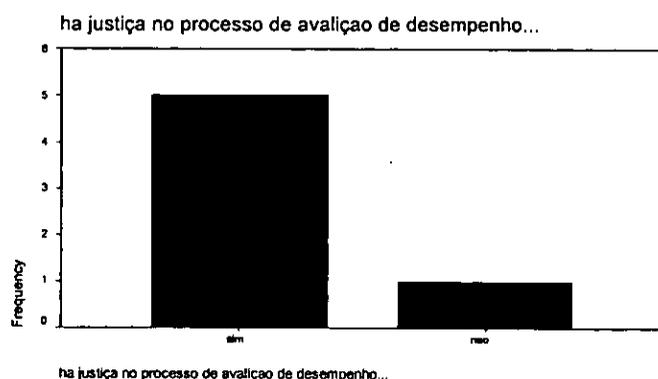
**Tabela nº 7**

ha justiça no processo de avaliação de desempenho...

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	5	7.8	83.3	83.3
	nao	1	1.6	16.7	100.0
	Total	6	9.4	100.0	
Missing	System	58	90.6		
Total		64	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 2

**Gráfico nº 7**



Fonte: Resultado do Questionário nº 2

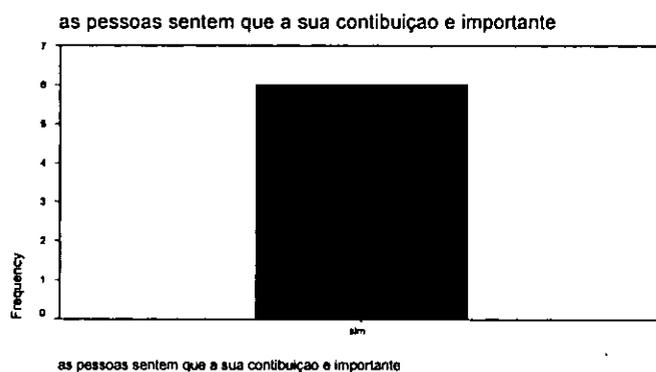
**Tabela nº 8**

as pessoas sentem que a sua contribuição e importante

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	6	9.4	100.0	100.0
Missing	System	58	90.6		
Total		64	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 2

**Gráfico nº 8**



Fonte: Resultado do Questionário nº 2

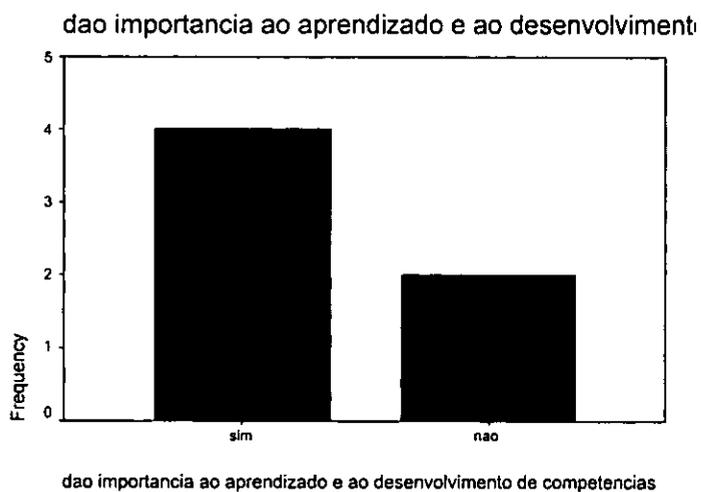
**Tabela nº 9**

dao importancia ao aprendizado e ao desenvolvimento de competencias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	4	6.3	66.7	66.7
	nao	2	3.1	33.3	100.0
	Total	6	9.4	100.0	
Missing	System	58	90.6		
Total		64	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 2

**Gráfico nº 9**



Fonte: Resultado do Questionário nº 2

**Tabela nº 10**

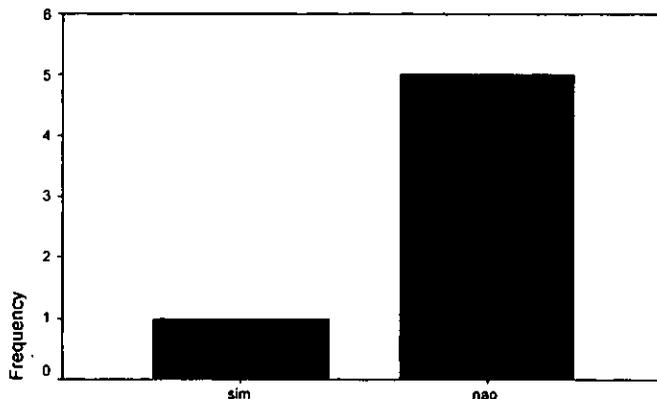
**o trabalho e visto como fonte de estímulo e desafio**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	1	1.6	16.7	16.7
	nao	5	7.8	83.3	100.0
	Total	6	9.4	100.0	
Missing	System	58	90.6		
Total		64	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 2

**Gráfico nº 10**

**o trabalho e visto como fonte de estímulo e desafio**



o trabalho e visto como fonte de estímulo e desafio

Fonte: Resultado do Questionário nº 2

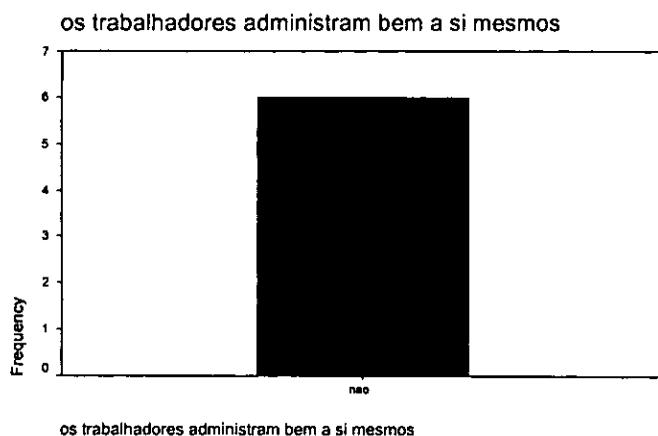
**Tabela nº 11**

**os trabalhadores administram bem a si mesmos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nao	6	9.7	100.0	100.0
Missing	System	56	90.3		
Total		62	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 3

**Gráfico nº 11**



Fonte: Resultado do Questionário nº 3

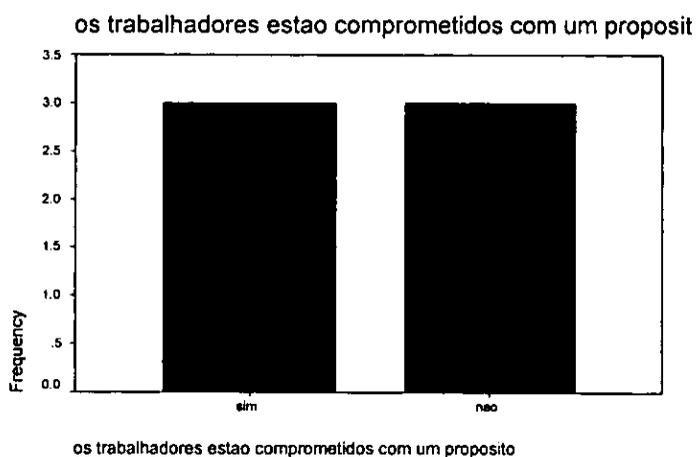
**Tabela nº 12**

os trabalhadores estao comprometidos com um proposito

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	3	4.8	50.0	50.0
	nao	3	4.8	50.0	100.0
	Total	6	9.7	100.0	
Missing	System	56	90.3		
Total		62	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 3

**Gráfico nº 12**



Fonte: Resultado do Questionário nº 3

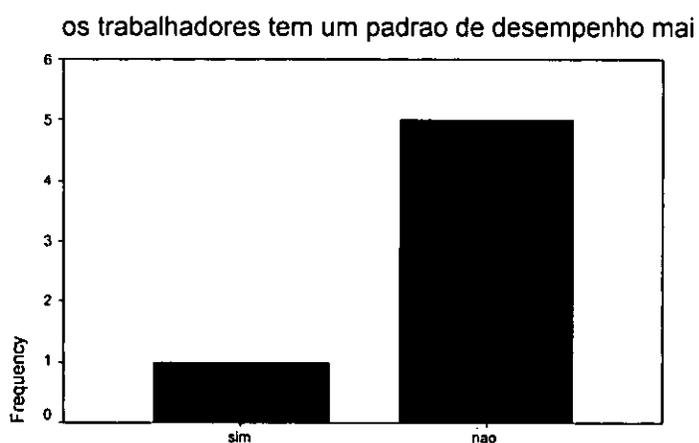
**Tabela nº 13**

**os trabalhadores tem um padrao de desempenho mais alto**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	1	1.6	16.7	16.7
	nao	5	8.1	83.3	100.0
	Total	6	9.7	100.0	
Missing	System	56	90.3		
Total		62	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 3

**Gráfico nº 13**



os trabalhadores tem um padrao de desempenho mais alto

Fonte: Resultado do Questionário nº 3

**Tabela nº 14**

**os trabalhadores sao corajosos honestos e dignos de confiança**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	3	4.8	50.0	50.0
	nao	2	3.2	33.3	83.3
	12	1	1.6	16.7	100.0
	Total	6	9.7	100.0	
Missing	System	56	90.3		
Total		62	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 3

**Gráfico nº 14**



Fonte: Resultado do Questionário nº 3

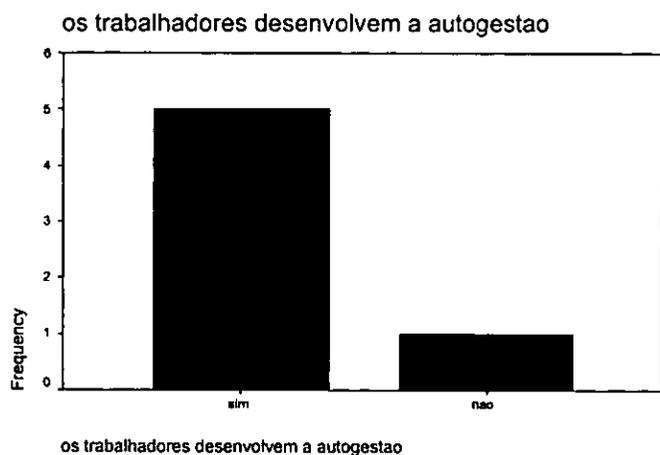
**Tabela nº 15**

os trabalhadores desenvolvem a autogestao

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	5	8.1	83.3	83.3
	nao	1	1.6	16.7	100.0
	Total	6	9.7	100.0	
Missing	System	56	90.3		
Total		62	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 3

**Gráfico nº 15**



Fonte: Resultado do Questionário nº 3

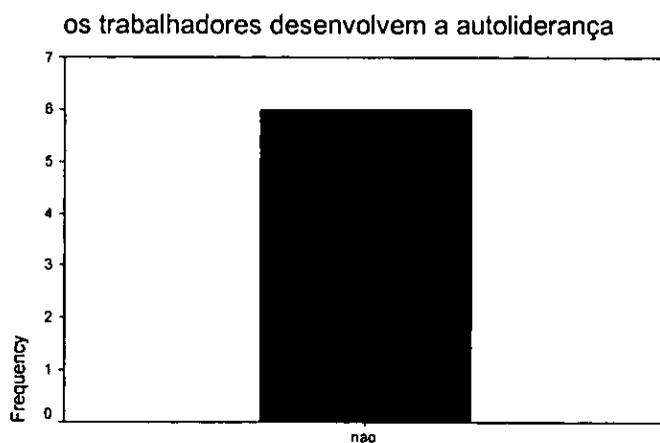
**Tabela nº 16**

**os trabalhadores desenvolvem a autoliderança**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nao	6	9.7	100.0	100.0
Missing	System	56	90.3		
Total		62	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 3

**Gráfico nº 16**



os trabalhadores desenvolvem a autoliderança

Fonte: Resultado do Questionário nº 3

## ANEXO XII

### Resultado dos inquéritos feito aos trabalhadores

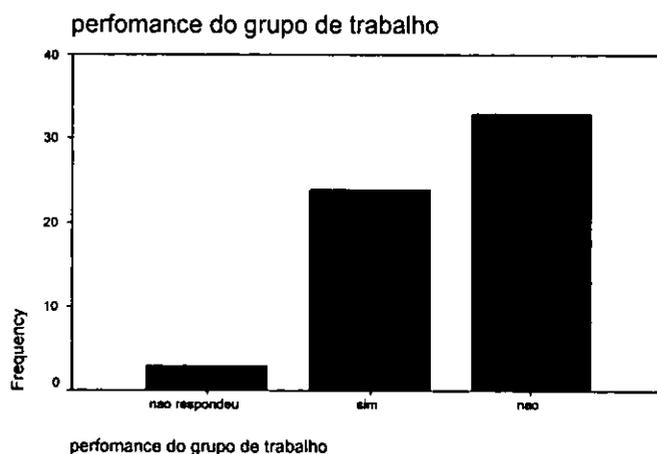
Tabela nº17

performance do grupo de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nao respondeu	3	4.7	5.0	5.0
	sim	24	37.5	40.0	45.0
	nao	33	51.6	55.0	100.0
	Total	60	93.8	100.0	
Missing	System	4	6.3		
Total		64	100.0		

Fonte: Resultado do questionário nº 2

Gráfico nº 17



Fonte: Resultado do Questionário nº 2

Tabela nº 18

capacidade para resistir e sobreviver a crises

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nao respondeu	1	1.6	1.7	1.7
	sim	49	76.6	81.7	83.3
	nao	10	15.6	16.7	100.0
	Total	60	93.8	100.0	
Missing	System	4	6.3		
Total		64	100.0		

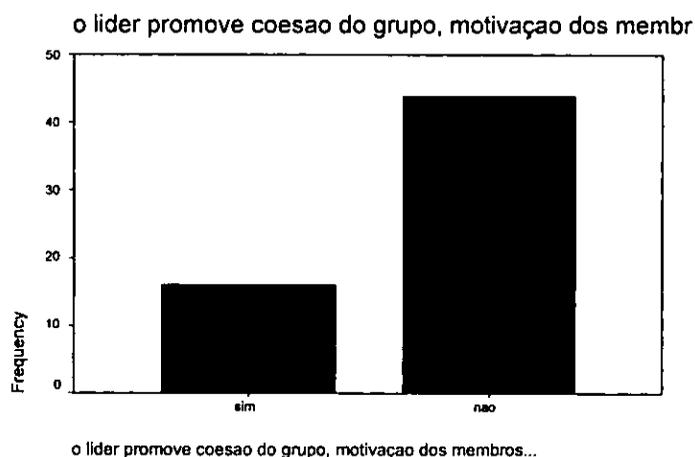
Fonte: Resultado do Questionário nº 2

**Tabela nº:20**

**o lider promove coesao do grupo, motivação dos membros...**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	16	25.0	26.7	26.7
	nao	44	68.8	73.3	100.0
	Total	60	93.8	100.0	
Missing	System	4	6.3		
Total		64	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 2



Fonte: Resultado do Questionário nº 2

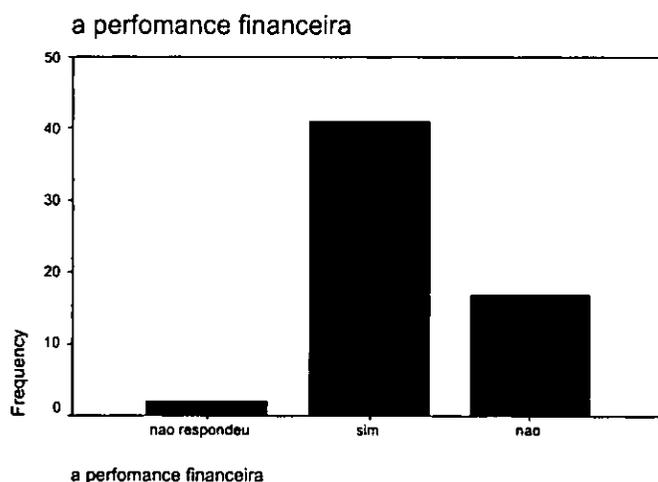
**Tabela nº 21**

**a performace financeira**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nao respondeu	2	3.1	3.3	3.3
	sim	41	64.1	68.3	71.7
	nao	17	26.6	28.3	100.0
	Total	60	93.8	100.0	
Missing	System	4	6.3		
Total		64	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 2

**Gráfico n°: 21**



Fonte: Resultado do Questionário n° 2

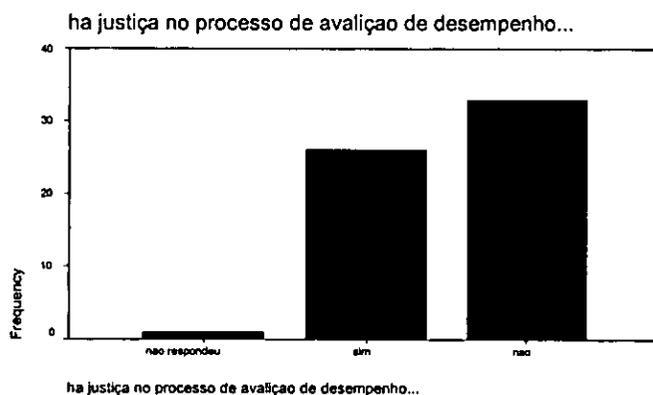
**Tabela n° 22**

ha justiça no processo de avaliação de desempenho...

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nao respondeu	1	1.6	1.7	1.7
	sim	26	40.6	43.3	45.0
	nao	33	51.6	55.0	100.0
	Total	60	93.8	100.0	
Missing	System	4	6.3		
Total		64	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário n° 2

**Gráfico n°: 22**



Fonte: Resultado do Questionário n° 2

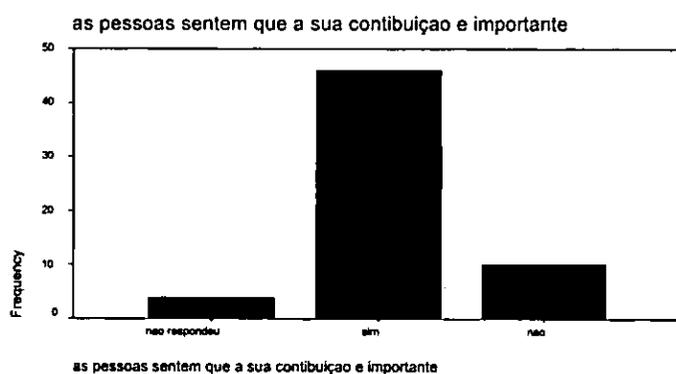
**Tabela nº 23**

**as pessoas sentem que a sua contibuição e importante**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nao respondeu	4	6.3	6.7	6.7
	sim	46	71.9	76.7	83.3
	nao	10	15.6	16.7	100.0
	Total	60	93.8	100.0	
Missing	System	4	6.3		
Total		64	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 2

**Gráfico nº 23**



Fonte: Resultado do Questionário nº 2

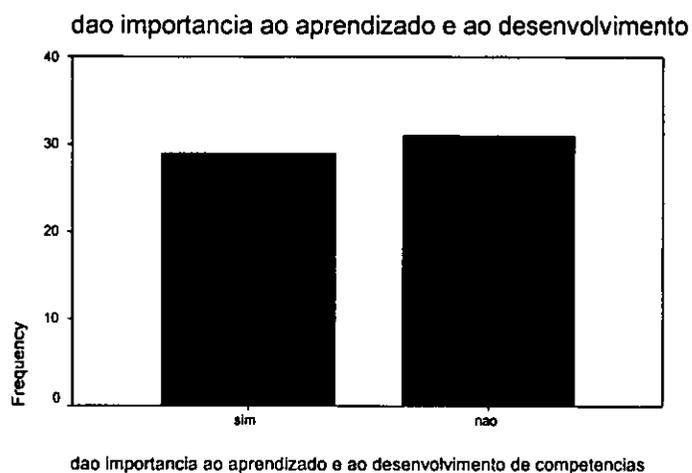
**Tabela nº 24**

**dao importancia ao aprendizado e ao desenvolvimento de competencias**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	29	45.3	48.3	48.3
	nao	31	48.4	51.7	100.0
	Total	60	93.8	100.0	
Missing	System	4	6.3		
Total		64	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 2

**Gráfico n°: 24**



Fonte: Resultado do Questionário n° 2

**Tabela n° 25**

o trabalho e visto como fonte de estimulo e desafio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nao respondeu	1	1.6	1.7	1.7
	sim	28	43.8	46.7	48.3
	nao	31	48.4	51.7	100.0
	Total	60	93.8	100.0	
Missing	System	4	6.3		
Total		64	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário n° 2

**Gráfico n° 25**



Fonte: Resultado do Questionário n° 2

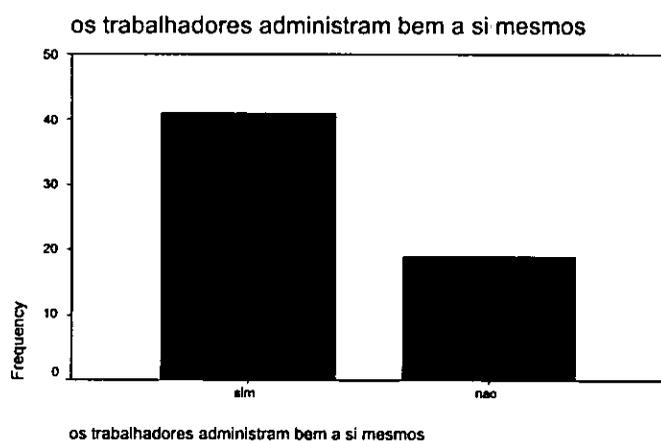
**Tabela nº 26**

**os trabalhadores administram bem a si mesmos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	41	66.1	68.3	68.3
	nao	19	30.6	31.7	100.0
	Total	60	96.8	100.0	
Missing	System	2	3.2		
Total		62	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 3

**Gráfico nº : 26**



Fonte: Resultado do Questionário nº 3

**Tabela nº 27**

**os trabalhadores estao comprometidos com um proposito**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nao respondeu	4	6.5	6.7	6.7
	sim	36	58.1	60.0	66.7
	nao	20	32.3	33.3	100.0
	Total	60	96.8	100.0	
Missing	System	2	3.2		
Total		62	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 3

**Gráfico n° 27**



Fonte: Resultado do Questionário n° 3

**Tabela n° 28**

os trabalhadores têm um padrão de desempenho mais alto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nao respondeu	1	1.6	1.7	1.7
	sim	19	30.6	31.7	33.3
	nao	40	64.5	66.7	100.0
	Total	60	96.8	100.0	
Missing	System	2	3.2		
Total		62	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário n° 3

**Gráfico n° 28**



Fonte: Resultado do Questionário n° 3

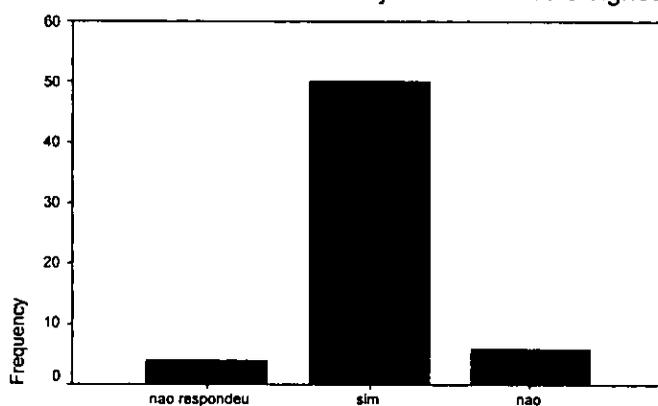
**Tabela nº 29**

**os trabalhadores sao corajosos honestos e dignos de confiança**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nao respondeu	4	6.5	6.7	6.7
	sim	50	80.6	83.3	90.0
	nao	6	9.7	10.0	100.0
	Total	60	96.8	100.0	
Missing	System	2	3.2		
Total		62	100.0		

**Gráfico nº: 29**

**os trabalhadores sao corajosos honestos e dignos de**



**os trabalhadores sao corajosos honestos e dignos de confiança**

Fonte: Resultado do Questionário nº 3

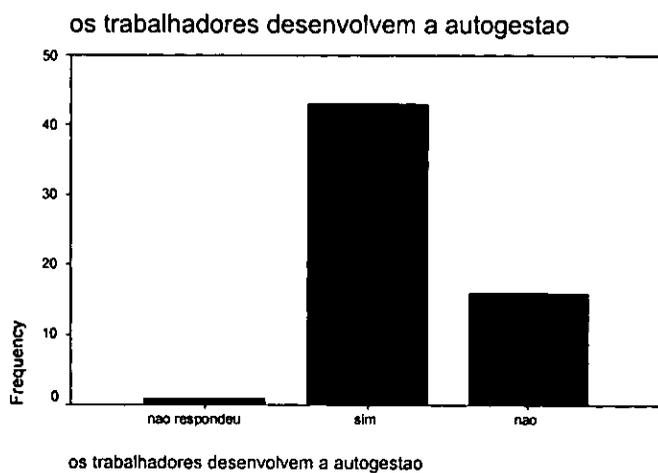
**Tabela nº 30**

**os trabalhadores desenvolvem a autogestao**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nao respondeu	1	1.6	1.7	1.7
	sim	43	69.4	71.7	73.3
	nao	16	25.8	26.7	100.0
	Total	60	96.8	100.0	
Missing	System	2	3.2		
Total		62	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 3

**Gráfico nº 30**



Fonte: Resultado do Questionário nº 3

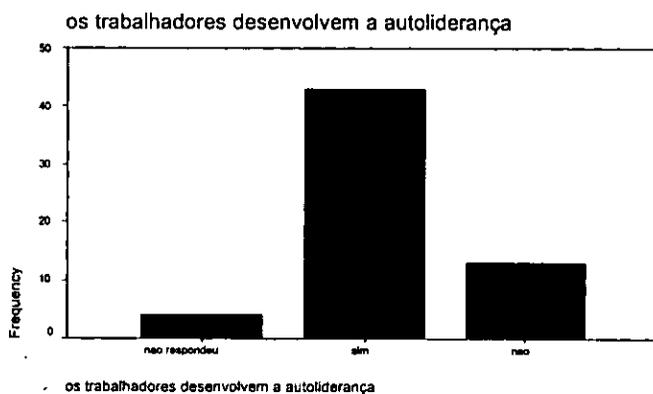
**Tabela nº: 31**

os trabalhadores desenvolvem a autoliderança

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nao respondeu	4	6.5	6.7	6.7
	sim	43	69.4	71.7	78.3
	nao	13	21.0	21.7	100.0
	Total	60	96.8	100.0	
Missing	System	2	3.2		
Total		62	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 3

**Gráfico nº: 31**



Fonte: Resultado do Questionário nº 3

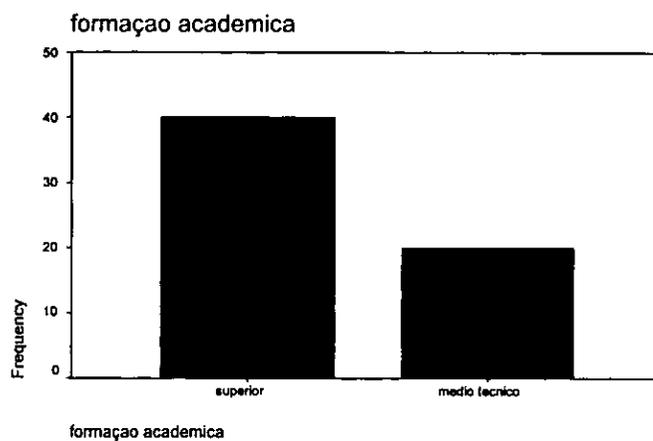
Tabela nº 32

formação academica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	superior	40	65.6	66.7	66.7
	medio tecnico	20	32.8	33.3	100.0
	Total	60	98.4	100.0	
Missing	System	1	1.6		
Total		61	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 4

Gráfico nº 32



Fonte: Resultado do Questionário nº 4

Gráfico nº 33



Fonte: Resultado do Questionário nº 4

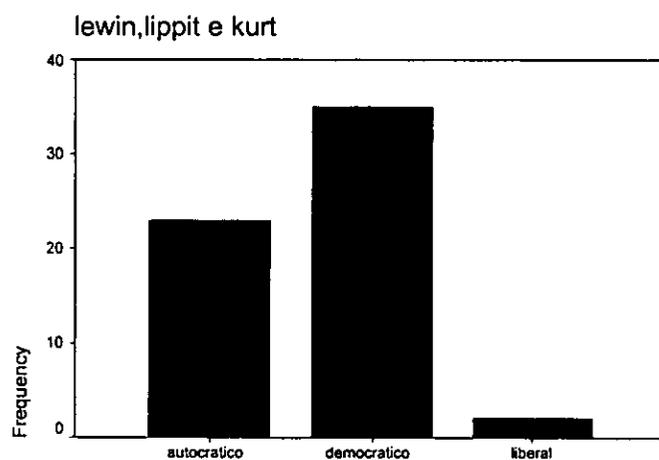
Tabela nº 33

lewin, lippit e kurt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	autocratico	23	37.7	38.3	38.3
	democratico	35	57.4	58.3	96.7
	liberal	2	3.3	3.3	100.0
	Total	60	98.4	100.0	
Missing	System	1	1.6		
Total		61	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 4

Gráfico nº 34



lewin, lippit e kurt

Fonte: Resultado do Questionário nº 4

Tabela nº 34

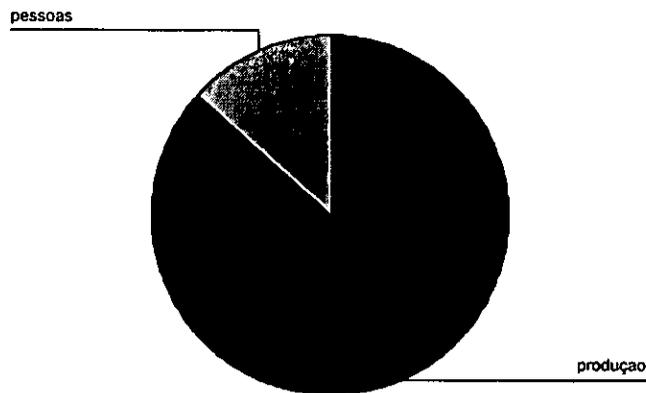
grade gerencial de blake e mouton

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	produção	52	86.7	86.7	86.7
	pessoas	8	13.3	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fonte: Resultado do Questionário nº 5

**Gráfico nº35**

grade gerencial de blake e mouton



Fonte: Resultado do Questionário nº 5

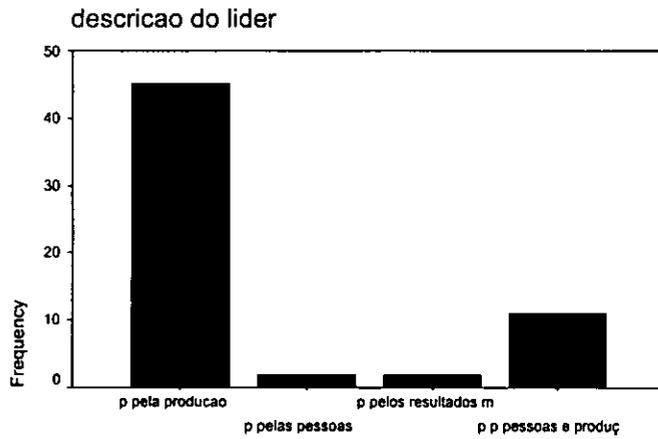
**Tabela nº 35**

descricao do lider

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	p pela producao	45	75.0	75.0	75.0
	p pelas pessoas	2	3.3	3.3	78.3
	p pelos resultados medios	2	3.3	3.3	81.7
	p p pessoas e producao	11	18.3	18.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fonte: Resultado do Questionário nº 5

**Gráfico nº 36**



descricao do lider

Fonte: Resultado do Questionário nº 5

Tabela nº 36

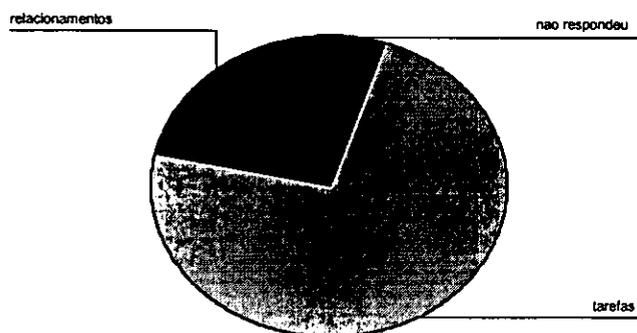
orientação para o relacionamento ou para a starefas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nao respondeu	3	5.0	5.0	5.0
tarefas	44	73.3	73.3	78.3
relacionamentos	13	21.7	21.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Fonte: Resultado do Questionário nº 6

Gráfico nº37

orientação para o relacionamento ou para a starefas



Fonte: Resultado do Questionário nº 6

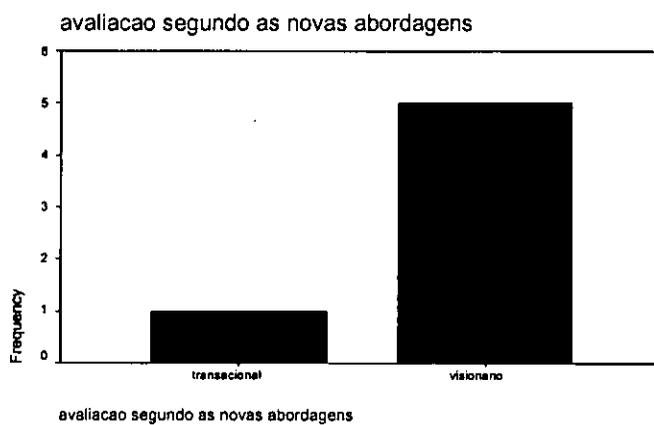
Tabela nº 37

avaliacao segundo as novas abordagens

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	transacional	1	1.6	16.7	16.7
	visionario	5	7.8	83.3	100.0
	Total	6	9.4	100.0	
Missing	System	58	90.6		
Total		64	100.0		

Fonte: Resultado do Questionário nº 7

Gráfico nº 38



Fonte: Resultado do Questionário nº 7