



**Faculdade de Educação**

**Departamento de Psicologia**

**Curso de Licenciatura em Psicologia das organizações**

Monografia

**Influência da Liderança na Satisfação no Trabalho dos Colaboradores da Direcção  
Provincial de Migração da Cidade de Maputo (DPM-CM)**

**Autora:**

Fernanda Pedro Malate

Maputo, Fevereiro de 2024

**Faculdade de Educação**

**Departamento de Psicologia**

**Curso de Licenciatura em Psicologia das organizações**

Monografia

**Influência da Liderança na Satisfação no Trabalho dos Colaboradores da Direcção  
Provincial de Migração da Cidade de Maputo (DPM-CM)**

Monografia apresentada ao departamento de Psicologia como requisito final para a obtenção do grau de Licenciatura.

**Autora:**

Fernanda Pedro Malate

**Supervisor:**

Doutor Octávio José Zimbico

Maputo, Fevereiro de 2024

## **DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE**

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

**dr. Francisco Cumaio**

---

(Director do Curso).

O presidente do júri.

O Examinador.

O supervisor

---

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço o meu bom Deus pelo dó da vida, por me guiar, por ter me dado força para chegar até aqui, por ter me dado saúde para conquistar o sonho que sempre esteve e estará no meu coração e pela oportunidade de estudar e de buscar conhecimento.

Agradeço ao Doutor Octávio Zimbico, meu supervisor pela orientação metodológica, pelo suporte, apoio, dedicação, paciência na elaboração deste trabalho e pelos conhecimentos e orientações valiosas por ele transmitidos, fazendo-me acreditar no meu potencial para a concretização deste sonho.

Aos docentes que sempre estiveram dispostos a dividir seus conhecimentos e experiências a fim de nos tornar além de profissionais qualificados, pessoas melhores.

Os meus agradecimentos vão também para os meus colegas de curso e pela convivência que tivemos desde primeiro ano até o último ano, e pela amizade que criei, em especial com Octávia Machado, Mércia Baloi e Stela Cumbe, que para além de colegas e amigas, se tornaram família. Agradeço a elas pelo apoio prestado em momentos difíceis e pelo carinho.

Agradeço também esse trabalho ao meu esposo Marcelo Manuel Tsane pelo suporte e paciência, que sempre me incentivou a estudar e foi o meu alicerce para que esse sonho se materializasse, ao meu filho Abner Manuel Marcelo Tsane, que em meio as dificuldades, foi um presente e bênção que chegou em 2023, que me motivou a continuar e a terminar com o trabalho.

Agradeço aos meus avôs Francisco Chossera e Leonor Langa Chossera, que como segundos pais sempre cuidaram de mim com muito amor e carinho, contribuíram na construção da pessoa que sou hoje e na concretização desse sonho.

Aos meus irmãos Orquídea Malate (em memória), Amélia Marrengula, José Malate e Leonor Malate, foram grande estímulo para terminar este trabalho. E ao meu cunhado Felizardo Jamaca, que muito fez para a concretização desse grão de Licenciatura em Psicologia das Organizações.

E por fim, a todos que directa ou indirectamente, contribuíram para a conclusão da minha licenciatura em Psicologia das Organizações.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabalho de final do curso aos meus pais Pedro José Malate que infelizmente perdeu a vida no ano de 2023 em Setembro e Amália Tomas Malate, pelos lindos ensinamentos que me tornaram o ser humano que sou hoje, e cujo empenho em me educar sempre veio em primeiro lugar, que sempre se dedicaram e estiveram presentes me apoiando e me incentivando para efetivação deste sonho.

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

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

Fernanda Pedro Malate

---

(Maputo, Novembro de 2023).

## **RESUMO**

O presente estudo, que tem como tema influência da liderança na satisfação no trabalho dos colaboradores da DPM-CM, procura-se obter conhecimento sobre o nível de satisfação dos colaboradores, bem como identificar os estilos de liderança mais presente nessa organização e o impacto que tem na satisfação profissional dos seus colaboradores. O objectivo geral desta monografia é de analisar a influência da liderança na satisfação no trabalho dos colaboradores da DPM-CM. Quanto a metodologia para a realização deste trabalho, foi seguida a abordagem qualitativa, amostragem por acessibilidade ou conveniência. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. A amostra foi composta por 25 colaboradores da DPM-CM. Para a recolha dos dados se recorreu a entrevista estruturada e ao questionário. Foi feita uma revisão da bibliografia com base em alguns livros para ver como diferentes autores discutem o tema, como é o caso de Chiavenato (2014), Robbins (2005), Gil (2001) entre outros autores. Dos dados obtidos que foram analisados e apresentados nos resultados da pesquisa, verificou-se que a liderança é importante na satisfação dos trabalhadores no alcance dos objectivos na DPM-CM. Feita a análise de dados, constatou-se a predominância do estilo de liderança autocrático, que os colaboradores da DPM-CM apresentam bons níveis de satisfação e sentem-se reconhecidos pelos serviços que prestam na instituição. E recomendou-se que haja mais interacções entre o director da Direcção e os seus colaboradores. Pois, se verificou que muitos colaboradores têm mais interacção com os seus líderes imediatos, e ficam mais de uma semana sem se avistar com o director da Direcção.

**Palavra-chave:** empresa DPM-CM, liderança e satisfação no trabalho.



## Índice

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE .....	i
AGRADECIMENTOS .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
DECLARAÇÃO DE HONRA .....	iv
RESUMO .....	v
LISTA DE ABREVIATURAS .....	vi
CAPITULO I- INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Delimitação do tema no tempo e no espaço.....	2
1.3. Formulação do problema.....	3
1.4. Objectivos.....	4
1.4.1. Objectivo geral: .....	4
1.4.2. Objectivos específicos: .....	4
CAPITULO II – REVISAO DA LITERATURA .....	7
2. Definição de conceitos chaves .....	7
2.1. Conceitos de liderança .....	7
2.2. Conceitos de satisfação no trabalho .....	7
2.3. Quadro teórico.....	8
2.3.1. Teorias da liderança.....	8
2.3.1.1. Teorias dos traços de personalidade .....	9
2.3.1.2. Teorias sobre estilos de liderança .....	9
2.3.1.3. Teorias situacionais.....	11
2.3.2. Teorias da Satisfação .....	12
2.3.2.1. Teorias de conteúdo .....	12

2.3.2.2. Teorias Processuais ou Baseadas no Processo de Discrepância .....	13
2.4. Influência da liderança na satisfação dos colaboradores.....	17
CAPITULO III – METODOLOGIA .....	18
3.1. Descrição do local de estudo.....	18
3.2. Classificação da pesquisa.....	20
3.2.1. Quanto a natureza .....	20
3.2.2. Quanto a abordagem do problema.....	20
3.2.3. Quanto aos objectivos.....	21
3.2.4. Quanto ao procedimento.....	21
3.3. População, amostra e amostragem .....	22
3.3.1. Caracterização da amostra .....	22
3.4. Instrumentos e técnicas de recolha de dados.....	27
3.5. Estratégia de análise de dados .....	27
3.6. Questões éticas .....	27
3.7. Limitações do estudo.....	28
CAPITULO IV – APRESENTACAO E DISCUSSAO DE DADOS .....	29
4.1. Sobre o estilo de liderança predominante na DPM-CM .....	29
4.2. Sobre em que medida o estilo de liderança predominante na DPM-CM influencia o nível de satisfação dos colaboradores .....	31
4.3. Sobre a relação entre o estilo de liderança e a satisfação dos colaboradores.....	38
CAPITULO V – CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	41
5.1. Conclusões .....	41
5.2. Sugestões.....	42
Referências bibliográficas .....	43
APENDICE A- Questionário .....	45

ANEXO A – credencial.....	50
ANEXO B – Declaração de Consentimento .....	51

## **Lista de tabelas**

Tabela 1: tabela comparativa dos estilos de liderança.....	10
Tabela 2. Factores Higiénicos e Motivadores, Segundo Herzberg.....	12
Tabela 3: perfil dos trabalhadores .....	26

## Lista de gráficos

Gráfico 1: Sexo.....	23
Gráfico 2: Faixa etária.....	23
Gráfico 3: Estado civil.....	24
Gráfico 4: Nível académico.....	24
Gráfico 5: Tempo de trabalho .....	25
Gráfico 6: Cargo.....	25
Gráfico 7: participo no processo de tomada de decisão .....	29
Gráfico 8: para o director da empresa está sempre tudo bem .....	30
Gráfico 9: como caracteriza a sua liderança.....	31
Gráfico 10: está satisfeito com o trabalho .....	31
Gráfico 11: como é o relacionamento com os seus colegas .....	32
Gráfico 12: como caracteriza o ambiente de trabalho.....	33
Gráfico 13: sinto realização pessoal na função que ocupo.....	34
Gráfico 14:estou satisfeito com a direcção da minha instituição .....	34
Gráfico 15: disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função .....	35
Gráfico 16: sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situação semelhante.....	36
Gráfico 17: estou satisfeito com o meu horário de trabalho .....	36
Gráfico 18: o presidente da direcção influencia positivamente a minha satisfação profissional .....	38
Gráfico 19: a direcção transmite imagens apelativas e motivadoras em relação ao que podem fazer pela instituição.....	39
Gráfico 20: Como é a comunicação entre o superior e subordinado dentro da empresa .....	40

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**SENAMI**

Serviço Nacional de Migração

**DPM-CM**

Direcção Provincial de Migração da Cidade de Maputo

**DPM-PM**

Direcção Provincial de Migração da Província de Maputo

**E**

Entrevistado

**Nº**

Numero

## **Estrutura da Monografia.**

A presente monografia apresenta 5 Capítulos.

**O Capítulo I**, apresenta a parte da introdução. Nessa parte introdutória são apresentados tópicos como: liderança, satisfação e delimitação do tema no tempo e no espaço, formulação do problema, os objectivos de pesquisa, as perguntas de pesquisa, a Justificativa, e a estrutura da monografia.

**O Capítulo II**, apresenta a parte da revisão de literatura, onde são discutidas conceitos básicos, também apresentado o quadro teórico sobre a liderança e satisfação e por fim a influência que a liderança exerce na satisfação dos colaboradores.

**No Capítulo III**, apresenta-se a parte referente a metodologia do estudo, onde se descreve o tipo de abordagem metodológica, em termos da natureza, quanto ao objectivo, quanto a abordagem do problema, quanto o procedimento, tipo de pesquisa, a população, amostra, instrumentos e técnicas de recolha de dados, estratégia de análise de dados, questões éticas e as limitações do estudo.

**No Capítulo IV**, onde são apresentados, discussão e analisados dados colectados através do questionário e da entrevista.

**E por fim, no Capítulo V**, apresentam-se as conclusões obtidas no estudo e algumas recomendações para a melhoria nos níveis de satisfação dos colaboradores da DPM-CM. Seguido das referências bibliográficas, e Apêndices.

## **CAPITULO I- INTRODUÇÃO**

### **1.1.Introdução**

No contexto actual apresenta-se com muita instabilidade e complexidade crescente, e o mercado onde as organizações estão inseridas em constante mudança tendo estas de se adaptar e de criar mecanismos para se enquadrarem a essa complexidade. Neste sentido, é da responsabilidade dos degraus de liderança a adequada condução e gestão.

Liderança segundo Rodrigues (2009) é o acto de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las ao bom desempenho de acordo com as suas necessidades e as das empresas nas quais actuam, é a habilidade de motivar, é o ensaio de integrar pessoas em grupo, capacidade para controlar as mais diversas situações, tendo papel fundamental nas relações humana, no desempenho e empenho de cada individuo.

Segundo Chiavenato (2000) liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objectivo. Já na visão de Stogdill (1950) citado por Fonseca, Barreiros e Andrade (2014) liderança pode ser entendida como um processo de influenciar as actividades de um grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento e o alcance de metas.

Minner (1992) citado por Graça (2016) defende que a satisfação no trabalho pode ser entendida como uma resposta emocional a uma determinada situação de trabalho, ou seja, a satisfação profissional resulta da relação que o indivíduo estabelece com o seu trabalho. Na visão de Bergamini e Coda (2019) a satisfação no trabalho é entendida como a relação percebida entre o que um individuo espera de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo. É ainda um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto as funções que desenvolvem atendem seus objectivos.

A liderança é fundamental para o sucesso do andamento das actividades sejam elas as mais complexas ou as mais simples, devendo-se ter um direccionamento, com pessoas capazes de conduzir esses processos necessários, contribuindo para o objectivo da mesma. Neste sentido, o objectivo geral desta Monografia é analisar a influência da liderança na satisfação no trabalho dos colaboradores da DPM-CM.

## **1.2.Delimitação do tema no tempo e no espaço**

Quanto ao tempo, na totalidade, o estudo foi concretizado num horizonte limitado e ocorreu na empresa Serviço de Migração Nacional, concretamente na Direcção Provincial da Cidade de Maputo, de onde conheceu 3 fases para a sua materialização, a saber: a preparação do projecto de investigação que aconteceu durante o 2º Semestre do ano de 2022 que compreendeu a identificação do objecto do tema, a definição dos objectivos, perguntas de pesquisa, a revisão da literatura e a metodologia.

A segunda fase que foi a do trabalho de campo, decorreu entre os meses de Junho à Setembro do ano 2023, na Direcção Provincial da Cidade de Maputo. Durante esta fase decorreu negociações e varias visitas a organização, e administraram-se questionários e as entrevistas verbais aos colaboradores da organização.

Na terceira fase, além da contínua revisão da literatura, compreendeu a análise, a discussão e apresentação dos resultados dos dados.

### **1.3. Formulação do problema**

Muitas empresas ainda tratam os seus funcionários como recursos e não como parceiros. E essa forma de agir tem gerado pessoas desmotivadas e insatisfeitas com o trabalho que apenas cumprem seus papéis de forma rotineiras, atrapalhando assim o desenvolvimento da produtividade. A liderança é fundamental para o sucesso do andamento das actividades sejam elas as mais complexas ou as mais simples, devendo-se ter um direccionamento, com pessoas capazes de conduzir esses processos necessários, contribuindo para o objectivo da mesma. Satisfação no trabalho é uma questão importante que afecta não só a produtividade do trabalho e desempenho, mas também contribui para a satisfação com a vida (Luzzi & Spence, 2011 citado por Pacheco, 2012). A satisfação com a vida é positivamente associada com à satisfação no trabalho (Rosta, Nylenna & Aasland 2009 citados por Pacheco, 2012).

Vários estudos têm sido levados a cabo em diferentes países. Um estudo realizado na Imprensa Nacional de Moçambique, E.P, Cidade de Maputo, no período 2010-2016, sobre a análise de determinantes da satisfação mais relevantes na Imprensa, mostrou que os trabalhadores não satisfeitos com factores como salários e incentivos, oportunidade de promoção e o desenvolvimento pessoal; mostram-se indiferentes com factores supervisão, políticas e estratégias da empresa, níveis de stress no trabalho e avaliação de desempenho (Mirasse, 2018).

Outro estudo realizado no Banco Procredit, SA Mocambique, sobre o Impacto de Estilos de Liderança Empresarial na Melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, período de 2010, mostra que a preocupação com o equilíbrio entre o trabalho e as dimensões tecnológicas, económicas e sociais deve fazer parte do pensamento do empresário actual. Deve-se buscar a adesão do trabalhador para a responsabilidade e para o comprometimento com as metas de qualidade, sem deixar a verificação constante dos níveis de satisfação, tendo em consideração não somente aos factores internos à organização que é o trabalho, mas também aos factores externos à organização como residência dos trabalhadores, a família, a situação financeira, lazer, desporto, actividades culturais e outros (Macuacua, 2010). Ainda em 2010 foi realizado um estudo nos Transportes Públicos de Maputo, E.P. sobre o Papel da Liderança na Gestão das Organizações, os resultados da pesquisa mostram que a liderança nos TPM é ineficaz, pois, observou-se que existe um fraco relacionamento entre os líderes e liderados, devido a falta de uma comunicação efectiva baseada na confiança (Dias, 2010).

O SENAMI (Serviço Nacional de Migração) é uma instituição do Ministério do Interior de serviço público integrado no ministério que superintende a área da Migração. Visa controlar o movimento migratório através das fronteiras nacionais, fiscalizar a permanência do cidadão estrangeiro em território nacional, emitir documentos de viagens para cidadãos nacionais e estrangeiros e emitir documentos de residência para cidadãos estrangeiros.

O SENAMI encontra-se dividido em DPM-CM (Direcção Provincial de Migração da cidade de Maputo) e DPM-PM (Direcção Provincial de Migração da Província de Maputo). O nosso estudo vai centrar-se na DPM-CM, a mesma encontra-se localizada a avenida Ho Chi Min número 316.

A organização tem se preocupado com os bons nível de satisfação laboral, onde a mesma vem correspondendo com as exigências necessárias para realização das actividades, fornecendo a maioria os itens necessários para a realização das suas actividades, além disso os colaboradores dispõem de alimentação diária, transporte e benefícios. Com isso constatou-se, que uma liderança comprometida com a organização, com conhecimentos, que satisfaz, motiva, incentiva o melhor em outras pessoas e com técnicas sólidas na matéria de liderar é capaz de transformar a organização, agregando valor e influenciar os trabalhadores para que juntos possam levar a organização ao sucesso almejado.

Para o entendimento profundo, como forma de nortear o nosso estudo coloca-se a seguinte pergunta de partida: *De que maneira a liderança influencia na satisfação no trabalho dos colaboradores da DPM-CM?*

## **1.4.Objectivos**

### **1.4.1. Objectivo geral:**

- Analisar a influência da liderança na satisfação no trabalho dos colaboradores da DPM-CM.

### **1.4.2. Objectivos específicos:**

- Identificar o estilo de liderança predominante na DPM-CM;
- Aferir em que medida o estilo de liderança predominante na DPM-CM influencia o nível de satisfação dos colaboradores;
- Avaliar a relação entre o estilo de liderança e a satisfação dos colaboradores.

### **1.5.Perguntas de pesquisa**

- Que estilos de liderança são predominantes na DPM-CM?
- Que níveis de satisfação no trabalho apresentam os colaboradores da DPM-CM?
- Qual é a relação existente entre os estilos de liderança e a satisfação dos colaboradores da DPM-CM?

### **1.6. Justificativa**

A escolha do tema, surge da discussão da relação entre a satisfação no trabalho e a liderança, sendo que a liderança acompanha no nosso dia-a-dia. A liderança um fenómeno presente em todas organizações, sendo elas pequenas, médias ou grande porte. A satisfação dos colaboradores impacta nos resultados da organização e um bom líder tem um papel importante para o alcance dos objectivos da organização.

O tema em estudo é importante, pois vai permitir a pesquisadora obter mais informações sobre a área de estudo, visando aprofundar os conhecimentos sobre a liderança, comprometimento organizacional e seus efeitos nas organizações. Essa pesquisa vai fornecer bases importantíssimas de para compreender o funcionamento das organizações, e assim alavancar os conhecimentos para actuação como psicóloga organizacional.

Sendo a liderança um dos temas que mais precisa ser debatido dentro das organizações, sendo o líder, um componente de grande valor para o sucesso delas e o responsável por conduzi as equipas em direcção ao alcance dos resultados projectados no planeamento estratégico organizacional. O estudo desse tema será de grande importância para a DPM-CM porque vai oferecer bases necessárias para o alcance de bons resultados, pois a satisfação dos colaboradores depende inteiramente da qualidade da liderança existente, assim sendo, com esse estudo a organização saberá como lidar com determinadas que possam colocar em casa a produtividade da mesma.

Este trabalho será útil para o desenvolvimento do DPM-CM, dos líderes e dos colaboradores. Para os colaboradores será relevante pois vai apresentar diversas formas de melhorar a maneira como eles vêem a organização e como eles como contribuir para o sucesso da mesma. E para os líderes será importante porque indicará diferentes maneiras de liderar a organização e contribuir

para que os seus colaboradores alcancem bons níveis de satisfação no trabalho e consequentemente alcançar altos níveis de produtividade.

Quanto a comunidade científica, o tema em estudo não sendo único a ser pesquisado. A pesquisa vai acrescentar o conhecimento já existente sobre as variáveis em questão. O trabalho em estudo irá oferecer ao campo científico mais conhecimentos relacionado a relação entre o líder e os liderados e a influencia que o mesmo exerce sobre os seus colaboradores numa visão de organizações Moçambicanas.

## **CAPITULO II – REVISAO DA LITERATURA**

Nesta secção serão apresentadas as discussões teóricas em volta das principais variáveis: liderança e satisfação no trabalho.

### **2. Definição de conceitos chaves**

#### **2.1. Conceitos de liderança**

Liderança é segundo Hunter (2006) citado por Fróes (s/d) a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente aspirando atingir objectivos comuns, inspirando confiança por meio da força do carácter. O líder possui influência com a sua equipa para que realizem o que ele espera, direccionando-os ao caminho que sozinhos não seguiriam. É quem incentiva e mostra as oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

McCloskey e McCain (1987) citados por Rodrigues (2016) definiram liderança como um processo de influenciar pessoas para atingir objectivos, sob uma perspectiva organizacional. Já Chelladurai (2001) citado por Rodrigues (2016) afirmou que liderança é a função exercida por uma pessoa que se deve encarregar do comando de um grupo (que realiza as actividades, as orientações dos superiores e as finalidades da organização).

De forma Geral, verifica-se que os conceitos dos diversos autores acima referidos convergem, na medida em que, olham para a liderança como sendo um processo de influência que um individuo tem sobre um ou mais indivíduos, com o objectivo da prossecução de objectivos, ou seja, é possível afirmar que os conceitos apontam para a liderança como sendo um processo de influência realizado no seio de um grupo através do processo da comunicação de forma a levar o grupo a atingir determinados objectivos.

#### **2.2. Conceitos de satisfação no trabalho**

Na visão de Martinez e Paraguay (2003) citados por Bruno (2012) satisfação no trabalho é um fenómeno de difícil definição, pois é um estado subjectivo, que varia de pessoa para pessoa, uma vez que diferentes pessoas perante situações idênticas reagem e valorizam aspectos diferentes. Para Lima et al (1995) citados por Bruno (2012) a satisfação no trabalho tem sido conceptualizada como uma emoção, ou como uma atitude, em qualquer dos casos que visa dar conta de um estado emocional positivo, de uma atitude positiva perante o trabalho e das experiências em contexto de trabalho.

Para Locke (1976) citado por Graça (2016) a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho e das experiências proporcionadas por este. O autor identifica nove dimensões relativas à satisfação profissional: satisfação com o trabalho; satisfação com o salário; satisfação com as promoções; satisfação com o reconhecimento; satisfação com os benefícios; satisfação com a chefia; satisfação com os colegas de trabalho; satisfação com as condições de trabalho; satisfação com a organização e com a direcção.

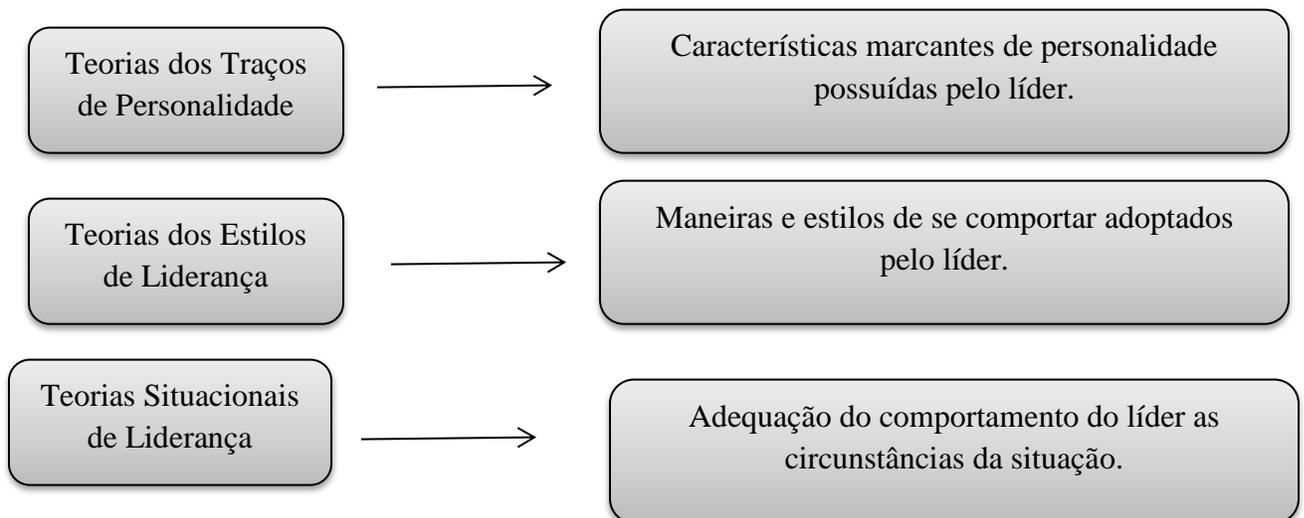
De forma Geral, verifica-se que os conceitos dos diversos autores acima referidos convergem, na medida em que, olham para a satisfação no trabalho como um fenómeno subjectivo que se refere a um estado emocional positivo ou de prazer perante o trabalho.

## 2.3. Quadro teórico

### 2.3.1. Teorias da liderança

Para Chiavenato (1983), a liderança constitui um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados nos últimos anos. Para melhor explicar a influência do superior sobre os subordinados ou grupos de subordinados, muitos autores desenvolveram várias teorias sobre a liderança. As teorias sobre a liderança podem ser classificadas em três grandes grupos:

**Figura 1: As teorias sobre liderança**



**Fonte:** Chiavenato (2000).

### **2.3.1.1. Teorias dos traços de personalidade**

É uma das mais antigas e define o líder como aquele que possui alguns traços específicos de personalidade, bem como características marcantes de personalidades capazes de influenciar o comportamento das demais pessoas.

- *Traços físicos*: como energia, aparência pessoal, estatura e peso.
- *Traços intelectuais*: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
- *Traços sociais*: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.
- *Traços relacionados com a tarefa*: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Contudo, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso. Tal teoria foi muito criticada, pois nem todos os traços são igualmente importantes na definição de um líder. Em certas situações alguns traços de personalidade são mais importantes do que outros: uma missão militar de guerra exige traços diferentes de um líder, enquanto uma missão religiosa ou filantrópica exige outros.

Essa abordagem, coloca que um líder é sempre líder durante todo o tempo e em toda e qualquer situação, o que não ocorre na realidade. Um sujeito pode ser um líder na seção onde trabalha e o último a dar palpites em seu lar.

### **2.3.1.2. Teorias sobre estilos de liderança**

Segundo Chiavenato (1983), são as teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz. Essa teoria se refere a três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

- *Liderança Autocrática*: Líder autocrático é aquele que fixa as diretrizes e determina os métodos para a realização das tarefas sem recorrer a participação do grupo. É um líder dominador e castrador. A sua atitude autoritária pode provocar tensão, mal-estar e frustração no seio do grupo. Os liderados sentem que a sua iniciativa e criatividade não são estimuladas nem valorizadas. Assim, uma das mais graves consequências deste estilo de liderança é a falta de identificação com a organização e consequente desmotivação e falta de produtividade, (Carapeto & Fonseca, 2006).

- *Liderança democrática:* Segundo Rennó (2013) o estilo democrático caracteriza-se pela delegação de autoridade aos subordinados, que são incluídos no processo de tomada de decisão pelo líder. A decisão então é tomada em conjunto pelo líder e seus liderados. Esse estilo pode ser classificado como consultivo, no qual o líder pede a opinião dos subordinados antes de tomar a decisão, ou participativo, em que os funcionários participam não só com a opinião, mas decidem conjuntamente com o líder.
- *Liderança liberal:* No estilo liberal, também conhecido por Laissez-Faire, não há regras. Os liderados têm liberdade para tomar decisões, distribuir tarefas, quase sem consultar o líder. Quem decide o que fazer, como fazer e quando fazer é o grupo. A participação do líder é muito reduzida. Este estilo de liderança também é desmotivador e gerador de desapego à organização. Os liderados sentem que a organização não tem rumo, avança ao sabor das vontades de cada um. Este é, frequentemente, considerado o pior estilo de liderança pois pode provocar a desorganização, a confusão e o desrespeito (Carapeto & Fonseca, 2006).

**Tabela 1:** tabela comparativa dos estilos de liderança.

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (<i>Laissez-Faire</i>)</b>
O líder fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo.	As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentado apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.

O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objectivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as actividades quando perguntado.
------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fonte:** Chiavenato (2003)

### 2.3.1.3. Teorias situacionais

As teorias Situacionais ou Contingenciais pressupõem que não existe um estilo único de liderança, nem mesmo uma característica determinante válida para qualquer situação, (Chiavenato, 1999).

Silva (2001) afirma que para que a liderança seja adequada ela precisa fundamentar-se nas situações sobre a qual será aplicada. As teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança. Cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados. O líder é capaz de se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas. Assim:

- Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é limitada e sujeita a controles pelo chefe, que passa a adoptar em padrão mais directivo.
- O líder pode exercer estilos de liderança diferenciados para cada um de seus subordinados.
- O líder pode assumir diversos tipos de liderança, levando-se em consideração as situações, assim poderá dar maior liberdade aos subordinados nas tomadas de decisões, ou poderá impor maior autoridade ao subordinado indisciplinado.

## **2.3.2. Teorias da Satisfação**

### **2.3.2.1. Teorias de conteúdo**

#### **a) Teoria dos Factores Higiénicos e Motivacionais de Herzberg**

Frederick Herzberg, psicólogo clínico norte-americano e professor de Gestão na Universidade de Utah, levou a cabo, na década de cinquenta, uma pesquisa sobre os factores de motivação no trabalho. A metodologia utilizada, denominado incidente crítico, foi caracterizada pelo facto de os entrevistados terem sido solicitados a descrever um acontecimento ou facto com relevância. O interesse do questionário centrava-se na tentativa de quererem tomar conhecimento de uma circunstância em que os trabalhadores se sentissem particularmente satisfeitos e outra particularmente insatisfeitos com o seu trabalho. O investigador identificou duas classes distintas de factores considerados importantes para o comportamento dos trabalhadores no seu local de trabalho, que apelidou de factores higiénicos e factores motivacionais (Teixeira, 2005 citado por Brázio, 2016).

Segundo Pontes (2002) citado por Brázio (2016) esta teoria, também conhecida pela teoria dos dois factores, divide-os em higiénicos e motivadores, sendo que os primeiros abrangem a generalidade dos benefícios proporcionados pela empresa, tais como ambiente de trabalho, relação com superiores, segurança no emprego, benefícios sociais ou salário. Estes factores podem gerar insatisfação, mas quando apropriados, os trabalhadores não ficarão insatisfeitos. No que respeito diz aos factores motivadores, relacionam-se com o cargo ocupado na empresa, abrangendo reconhecimento e oportunidade de progressão na carreira, responsabilidade e realização pessoal, levando os trabalhadores de estados de não satisfação a satisfação.

A insatisfação é determinada pela carência ou deficiência de factores de higiene, que são aqueles relacionados ao salário, supervisão, política e administração da empresa, relações interpessoais e condições no trabalho. Por serem externos ao indivíduo são chamados de extrínsecos. A satisfação é determinada pela existência de factores motivadores, considerados efectivos na motivação dos indivíduos para um esforço e desempenho superior, e compreendem a realização, reconhecimento, conteúdo do trabalho, responsabilidade e crescimento profissional. Por estarem relacionados as necessidades de auto-realização e de desenvolvimento pessoal são chamados de intrínsecos.

**Tabela 2.** Factores Higiénicos e Motivadores

<b>Factores Higiénicos</b>	<b>Factores Motivacionais</b>
<i>Extrínsecos:</i> Quando ausentes geram forte insatisfação, mas quando estão presentes não geram grande motivação.	<i>Intrínsecos:</i> quando presentes geram forte motivação, mas quando estão ausentes não geram grande insatisfação.
Salário	Realização
Segurança no trabalho	Reconhecimento
Status	Responsabilidade
Métodos empresariais	Progresso
Qualidade de supervisão	O próprio trabalho
Relações interpessoais	Possibilidade de crescimento

**Fonte:** Herzberg

A teoria de Herzberg, divide os conceitos de satisfação e insatisfação em dois conjuntos separados e com efeitos unidireccionais, ou seja, os factores motivacionais têm pouco efeito na insatisfação do trabalho, quando qualquer deles não ocorre. Em contrapartida, os factores higiénicos não geram efeito significativo sobre a satisfação dos trabalhadores quando estão presentes. Em outras palavras, um estado de insatisfação pode ser gerado pela ausência de factores extrínsecos aos trabalho como qualidade da supervisão, relações interpessoais, salário, condições de trabalho, mas sua presença não gera grande satisfação.

### **2.3.2.2. Teorias Processuais ou Baseadas no Processo de Discrepância**

#### **a) Teoria da Adaptação ao Trabalho**

Com efeito, Seco (2000) citado por Brázio (2016) reporta-se à teoria dos dois factores de Herzberg (1971), onde se fazia a distinção dos indivíduos mais motivados pelos factores higiénicos, ou aqueles associados ao contexto do trabalho, daqueles mais orientados para o desenvolvimento das satisfações intrínsecas.

A teoria, em inglês “theory of work adjustment”, é segundo Seco (2000) citado por Brázio (2016) umas das mais consideradas para a compreensão da satisfação profissional, com centralidade na noção de correspondência entre as necessidades e os valores do indivíduo e as características do contexto laboral.

A esse pretexto, refere-se igualmente a Dawis, England e Lofquist (1984), porquanto a satisfação no trabalho é influenciada pelo grau de correspondência entre as necessidades do indivíduo, por um lado, e a possibilidade de satisfação dessas mesmas necessidades em contexto de trabalho, por outro. Um dos pressupostos fundamentais desta conceptualização teórica é o de que os indivíduos e o contexto de trabalho impõem exigências entre si, e que as relações de trabalho bem-sucedidas são o resultado das adaptações necessárias, para se estabelecer uma correspondência entre características do indivíduo e as do contexto de trabalho (Seco, 2000 citado por Brázio, 2016).

Já Bretz e Judge (1994) citados por Brázio (2016) qualificam a teoria da adaptação ao trabalho como sendo satisfação profissional traduz uma avaliação subjectiva, feita pelo trabalhador, do seu grau segundo o qual as suas exigências são satisfeitas pelo contexto de trabalho.

#### **b) Teoria da Discrepância**

A presente teoria foi desenvolvida por Locke (1969, 1984) baseia-se, segundo Ferreira, Neves e Caetano (2001) citados por Brázio (2016) no princípio de que a satisfação no trabalho resulta de uma congruência entre os valores e as necessidades individuais e os valores que podem ser verificados após o desempenho de determinada função.

Ao fazer referência a Locke (1976) citado por Brázio (2016) são identificados três elementos primordiais que contribuem para a clarividência do processo de discrepância:

- A satisfação com as dimensões do trabalho: abordagem da problemática da avaliação efectiva das múltiplas dimensões de carácter individual com o trabalho.
- A descrição das dimensões: é a percepção da isenção de afectos e que se concentram em experiências relacionadas com as especificidades do trabalho.
- A relevância das dimensões: importância, ou valor, que as dimensões do trabalho têm para com o indivíduo.

Portanto, a discrepância vai ser o resultado dos valores concedidos às dimensões do trabalho e a satisfação no trabalho resultará do valor atribuído a cada uma das dimensões e da congruência acima descrita. Ao mesmo tempo, a importância relativa ou atribuída a uma dimensão vai ter impacto na intensidade da satisfação laboral, produzida pelo grau da discrepância entre percepções e valores (Brázio, 2016).

Também Peiró e Prieto (1996) citados por Brázio (2016) nos dizem que quanto mais importante para o indivíduo for a dimensão, maior será a variabilidade ao nível da sua resposta afectiva, ou seja a satisfação.

Para os autores Ferreira, Neves e Caetano (2001) citados por Brázio (2016). a teoria fundamenta-se na discrepância e na importância das dimensões do trabalho, e confere relevância aos processos psicológicos de comparação no âmbito da satisfação no trabalho, nomeadamente quanto a determinadas dimensões do trabalho. A satisfação laboral é a consequência de um ajuste entre os resultados do trabalho e os desejos do indivíduo.

### **2.3.2.3. Teorias Situacionais**

#### **a) Teoria do Processamento Social da Informação**

Através desta teoria, tanto a informação que o indivíduo percepçiona proveniente do seu ambiente de pertença, bem como o processo de influência social, moldam o núcleo que desencadeia o processo de formação de atitudes e a emergência de necessidades individuais (Ferreira, Neves & Caetano, 2001 citados por Brázio, 2016).

Segundo Peiró e Prieto (1996) as pessoas procuram adaptar as atitudes e os comportamentos ao contexto social e às suas vivências passadas e presentes.

De igual modo Pereira (2005) citado por Brázio (2016) as atitudes e as necessidades estão relacionadas com três factores:

- As percepções individuais e avaliação da situação de trabalho;
- O contexto social que fornece informação sobre as atitudes consideradas adequadas;
- A percepção que o indivíduo tem das razões atribuídas a acontecimentos passados.

Desse modo, a satisfação poderá derivar dum processo de influência ou acontecimento em contexto social.

## **b) Teoria dos Eventos Situacionais**

Quartsein, McAfee e Glassman citados por Brázio (2016) abordam, no ano de 1992, a problemática da satisfação no trabalho, relatando que a variável resulta de dois factores: as características situacionais e os eventos situacionais.

Os autores Ferreira, Neves e Caetano (2001) citados por Brázio (2016) observam que a teoria de Quartsein et al., tinha como preocupação saber por que razões alguns indivíduos que desempenham funções com características fundamentalmente favoráveis manifestam uma satisfação diminuta, e ainda por que razão, outros, com características de trabalho parecidas, registam níveis de satisfação diferenciadas. Uma outra curiosidade os assolava e que se prendia com o nível de satisfação ao longo do tempo, apesar da manutenção das características do trabalho.

Assim, com base nas características da função e nos eventos situacionais, conseguem ver explicadas as suas dúvidas. As primeiras dizem respeito às características do trabalho, duradouro e por norma estável (salário, oportunidades e desenvolvimento, políticas organizacionais), as segundas, os eventos situacionais, caracterizam-se de acordo com cada situação com carácter transitório que podem ser favoráveis ou não (Brázio, 2016).

A teoria sugere, também, que o indivíduo encontra alguma facilidade em controlar as respostas emocionais que decorrem das características do trabalho, mas verifica dificuldades no controlo delas aos eventos situacionais, pela razão da especificidade caracterizadora de cada um dos eventos (Brázio, 2016).

Em suma, Ferreira, Neves e Caetano (2001) citado por Brázio (2016), descrevem a satisfação no trabalho como sendo o resultado das respostas emocionais à situação perante a qual o indivíduo se encontra.

Abordados diferentes tipos de pensamento explicativo do comportamento humano e que entendemos para aqui trazer, somos levados a concretizar que tal como no conceito de satisfação no trabalho, também aqui encontramos ideias e princípios relevantes para a percepção do tema e que sendo diferentes se complementam. No ponto que se segue procuraremos aflorar um meio para que se possa medir a variável considerada (Brázio, 2016).

#### **2.4. Influência da liderança na satisfação dos colaboradores**

A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa exerce, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Os líderes são essenciais para o desempenho, crescimento, satisfação e gerenciamento de equipas dentro de uma organização (Maximiano, 2000 citado por Garcez et al, 2022).

Na visão de Al-Swidi, Nawawi e Al-Hosam (2012) citados por Rodrigues (2016) ao adoptar o estilo de liderança apropriado, os líderes poderão afectar positivamente a satisfação profissional dos trabalhadores e poderão receber dos seus funcionários o compromisso, produtividade e satisfação profissional. Sem dúvida, a liderança é um dos factores determinantes para alcançar a satisfação profissional.

Um líder que gera satisfação profissional poderá ser caracterizado por possuir sensibilidade aos problemas dos outros, necessidade de filiação e apoio e reduzido controlo sobre as actividades produzidas pelos subordinados (Mihalcea, 2014 citado por Rodrigues, 2016). Um líder autêntico revela esperança, confiança, emoções positivas, optimismo, relacionamentos transparentes e atitudes éticas e morais em relação ao futuro (Avolio et al., 2004 citado por Rodrigues, 2016).

## **CAPITULO III – METODOLOGIA**

Segundo Marconi e Lakatos (2005) a metodologia é definida como um processo de planeamento, onde se define um conjunto de métodos científicos a serem utilizados no decorrer da pesquisa, pois tais, servem de instrumentos para alcance os objectivos propostos, bem como ao atendimento de critérios úteis na confiabilidade da informação.

### **3.1.Descrição do local de estudo**

O SENAMI (Serviço Nacional de Migração) é uma instituição do Ministério do Interior de serviço público integrado no ministério que superintende a área da Migração, encontra-se localizada a avenida Ho Chi Min número 316 primeiro. Visa controlar o movimento migratório através das fronteiras nacionais, fiscalizar a permanência do cidadão estrangeiro em território nacional, emitir documentos de viagens para cidadãos nacionais e estrangeiros e emitir documentos de residência para cidadãos estrangeiros.

A SENAMI ao longo da província de Maputo encontra-se dividida em Direcção Provincial de Migração da Cidade de Maputo (DPM-CM), e Direcção Provincial de Migração da Província de Maputo (DPM-PM). O nosso estudo se restringio somente a Direcção Provincial de Migração da Cidade de Maputo que conta com um efectivo de Provincial de Migração da duzentos e oitenta e seis membros (286), dos quais duzentos e quarenta e oito (248) no activo e trinta e oito (38) na situação de reserva em efectividade de serviço.

#### **Localização**

- Avenida Ho Chi Min número 316, cidade de Maputo
- Telefone: (+258) 21320395
- Linha verde: 220/223
- email: [senami@senami.mit.gov.mz](mailto:senami@senami.mit.gov.mz)

#### **Missão**

Controlar o movimento Migratório através das fronteiras nacionais, fiscalizar a permanência do cidadão estrangeiro em território nacional, emitir documentos de viagem para cidadãos nacionais e estrangeiros e emitir documentos de residência para cidadãos estrangeiros.

## Visão

Ser um serviço de referência no contexto do controlo do movimento migratório, contribuindo desta forma para o reforço da ordem e segurança pública.

## Valores

- Legalidade
- Imparcialidade
- Objectividade
- Igualdade de tratamento

## Serviços básicos

- Controlar o movimento Migratório através das fronteiras nacionais.
- Fiscalizar a legalidade e a permanência de cidadãos estrangeiros no território nacional.
- Emitir documentos de viagem para cidadãos nacionais e estrangeiros.
- Emitir documentos de residência para cidadãos estrangeiros.

## Organograma da (DPM-CM)



## **3.2. Classificação da pesquisa**

### **3.2.1. Quanto a natureza**

No presente trabalho foi adoptada a pesquisa aplicada, que objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

### **3.2.2. Quanto a abordagem do problema**

O presente trabalho tem como objectivo analisar a influencia que a liderança sobre a produtividade e satisfação no trabalho dos colaboradores. Para o alcance deste objectivo, foi adoptada a pesquisa qualitativa e quantitativa.

Na visão de Gerhardt e Silveira (2009), pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adoptam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Segundo Trivinos (1987) citado por Oliveira (2011), a abordagem do cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenómeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenómeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências. Segundo Prodanov e Freitas (2013) na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte directa dos dados. O pesquisador mantém contacto directo com o ambiente e o objecto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador.

Pesquisa quantitativa significa transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise. Exige o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Portanto a combinação dos métodos qualitativos e quantitativos, de acordo com os autores permite uma complementaridade dos dados e a obtenção de informações que não poderiam ser obtidas

utilizando cada um dos métodos isoladamente. Os resultados da investigação quantitativa são seguidos por um estudo qualitativo (Lakatos & Markoni, 2007).

### **3.2.3. Quanto aos objectivos**

Quanto aos objectivos foi adoptada a pesquisa exploratória, este tipo de pesquisa tem como objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (Gil, 2007 citado por Gerhardt e Silveira, 2009).

### **3.2.4. Quanto ao procedimento.**

Quanto aos objectivos foi adoptada a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

***Pesquisa bibliográfica:*** é segundo Fonseca (2002) citado por Gerhardt e Silveira (2009), é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e electrónicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objectivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. Para Gil (2007) citado por Gerhardt e Silveira (2009), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

***Pesquisa de campo:*** caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza colecta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa, (Fonseca, 2002).

Consistiu no contacto directo com os colaboradores DPM-CM com vista a se realizar a colecta de dados sobre a análise do estilo de liderança na satisfação dos trabalhadores para o alcance dos objectivos da DPM-CM.

### **3.3. População, amostra e amostragem**

Segundo Gil (2008) população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar. A população estudada nesta pesquisa são os colaboradores da DPM-CM.

A pesquisa na Direcção Provincial de Migração da Cidade de Maputo (DPM-CM) é composta por um universo de 286 funcionários a considerar todo o universo ou população - conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum (Marconi e Lakatos, 2005). Assim sendo, trabalha-se com uma amostra, que é uma parte dos elementos que compõem o universo, esperando que ela represente essa população (universo) que se pretende estudar (Prodanov e Freitas, 2013). Para este estudo, trabalhamos com 25 funcionários da instituição, 4 do sexo feminino e 21 do sexo masculino.

Para este estudo trabalha-se com a pretende-se trabalhar com a amostragem por acessibilidade ou conveniência. A amostra por acessibilidade ou conveniência é uma forma de amostra não probabilística que consiste em seleccionar os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo (Prodanov e Freitas, 2013), sem discriminação de sexo, idade nem pela categoria profissional. Segundo Gil (2008) constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão.

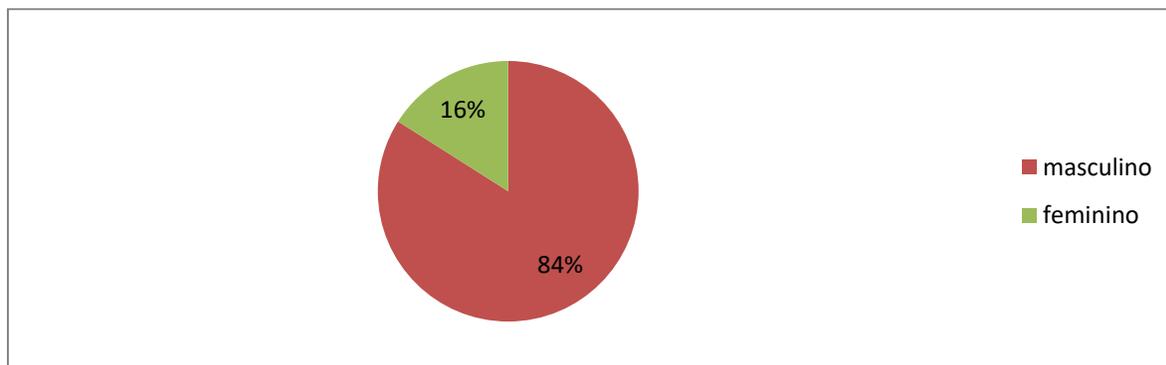
#### **3.3.1. Caracterização da amostra**

A primeira parte do questionário e da entrevista descreve as características sociodemográficas dos respondentes usando as variáveis, nomeadamente, sexo, faixa etária, estado civil, nível académico, tempo de trabalho e cargo. Foi administrado o questionário a 25 colaboradores da DPM-CM, e desses 25 inqueridos, 5 participaram da entrevista.

Os dados que se seguem, de cada variável sociodemográfica, são apresentados na forma de gráfico, porque, segundo Hill e Hill (2016), um gráfico facilita o leitor a adquirir uma impressão geral dos resultados mais importantes. Além disso, consideram-no ser esteticamente mais atraente do que um quadro.

Observando o gráfico 1, que versa sobre o género. Quanto a variável género, podemos verificar que 84% dos colaboradores inqueridos da DPM-CM são do género masculino, e 16% do género feminino.

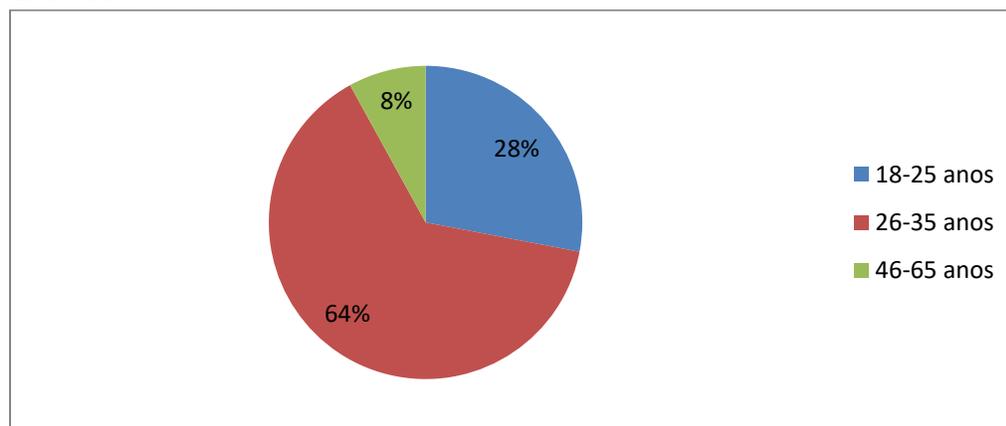
**Gráfico 1: Sexo**



**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

Relativamente ao gráfico 2, que se refere a faixa, nota-se que, a faixa etária que abrange as idades dos 26 - 35 anos, representa 64% dos trabalhadores inqueridos. Seguida pela faixa etária que abrange as idades dos 18 - 25 anos, que representam 28% e por fim faixa etária das idades 26-65 que representa 8% dos trabalhadores inqueridos. Este facto permite, perceber que a mão-de-obra abrangente na empresa é Juvenil.

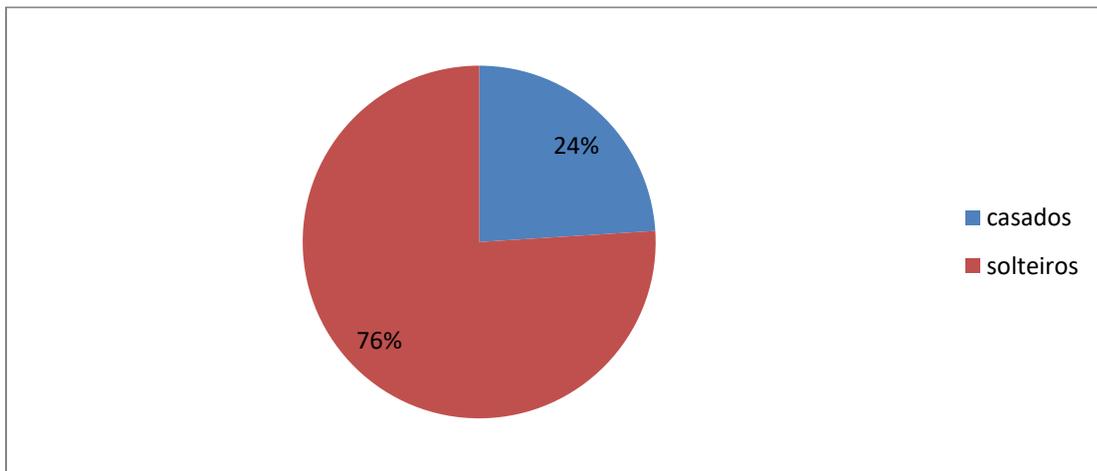
**Gráfico 2: Faixa etária**



**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

Quanto ao gráfico que versa sobre o estado civil, o gráfico 3 mostra que a maior parte dos trabalhadores é de solteiros, isso foi verificado com uma percentagem de 76% para solteiros dos trabalhadores inqueridos, e 24% dos trabalhadores é de casados.

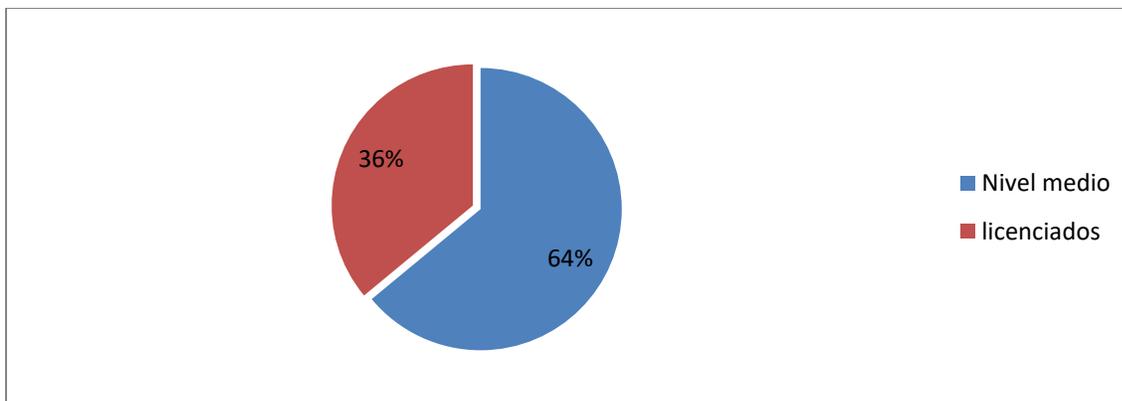
**Gráfico 3:** Estado civil



**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

Para o caso do gráfico 4, observa-se que 64% trabalhadores possuem nível médio, que representam o maior numero dos inqueridos, e observa-se que 36% possuem o nível de licenciatura

**Gráfico 4:** Nível académico

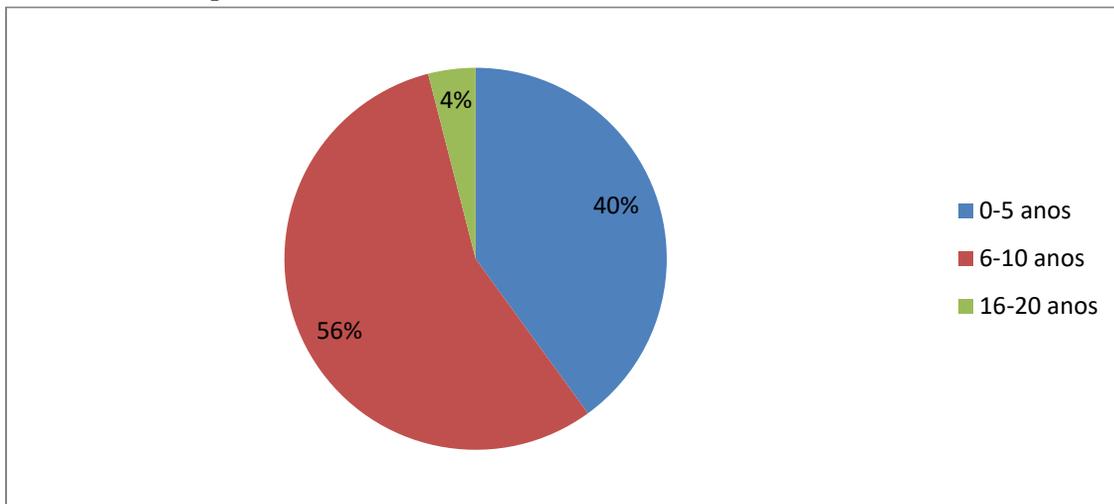


**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

Neste aspecto do perfil dos trabalhadores, verifica-se que 40% dos trabalhadores têm de 0 - 5 anos, 56% que têm de 6 - 10 anos de trabalho e 4% tem de 16-20 anos de trabalho. Verificou-se

nessa situação que os trabalhadores têm conhecimento necessário para responder as questões, na medida em que, quanto maior for o tempo numa determinada empresa maior é o conhecimento que se pode ter numa determinada matéria da empresa.

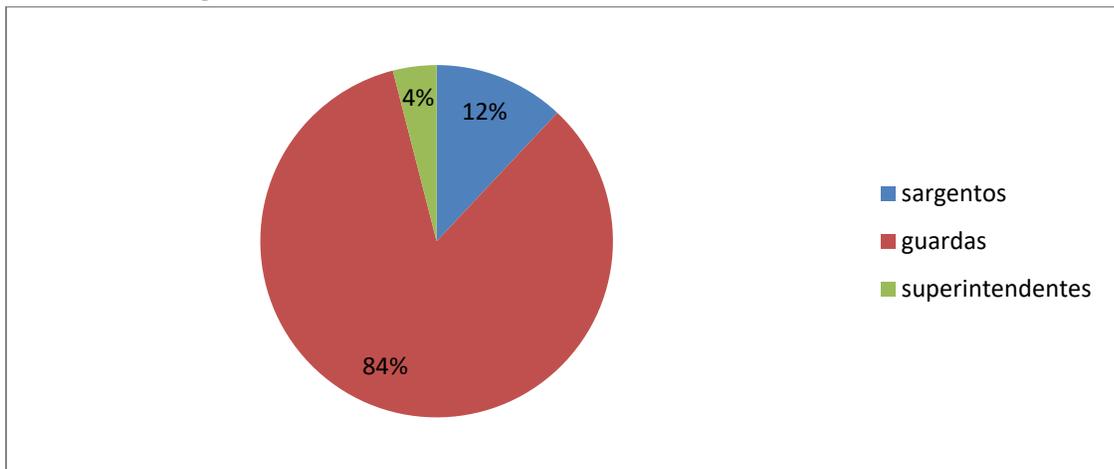
**Gráfico 5:** Tempo de trabalho



**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

Quanto ao gráfico que versa sobre o cargo dos trabalhadores, o gráfico 6 mostra que a maior parte dos trabalhadores são guardas, isso foi verificado com uma percentagem de 84% para guardas dos trabalhadores inqueridos, 12% dos trabalhadores é sargento e 4% superintendentes. E verificou-se também que muitos trabalhadores, tem dificuldades ou desconhecem o seu cargo.

**Gráfico 6:** Cargo



**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

**Tabela 3:** Resumo do perfil dos trabalhadores

<b>Itens</b>	<b>Descrição</b>	<b>Nº de funcionários</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	21	84%
	Feminino	4	16%
<b>Faixa etária</b>	18-25 Anos	7	28%
	26-35 Anos	16	64%
	36-45 Anos	–	–
	46-65 Anos	2	8%
<b>Estado civil</b>	Solteiro	19	76%
	Casado	6	24%
	Viúvo	–	–
	Divorciado	–	–
<b>Nível académico</b>	Básico	–	–
	Médio	16	64%
	Licenciatura	9	36%
	Mestrado	–	–
	Doutoramento	–	–
<b>Tempo de trabalho</b>	0-5 Anos	10	40%
	6-10 Anos	14	56%
	11-15 Anos	–	–
	16- 20 Anos	1	4%
	21-30 Anos	–	–
	31 Adiante	–	–
<b>Função</b>	Guardas	21	84%
	Sargentos	3	12%
	Superintendentes	1	4%

### **3.4.Instrumentos e técnicas de recolha de dados**

As técnicas de recolha de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, correspondem à parte prática de colecta de dados (Marconi & Lakatos, 2005). Os instrumentos que foram usados na recolha de dados são, o questionário e entrevista estruturada.

Para Marconi e Lakatos (2005), questionário é um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador, depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo. A escolha do questionário como instrumento de pesquisa deve-se às inúmeras vantagens que este apresenta nomeadamente pela impessoalidade do instrumento; menor risco de distorção, pouca influência do pesquisador; abrangência de muitos entrevistados em simultâneo; recolha de respostas precisas e de forma rápida; e maior liberdade nas pessoas pelo facto de ser anónimo. Este consiste em um documento em que há uma série de questões, cujas respostas devem ser preenchidas pessoalmente pelos informantes.

Segundo Marconi e Lakatos (2005) entrevista estruturada ou padronizada realiza-se de acordo com um formulário elaborado e é efectuada de preferência com pessoas seleccionadas. O entrevistador segue um roteiro estabelecido previamente, as perguntas feitas são predeterminadas.

### **3.5.Estratégia de análise de dados**

Para analisar, compreender e interpretar um material qualitativo, foi adoptada a análise de conteúdo, que é uma técnica de pesquisa e, como tal, tem determinadas características metodológicas: objectividade, sistematização e inferência. Segundo Bardin (1979) citado por Gerhardt e Silveira (2009), ela representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou qualitativos) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

### **3.6.Questões éticas**

Antes de se iniciar o estudo, um dos procedimentos efectuados foi a formulação do pedido de autorização á Direcção Provincial de Migração da Cidade de Maputo, com o objectivo de

recolher dados e ter acesso a informação junto dos colaboradores e preservar a privacidade dos respondentes.

No decorrer do mesmo, e em todas as suas etapas, foram respeitados todos os preceitos de uma pesquisa, desde a análise criteriosa da literatura que aborda temas relacionados, passando pela confidencialidade durante o trabalho de campo, bem como o respeito pelos valores éticos e morais.

### **3.7.Limitações do estudo**

As principais limitações para a realização desse trabalho foram:

- Demora na resposta das credenciais submetidas, tendo levado mais de cinco (5) para a obtenção de uma resposta favorável, comprometendo realização das actividades no tempo previsto.
- Dificuldade na realização de entrevista com o número de perguntas previstas, tendo que reduzi-las por mais da metade.
- Constituem também limitações desse estudo a recusa de alguns colaboradores no preenchimento do questionário e demora de alguns colaboradores na devolução do questionário.
- E por fim, constituem limitações do estudo a recusa da organização em fornecer algumas informações sobre a organização. E não foi possível realizar uma entrevista ao pessoal do RH da DPM-CM, somente o questionário.

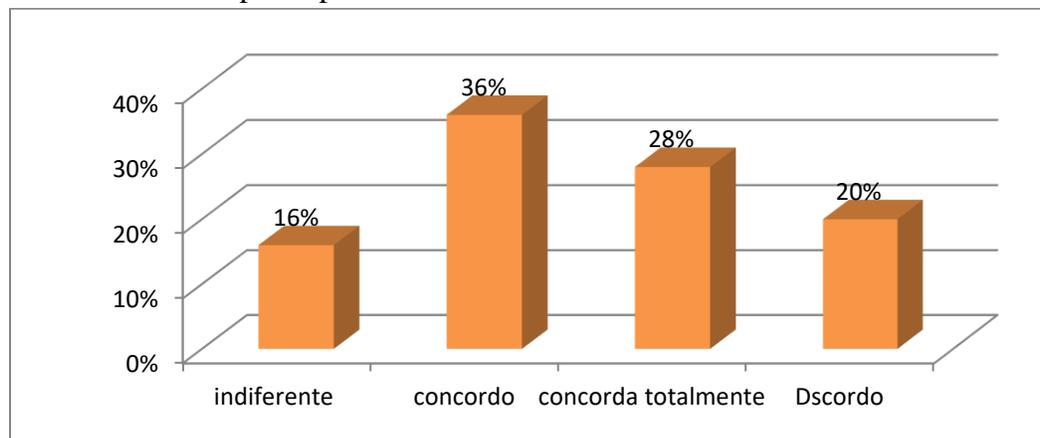
## CAPITULO IV – APRESENTACAO E DISCUSSAO DE DADOS

Neste capítulo, sistematizam-se e analisam-se os dados colectados, referentes à caracterização sociodemográfica dos respondentes, sua satisfação relativamente aos factores previamente identificados para esta análise, bem como a descrição e análise da percepção dos trabalhadores acerca da sua satisfação na DPM-CM, com base em suas opiniões reflectidas na parte do questionário entrevista.

### 4.1.Sobre o estilo de liderança predominante na DPM-CM

O gráfico 7 ilustra as respostas dadas pelos colaboradores sobre o processo de tomada de decisão na DPM-CM, no qual se evidencia como item com maior percentagem os que concordam que participam no processo de tomada de decisão com 36%. E o item com pontuação mais baixa foi dos que responderam com indiferente com 16%.

**Gráfico 7:** Participo no processo de tomada de decisão

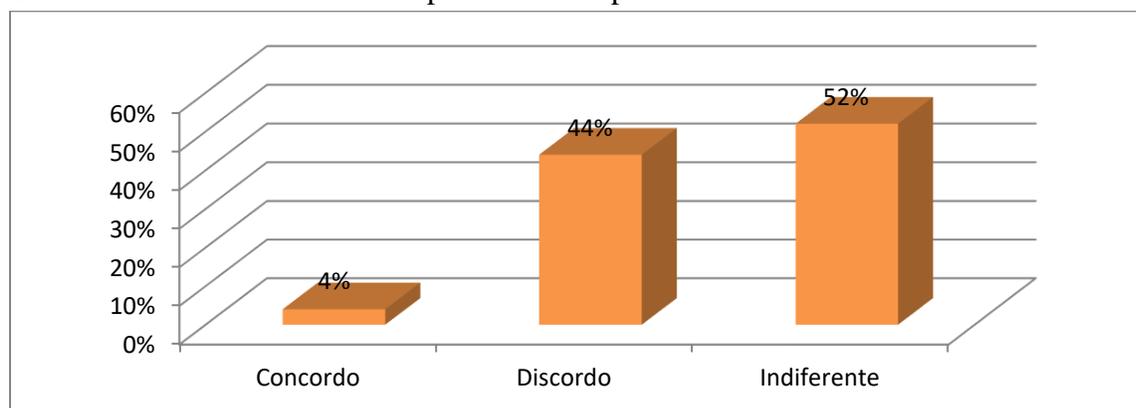


**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

No geral, com base no gráfico 7, conclui-se que dos 25 colaboradores, 36% responderam com concordo, 28% com concordo totalmente, 16% com indiferente e 20% com discordo. Verificou-se que os colaboradores participam no processo de tomada de decisão, entretanto, nem sempre as suas opiniões são ouvidas, facto que se explica pela natureza da organização ser paramilitar. A maior parte das ordens dadas, partem no Ministério do Interior, e só devem executar.

Segue o gráfico 8, que ilustra as respostas dos trabalhadores referente a questão se para o director da empresa esta sempre tudo bem. No qual se evidencia como item com menor percentagem o concordo, o item com maior percentagem o indiferente, como ilustra o gráfico 8.

**Gráfico 8:** Para o director da empresa está sempre tudo bem



**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

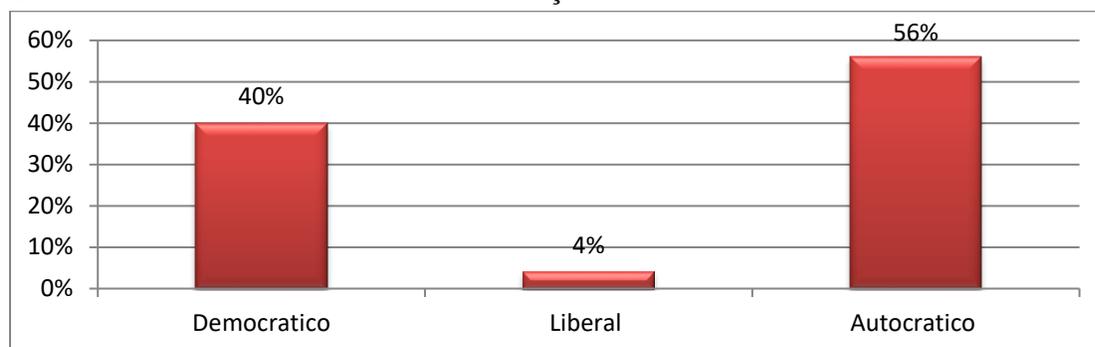
No geral, no gráfico 8, a questão feita é se para o director da organização está sempre tudo bem. E 52% respondeu com indiferente, 44% discorda e 4% dos inqueridos concorda. Por conta, da natureza da instituição, existem lá regras rígidas e não há muito espaço para uma interacção entre director e colaborador, esses tem muita interacção com os seus chefes imediatos.

[...] E1: *Quando não há conclusão das tarefas, há espaço para sanção ou advertência, e deve ser punido [...]* [...] E2: *age de boa forma, procura aproximar e falar sobre o sucedido [...]* [...] E3: *ele não se exalta, mas procura chamar a nossa atenção para que possamos melhorar [...]* [...] E4,E5: *somos punidos [...]*.

Quando questionados sobre a reacção do líder quando não concluem as tarefas no tempo previsto, maior parte dos colaboradores entrevistados responderam que recebem sanção. Esse facto é explicado pela natureza da organização, sendo uma organização paramilitar e estado a líder por um efectivo que para trabalhar na SENAMI deve passar por uma formação em Matalene (onde são formados policias).

Relativo ao item sobre a caracterização da liderança, representado pelo gráfico 9, nota-se que o maior grupo dos respondentes, situa sua pontuação para os itens democrático e autocrático, com pontuação 40% e 56% respectivamente, contra o liberal com 4%. Dando maior destaque para o estilo de liderança autocrático.

**Gráfico 9:** Como caracteriza a sua liderança



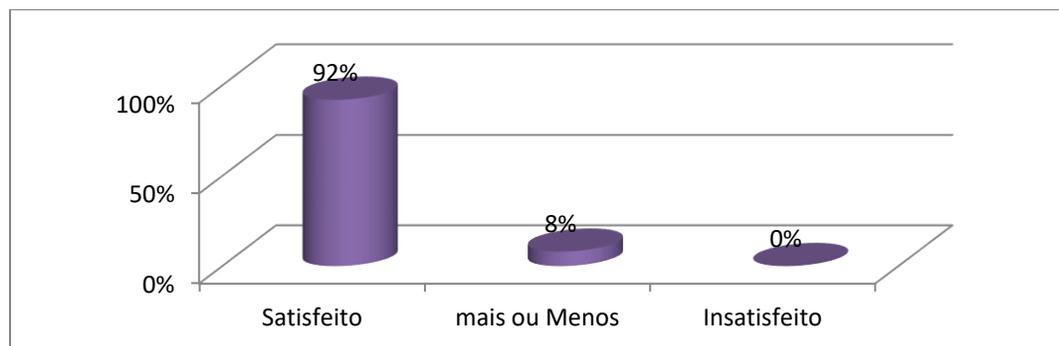
**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

No geral, observando o gráfico 9, referente a característica da liderança, verifica-se que 56% respondeu ser autocrático, 40% respondeu ser democrático e 4% respondeu ser liberal.

#### **4.2. Sobre em que medida o estilo de liderança predominante na DPM-CM influencia o nível de satisfação dos colaboradores**

Para o gráfico 10, representado pelo item relativo ao sentimento sobre a satisfação com o trabalho, nota-se que o maior grupo dos respondentes situa a sua pontuação no satisfeito, com uma pontuação de 8%.

**Gráfico 10:** Está satisfeito com o trabalho



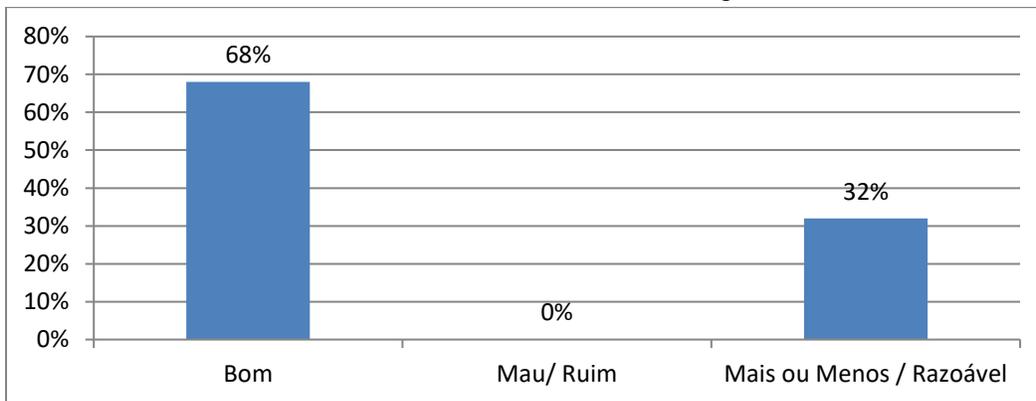
**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

Na indagação feita aos funcionários se estão satisfeitos com o trabalho. A maioria 92% respondeu estar satisfeito, e 8% respondeu mais ou menos, segundo os entrevistados significa que a avaliação que eles fazem da sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos, a saber: convivência com colegas e superiores;

obediência a regras e políticas organizacionais; alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho, geralmente abaixo de ideias. Robbins (2002) define o termo satisfação com o trabalho como atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza, onde o colaborador pode ter um alto nível de satisfação e apresentar atitudes positivas, assim como também pode ter insatisfação e apresentar o oposto, atitudes negativas.

Relativo ao item sobre o relacionamento entre colegas, representado pelo gráfico 14, nota-se que o item relativo ao bom relacionamento com os meus colegas apresenta a pontuação mais alta de 68%. Seguido do item relacionamento razoável com pontuação de 32% como ilustra o gráfico.

**Gráfico 11:** Como é o relacionamento com os seus colegas

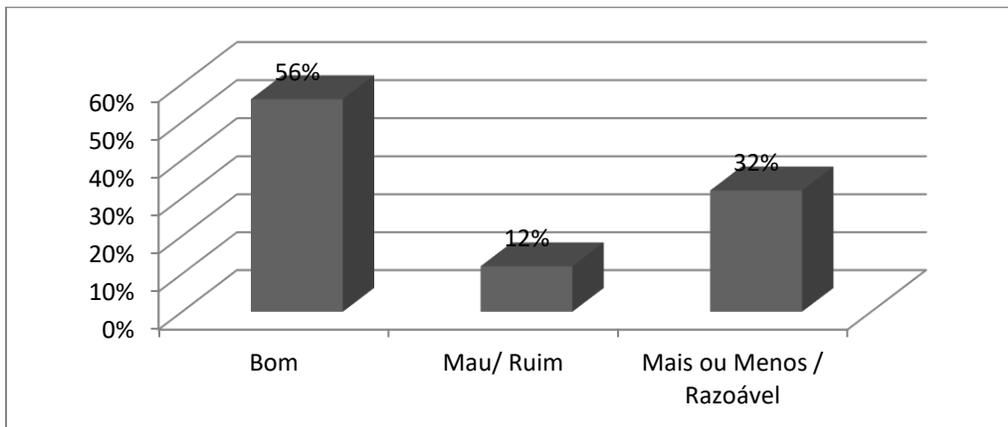


**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

Quando indagado sobre o relacionamento entre colegas no ambiente de trabalho, 32% consideram ser razoável, e 68% consideram bom ou satisfatório, podendo considerar um ponto para empresa. O relacionamento é uma variável chave do clima organizacional. Um bom relacionamento tende a aumentar a produtividade da empresa, é o sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização e que boas relações prevalecem, isto torna o ambiente de trabalho mais harmónico.

Para o gráfico 12, relativo a característica do ambiente de trabalho, nota-se que a maioria dos respondentes atribuiu avaliação positiva, revelando bom, com pontuação de 56%, contra 12% que atribuíram uma avaliação negativa.

**Gráfico 12:** Como caracteriza o ambiente de trabalho



**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

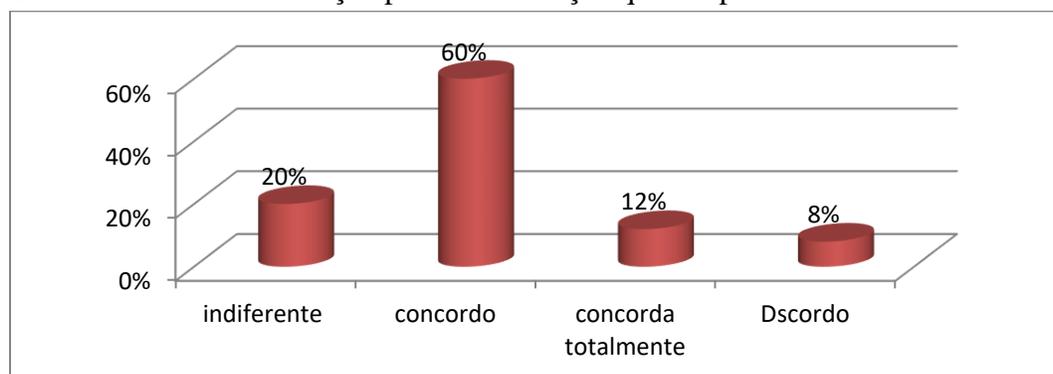
Observando o gráfico 12, que versa sobre a característica do ambiente de trabalho, verifica-se que 56% afirmam ser bom, 32% afirma ser razoável contra 12% que corresponde a três colaboradores afirmam ser mau.

*[...] E1: Sim, os equipamentos de trabalho são satisfatórios para o desempenho das actividades, porque sem eles não podemos realizar os trabalhos. E as relações com os colegas também são satisfatórios, sabemos nos ajudar em qualquer dificuldade [...] [...] E2: são componentes super satisfatórios [...] [...] E3: são suficientes, dão para fazer o desempenho das actividades [...] [...] E4: são sim [...] [...] E5: sim, pelo menos consigo trabalhar com eles [...].*

Quando questionados sobre o ambiente, relação e os equipamentos, se eram satisfatórios, todos entrevistados apresentaram respostas satisfatórias. Facto esse que foi comprovado através da observação nas instalações de atendimento ao público e outros departamentos.

Para o item relativo ao sentimento de realização pessoal na função que ocupam, nota-se que maior grupo de respondentes, com 60% respectivamente, revela a sua concordância, como ilustra o gráfico 13.

**Gráfico 13:** Sinto realização pessoal na função que ocupo

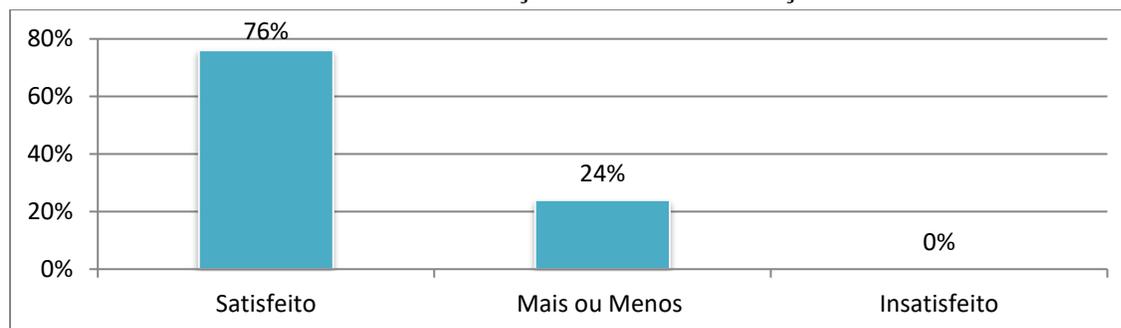


**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

Em suma, quando indagado sobre se sentem realização pessoal na função que ocupam, 60% respondeu que concorda, 12% respondeu que concorda totalmente, 20% respondeu com indiferente e 8% dos colaboradores inqueridos respondeu que discorda.

O gráfico 14, ilustra o item relativo ao sentimento sobre a satisfação com a direcção. Nota-se que maior grupo de respondentes, atribuiu uma avaliação satisfatória com uma pontuação de 76%, como ilustra o gráfico abaixo.

**Gráfico 14:**Estou satisfeito com a direcção da minha instituição



**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

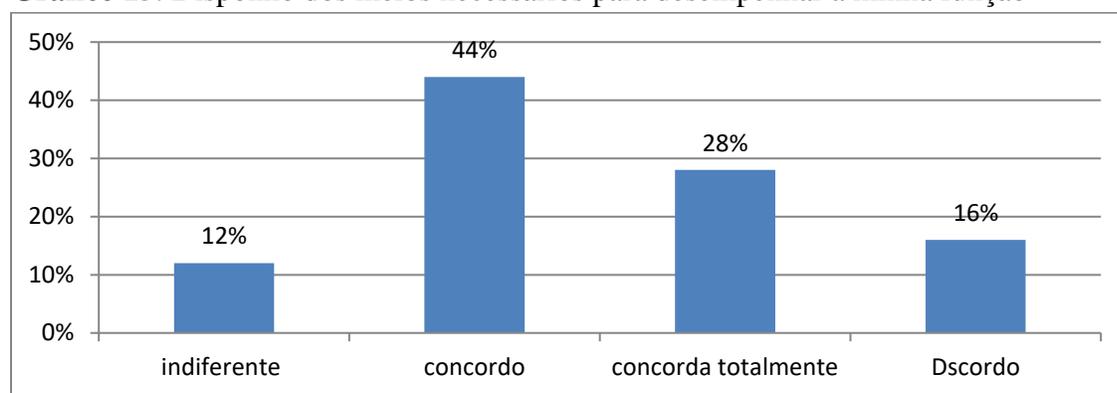
Ao serem questionados sobre estarem satisfeitos com a direcção da instituição, como ilustra o gráfico 17, 76% afirmam estar satisfeitos, e 24% dos inqueridos respondeu estar mais ou menos satisfeito. Apesar da pouca interacção que os colaboradores têm com a direcção da instituição a maior parte dos inqueridos afirma estar satisfeito, facto este que constitui um ponto positivo para a instituição.

[...] E1: Sim, o meu trabalho é valorizado, pois o meu chefe me olha como indispensável [...]  
[...] E2: sim, porque exigem muito de mim e quando estou ausente, se preocupam comigo [...]  
[...] E3: acredito que o meu trabalho é valorizado, porque as minhas opiniões são respeitadas e validas [...] [...] E4: sinto-me muito valorizado [...] [...] E5: sinto sim [...].

Quando questionados sobre o seu sentimento diante da valorização do seu trabalho cerca de 100% respondeu positivamente. Facto que aumenta o sentimento de satisfação com trabalho por parte dos colaboradores.

Relativo ao item referente a disponibilidade dos meios necessários para a realização das actividades, maior grupo de respondentes, apresentou concordância e concordância totalmente, com pontuação 44% e 28% respectivamente, como ilustra o gráfico 15.

**Gráfico 15:** Disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função

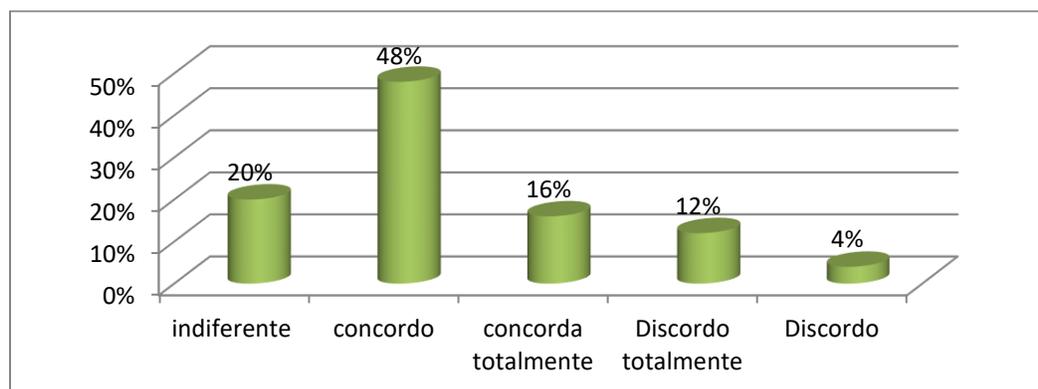


**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

Segundo o questionário, quando perguntados sobre se os colaboradores dispõem de meios necessários para desempenhar as funções, 44% responderam que concordam e 28 % responderam com concordam totalmente, contra 12% que respondera com indiferente, e 16% que discordam. Através da observação feita na organização, nos diversos departamentos e no sector de atendimento ao público, verificou-se que cada sector tem lá equipamentos para a realização das actividades. E dispõem de transporte para a realização de trabalhos em outros locais.

Para o gráfico 16, relativo ao sentimento face ao nível de remuneração ser justo face aos colegas na mesma situação. 48% dos respondentes atribuiu uma avaliação de concordância, contra os 4% de discordância.

**Gráfico 16:** Sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situação semelhante

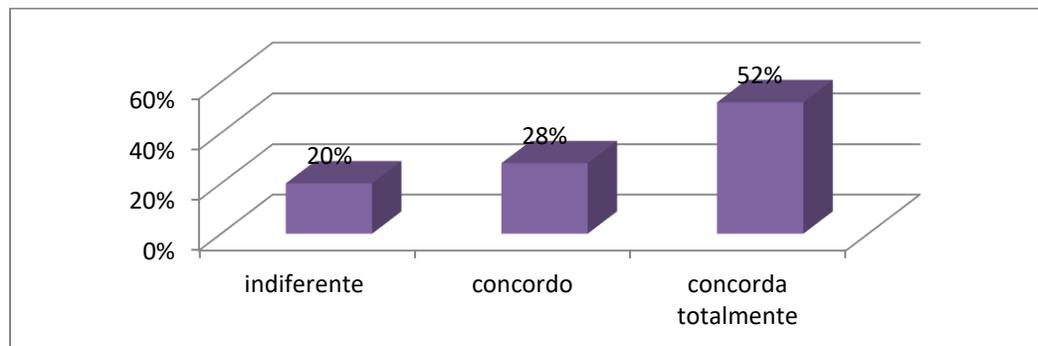


**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

No geral, quando indagado sobre o nível de remuneração, se achavam que era justo face aos dos colegas em situação semelhante, 48% responderam que concordam, 16% que concordam totalmente, 20% responderam com indiferente, 4% respondeu que discorda e 12% respondeu que discorda totalmente.

Para o gráfico 17, relativo ao sentimento sobre a satisfação com o horário de trabalho, as pontuações variam de 20%, 28% e 52% para indiferente, concordância e concordância total respectivamente. Não apresentando grupos de trabalhadores insatisfeitos.

**Gráfico 17:** Estou satisfeito com o meu horário de trabalho



**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

Em suma, observando o gráfico 17, referente a satisfação com o horário de trabalho, 28% responderam que concordam, 52% responderam que concordam totalmente, e 20% responderam com indiferente.

*[...] E1: As possibilidades de crescimento são maiores, tendo em consideração o nível académico [...] [...] E2: há possibilidades de crescimento quando se tem um certo grau de estudo, ou por mais tempo de serviço [...] [...] E3: são várias, e vão variando mediante o nível académico e a determinação pessoal [...] [...] E4: existe através de estudo e patenteamento [...] [...] E5: as possibilidades são muitas, através do esforço e grão de escolaridade de cada um [...].*

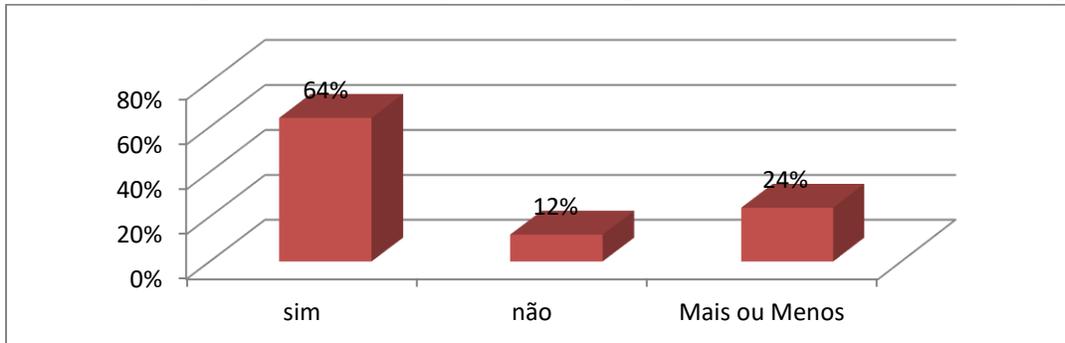
Diante das respostas dadas é possível notar que na empresa existe possibilidade de crescimento, respeitando certas categorias consideradas pela empresa, como nível académico, tempo de serviço e dedicação, que resulta no patenteamento.

Peiró (1994) citado por Brazio (2016) traduz em cinco factores os eventos ou as condições que originam a satisfação no trabalho, nomeadamente o carácter intrínseco, o salário, promoção, segurança no emprego e as condições de trabalho. Os agentes são, para o autor, a própria pessoa, as chefias, os colegas de trabalho, os subordinados, entres outros. Como a Satisfação com o trabalho, satisfação com o salário, satisfação com o reconhecimento, satisfação com a chefia, satisfação com os colegas, satisfação com as condições de trabalho, satisfação com a organização e direcção. Aspectos esses que são ilustrados pelos gráficos a cima, mostra que existem bons níveis de satisfação entre os trabalhadores da DPM-CM.

### 4.3. Sobre a relação entre o estilo de liderança e a satisfação dos colaboradores.

Para o gráfico 18, relativo ao item referente ao presidente da direcção influenciar positivamente na satisfação profissional dos trabalhadores, a maior parte do grupo satisfatoriamente, com 64% para factor sim, e 24% para o factor mais ou menos, respectivamente e menor parte do grupo responderam de forma insatisfatória, com 12% para o factor não, como ilustra o gráfico.

**Gráfico 18:** O presidente da direcção influencia positivamente a minha satisfação profissional



**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

Quando indagado Se o presidente da direcção influencia positivamente na satisfação profissional dos colaboradores, como ilustra o gráfico, 64% responderam positivamente, e 12% negativamente, e 24% responderam com mais ou menos.

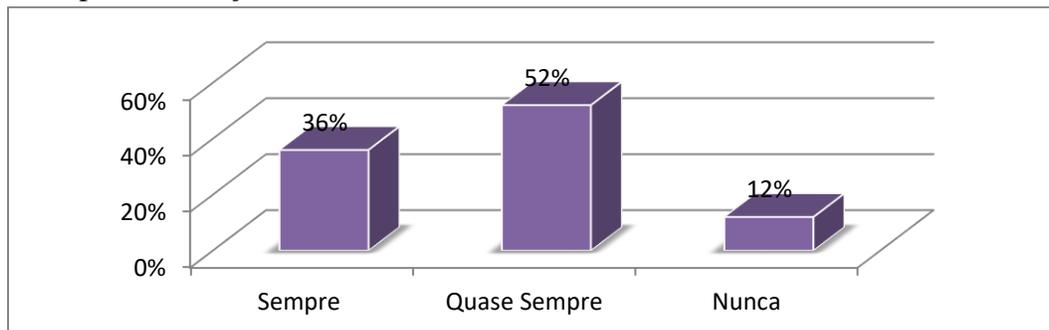
[...] E1: Sim, devido ao alto grau de sabedoria e discernimento na sua liderança [...] [...] E2: sim, porque meu chefe traz consigo características de um líder e não de um chefe, visto que há uma diferença [...] [...] E3: sim, porque é muito justo e age com parcialidade [...] [...] E4: sim, porque o meu líder é um autêntico coach [...] [...] sim, porque ele bom com a equipe [...].

Com base na entrevista feita, quando questionados sobre se recomendariam seus líderes para outros colaboradores, todos deram respostas favoráveis para o líder. O que mostra haver um bom relacionamento entre os líderes e os seus subordinados, respostas essas que são sustentadas pelo gráfico 20 do questionário. O relacionamento saudáveis entre liderança e colaborador é um dos aspectos que concorre para a satisfação no trabalho.

Relativo ao item sobre se a direcção transmite imagens apelativas e motivadoras em relação ao que os trabalhadores podem fazer pela instituição, nota-se que apesar de existir menor parte do grupo de respondentes que atribuiu uma avaliação negativa, com uma pontuação 12% para o

factor nunca, existe também maior parte do grupo que atribuiu uma avaliação positiva para o factor sempre e quase sempre, com pontuação 32% e 52% respectivamente, como ilustra o gráfico 19.

**Gráfico 19:** A direcção transmite imagens apelativas e motivadoras em relação ao que podem fazer pela instituição

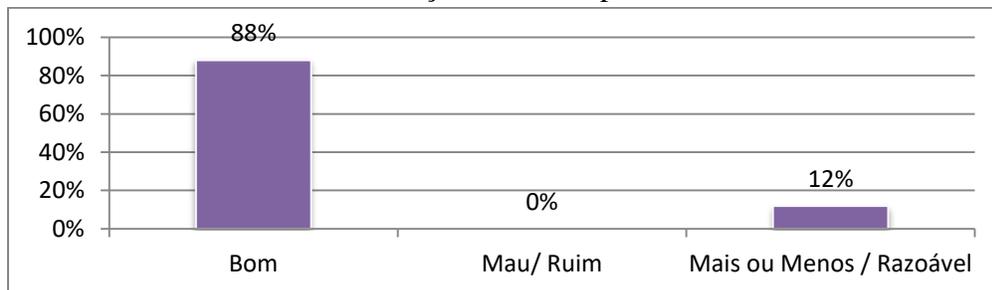


**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

No geral, observando o gráfico 19, que questiona se a direcção transmite imagens apelativas e motivadoras em relação ao que podem fazer pela instituição. Verifica-se através do gráfico que 36% respondeu que sempre transmite, 52% que quase sempre e 12% dos inqueridos respondeu que nunca.

Relativo ao gráfico 20, referente ao item sobre como é a comunicação entre o superior e subordinado dentro da empresa, os respondentes atribuíram uma avaliação satisfatória para factor bom, com uma pontuação 88%, como se observa no gráfico.

**Gráfico 20:** Como é a comunicação entre o superior e subordinado dentro da empresa



**Fonte:** Adaptado pela autora a partir do SPSS Statistics e Microsoft Excel.

Quando indagado sobre o relacionamento entre superior e subordinado no ambiente de trabalho, 88% consideram bom ou satisfatório, e 12% consideram razoável, podendo considerar um ponto para empresa. O relacionamento é uma variável chave do clima organizacional. Um bom relacionamento tende a aumentar a produtividade da empresa, é o sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização e que boas relações prevalecem, isto torna o ambiente de trabalho harmónico.

*[...] E1: Estou sim. Porque o que se aprecia num bom líder é que este nos respeita e valoriza o nosso empenho [...] [...] E2: estou muito satisfeito com os meus líderes, porque eles me dão boas motivações no âmbito da carreira de trabalho [...] [...] E3: sim, porque tem mostrado ser um líder compreensivo [...] [...] E4: sim, porque sempre motiva e dá bons conselhos sempre que pode [...] [...] E5: sim [...].*

Quando questionados sobre estarem satisfeitos com o desempenho geral dos seus líderes, 100% respondeu satisfatoriamente. De salientar que os colaboradores ao responder, se referem aos seus chefes ou superiores imediatos, uma vez que tem sido eles que tem lhes dado as ordens de o que fazer e onde fazer.

## **CAPITULO V – CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

### **5.1. Conclusões**

A pesquisa abordou o tema, Análise da liderança na satisfação no trabalho dos colaboradores da DPM-CM, tendo como objectivo principal, analisar a influência da liderança na produtividade e satisfação no trabalho dos colaboradores da DPM-CM. Pode-se perceber que a satisfação no trabalho é um factor de enorme impacto nas pequenas e médias empresas, sendo esses determinantes no desenvolvimento das actividades, permitindo que os objectivos traçados sejam alcançados. A liderança influencia os trabalhadores no desempenho das suas actividades, uma vez que conduz a equipa ao alcance dos resultados, permitindo que se possa remover barreiras e alocar os recursos, a fim de se focarem num objectivo colectivo e influencia na satisfação e motivação dos trabalhadores.

A conclusão deste trabalho, no entanto, resultou em avaliar a satisfação dos trabalhadores da empresa DPM-CM, mostrando o nível de satisfação no trabalho dos seus colaboradores. Através desse diagnóstico foi possível à elaboração de principais focos de problemas apresentados que poderiam ser trabalhados através de um plano de acção.

Pode-se perceber igualmente na análise das respostas dos trabalhadores submetidos ao questionário e a entrevista, que a liderança tem um papel preponderante na satisfação e motivação dos trabalhadores, ou seja, ela exerce um papel significativo na satisfação dos liderados. E essa satisfação exercida pela liderança é essencial para que os trabalhadores possam atingir os objectivos com maior eficiência e eficácia, dando o melhor de si para o alcance dos objectivos.

O resultado mostrou igualmente que o estilo de liderança exercido dentro da organização influencia bastante na satisfação e motivação dos trabalhadores. Tendo-se verificado que a liderança predominante na organização pesquisada é autocrático com um score de 56%. Apesar da predominância do estilo de liderança autocrático, as boas práticas desenvolvidas pela liderança, influenciam positivamente para que os trabalhadores possam alcançar esse estado, permitindo que a performance no exercício das actividades seja eficiente e eficaz.

Também concluiu-se que os trabalhadores sentem-se reconhecidos pelo trabalho que exercem da instituição. Constatou-se que a empresa apresenta bons níveis de satisfação com o trabalho, tendo apresentado um score 92%, que os colaboradores encontram-se satisfeitos com o horário

de trabalho com um score de 52%. E que existe bom relacionamento entre os colaboradores com um score de 68%.

Portanto, diante desses aspectos, esta pesquisa atingiu os objectivos para a qual se propões, por um lado. E por outro, ela serviu para validar a relação existente entre o estilo de liderança e a satisfação no trabalho dos colaboradores da DPM-CM.

## **5.2.Sugestões**

Face aos resultados obtidos no estudo, sobre a análise da influencia da liderança na satisfação no trabalho dos colaboradores no alcance dos objectivos na DPM-CM, para a organização e para os futuros estudos, recomenda-se o seguinte:

- Que haja mais interacções entre o director da Direcção e os seus colaboradores. Pois, se verificou que muitos colaboradores têm mais interacção com os seus líderes imediatos, e ficam mais de uma semana sem se avistar com o director da Direcção.
- Que os estudos futuros considerem amostras com dimensões maiores, com o objectivo de se ter vários posicionamentos.
- Realizar um estudo com uma amostra diversificada no que tange ao género dos trabalhadores, de modo que as próximas amostras tenham maior número de colaboradores do sexo feminino a participarem de estudos.
- Que se possam permitir realizar entrevistas ao pessoal de RH, com o objectivo de se tirar mais dúvidas acerca da satisfação dos trabalhadores, e se aferir o nível de conhecimento acerca da liderança.
- Que forneçam informações claras sobre os cargos que os colabores ocupam, de modo a evitar o desconhecimento por parte dos colaboradores.

## Referências bibliográficas

- Bergamini & Coda (2019). *Satisfação no trabalho: o desafio de integrar toda a equipe*. Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br> acessido a 10/06/2022
- Brázio, F. M. (2016). *Satisfação no Trabalho Um estudo de caso na Administração do Porto de Viana do Castelo*. Disponível em <https://www.tuacarreira.com> acessido a 05/06/2022.
- Bruno, S. (2012). *Satisfação no Trabalho*. São Paulo: IPS.
- Bruno. (2015). *Estilos de liderança: tipos de líderes da actualidade*. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br> acessido a 05/06/2022
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006). *Administração pública. Modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Silabo.
- Chiavenato, I. (1983). *Introdução à teoria geral da administração*. 3ª ed. S. Paulo: mcgraw-hill do brasil.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 3ª ed. São Paulo: Manole.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 3ª ed. São Paulo: Makron Book.
- Dias, G. D. D. (2010). *O Papel da Liderança na Gestão das Organizações: O Caso dos Transportes Públicos de Maputo, E.P.* disponível em: <https://monografias.uem.mz> acessido a 30/12/2023
- Fonseca, J. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC. Apostila.
- Fróes, M. (s/d). *Estilos de liderança: uma pesquisa na visão dos liderados*.
- Garcez, G. C. G. et al. (2022). *A influência dos estilos de liderança sobre a satisfação no trabalho sob a óptica dos liderados*. Disponível em: <https://www.fvj.br> acessido a 29/11/2022.
- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Brasil: UAB/UFRGS.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

- Graça, T. S. (2016). *O impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional*. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br> acessado a 05/06/2022
- Hill, M. & Hill, A. (2016). *Investigação por Questionário*. 2ª ed. Lisboa: Edições Silabo. Lda.
- Macuacua, E. A. (2010). *Impacto de Estilos de Liderança Empresarial na Melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho: O Caso do Banco Procredit, SA*. Disponível em: <https://monografias.uem.mz> acessado a 30/12/2023
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. (2005). *Fundamento de Metodologia Científica*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Mirasse, D. A. (2018). *Análise de determinantes da satisfação mais relevantes na Imprensa Nacional de Moçambique, E.P, Cidade de Maputo, período 2010-2016*. Disponível em: <https://www.repositorio.uem.mz> acessado a 30/12/2023
- Oliveira, M. F. (2011). *METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Brasil: UFG. Disponível em: <https://adm.catalao.uf.br> acessado no dia 01/06/2022
- Pacheco, J. M. A. P. (2012). *Valores de trabalho, satisfação global com o trabalho e satisfação com a vida: um estudo exploratório das diferenças sócio-demográficas em institutos de saúde*, Disponível em: <http://recil.grupoLUsofona.pt> acessado a 30/12/2023
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho académico*. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale.
- Rennó, R. (2013). *Administração geral*. Rio de Janeiro. Elsevier Editora Ltda.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Rodrigues, J. B. (s/d). *A prática da liderança*. Disponível em: <https://www.slacoaching.com.br> acessado a 07/06/2022.
- Rodrigues, A. P. P. (2016). *A influência dos estilos de liderança na satisfação profissional: o papel do employee engagement*. Universidade Lusíada do Norte.

## APENDICE A- Questionário

### Dados pessoais

#### Marque com X na alternativa correcta

- I. **Sexo:** masculino ( )      feminino ( )
- II. **Idade:** 18-25 anos ( )    26-35 anos ( )    36-45 anos ( )    46-65 anos ( )
- III. **Estado civil:** solteiro/a ( )    casado/a ( )    viúvo/a ( )    divorciado/a ( )
- IV. **Nível académico:** nível básico ( )    nível médio ( )    licenciatura ( )    mestrado ( )  
doutoramento ( )
- V. **Tempo de trabalho:** 0-5 anos ( )    6- 10 anos ( )    11-15 anos ( )    16- 20 anos ( )  
21-30 anos ( )    30 anos a diante ( )
- VI. **Cargo:**.....

Para cada uma das afirmações apresentadas, avalie de forma espontânea a sua concordância, de acordo com a seguinte escala apresentada em cada afirmação, assinalando com um círculo a sua opção.

**1. Disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função.**

A. Discordo Totalmente B. Discordo C. Indiferente D. Concordo E. Concordo Totalmente

**2. Participo no processo de decisão. As minhas opiniões são ouvidas.**

A. Discordo Totalmente B. Discordo C. Indiferente D. Concordo E. Concordo Totalmente

**3. Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho.**

A. Discordo Totalmente B. Discordo C. Indiferente D. Concordo E. Concordo Totalmente

**4. Sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situações semelhantes.**

A. Discordo Totalmente B. Discordo C. Indiferente D. Concordo E. Concordo Totalmente

**5. Sinto realização pessoal na função que ocupo na instituição.**

A. Discordo Totalmente B. Discordo C. Indiferente D. Concordo E. Concordo Totalmente

**6. Como caracteriza o ambiente de trabalho?**

- A. Bom
- B. Mau
- C. Razoável

**7. Como é o relacionamento com os seus colegas?**

- A. Bom
- B. Mau
- C. Razoável

**8. Esta satisfeito com o seu trabalho?**

- A. Satisfeito
- B. Mais ou menos
- C. Insatisfeito

**9. O presidente da direcção influencia positivamente na sua satisfação profissional?**

- A. Sim
- B. Não
- C. Mais ou menos

**10. Para o director está sempre tudo bem?**

A. Discordo Totalmente B. Discordo C. Indiferente D. Concordo E. Concordo Totalmente

**11. Está satisfeito com a direcção da sua instituição?**

- A. Satisfeito
- B. Mais ou menos
- C. Insatisfeito

**12. A Direcção transmite imagens apelativas e motivadoras em relação ao que podemos fazer pela instituição.**

- A. Sempre
- B. Quase sempre
- C. Nunca

**13. Como caracteriza a sua liderança?**

- A. Democrática
- B. Liberal

C. Autocrática

**14. Como é a comunicação entre o superior e subordinado dentro da empresa**

A. Bom

B. Mau

C. Razoável

**APENDICE B - Guião de entrevista**

**Dados pessoais**

**Marque com X na alternativa correcta**

- I. **Sexo:** masculino ( )      feminino ( )
- II. **Idade:** 18-25 anos ( )    26-35 anos ( )    36-45 anos ( )    46-65 anos ( )
- III. **Estado civil:** solteiro/a ( )    casado/a ( )    viúvo/a ( )    divorciado/a ( )
- IV. **Nível académico:** nível básico ( )    nível médio ( )    licenciatura ( )    mestrado ( )  
doutoramento ( )
- V. **Tempo de trabalho:** 0-5 anos ( )    6- 10 anos ( )    11-15 anos ( )    16- 20 anos ( )  
21-30 anos ( )    30 anos a diante ( )
- VI. **Cargo:**.....

1.      Recomendaria seu líder para outros colaboradores?

.....  
.....  
.....

2.      Como o líder age quando os colaboradores não concluem as tarefas no tempo previsto?

.....  
.....  
.....

3.      Sente que seu trabalho é valorizado?

.....  
.....  
.....

4.      Quais são as possibilidades de crescimento na organização?

.....  
.....  
.....

5. O ambiente, as relações e os equipamentos de trabalho são satisfatórios para o desempenho de suas actividades?

.....  
.....  
.....

6. Está satisfeito com o desempenho geral do seu líder? Porquê?

.....  
.....  
.....

ANEXO A – credencial



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Guimarães Pedro Melate<sup>1</sup>, estudante do curso  
de Licenciatura em Psicologia das organizações<sup>2</sup>;  
a contactar  Direcção Provincial de Migração da cidade de Maputo<sup>3</sup>  
a fim de colecta de dados para Monografia<sup>4</sup>.

Maputo, 20 de Junho de 2023<sup>5</sup>

A Directora Adjunta para Graduação

Nilza A. V. César

Mestre Nilza Aurora Tarcísio César

(Assistente)

<sup>1</sup> (Nome do Estudante)

<sup>2</sup> (Curso que frequenta)

<sup>3</sup> (Instituição de recolha de dados)

<sup>4</sup> (Finalidade da visita)

<sup>5</sup> (Data, Mês, Ano)



## ANEXO B – Declaração de Consentimento

À:

DIRECÇÃO PROVINCIAL DE MIGRAÇÃO DA CIDADE DE MAPUTO

ASSUNTO: PEDIDO DE RECOLHA DE DADOS

**Fernanda Pedro Malate**, filha de Pedro José Malate e de Amélia Tomas Mabjeca, titular do BI nº 110104465011B, residente na Cidade de Maputo, bairro do Maxaquene-D, Q 01, Casa nº 40, estudante do Curso De Licenciatura Em Psicologia Das Organizações Na Universidade Eduardo Mondlane, vem mui respeitosamente, por meio desta solicitar a autorização de recolha de dados para fins académicos, de referir que a recolha de dados ira basear-se em entrevista a alguns membros em anonimato, que serão escolhidos de forma aleatória. Pelo que.

Pede deferimento

Maputo aos 20 de Setembro de 2023

*Fernanda Pedro Malate*  
-----

**Fernanda Pedro Malate**

**Anexo**

Credencial emitida pela UEM

Fotocopia do BI

