

65.012-4
RVA
TES
1/8M
e-3

gest-250



LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Relevância do Papel da Liderança na Iniciativa e Sucesso Empresarial; O Caso da Impacto – Projectos e Estudos de Impacto Ambiental, Lda

Estácio Denazarte Omar Rajá

Junho de 2002

Trabalho de Licenciatura em Gestão
Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane
Maputo, Moçambique

U. E. M. - ECONOMIA

N.º E.	28227
DATA	13/08/02
Assinatura	Oferle
BOYA	

Declaração

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

Maputo, 7 de Junho de 2002

Estácio D. Denazarte Omar Raja

(Estácio Denazarte Omar Raja)

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com 18 valores no dia 14 de Junho de 2002 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.

Marta

(O Presidente do júri)

Laura

(O Arguente)

Francisco F. de Jesus Lopes

(O Supervisor)

Dedicatória

Aos meus pais

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo esforço, empenho e apoio dedicado ao longo da minha vida e trajetória acadêmica.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Grade Gerencial de Blake e Mouton	9
Figura 2 – Teoria Situacional de Hersey e Blanchard	12
Figura 3 – Organograma da Impacto	31

TABELAS

Tabela 1 – Orientação dos líderes	38
Tabela 2 – Acções empreendidas pelos líderes na Impacto - Anexo E	
Tabela 3 – Indicadores de desempenho da Impacto – Anexo G	

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil do poder	41
-----------------------------	----

Epígrafe

“... desde os tempos mais remotos que a liderança é considerada como a alavanca vital para qualquer organização, empresa ou grupo comunitário. Ela constitui o requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização ou empresa” (Coelho, 2000).

Agradecimentos

À minha supervisora, Dra. Maria Antónia Lopes, pelo apoio técnico e moral demonstrado durante o desenvolvimento do presente trabalho.

Agradecimentos dirigidos igualmente à empresa Impacto, que abriu as portas e permitiu que realizasse o trabalho a vontade. Devo realçar que a ajuda e atenção dos dirigentes e trabalhadores da empresa, foi importante para que a pesquisa progredisse sem grandes sobressaltos.

Endereço uma palavra de apreço a todos aqueles que me deram apoio moral para acreditar, ir em frente e concluir o presente trabalho.

Por último, uma dedicatória especial para todo corpo docente e técnico administrativo da Faculdade de Economia, que em muito contribuiu para a minha formação.

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

RESUMO

INTRODUÇÃO	1
1. MARCO TEÓRICO	5
1.1. Conceito de Liderança	5
1.2. Abordagens Sobre Liderança	6
1.3. O Poder	12
1.4. Tipologia dos Estilos de Liderança	14
1.5. Liderança <i>versus</i> Gestão	15
1.6. Liderança e Sucesso Empresarial	16
2. METODOLOGIA	17
2.1. Pesquisa Bibliográfica	17
2.2. Pesquisa Documental	18
2.3. Aplicação de Questionários	18
2.4. Entrevistas	19
2.5. Observação Empírica	20
3. LIDERANÇA EM MOÇAMBIQUE	20
3.1. Estudo Abreviado das Principais Etapas da História de Moçambique e Estilos de Liderança Predominantes	20
3.2. Alguns Aspectos Culturais da Sociedade Moçambicana	25
4. O CASO DA IMPACTO	27
4.1. Apresentação da Empresa	27
4.2. Razão da Escolha da Impacto	33

LISTA DE ABREVIATURAS

AGS - Assembléia Geral de Sócios

EIA - Estudo de Impacto Ambiental

FRELIMO – Frente de Libertação de Moçambique

IAIA - International Association of Impact Assessment

Impacto – Projectos e Estudos de Impacto Ambiental, Lda

PRE - Programa de Reabilitação Económica

UEM - Universidade Eduardo Mondlane

RESUMO

O presente trabalho pretende avaliar a contribuição que a liderança assume no desempenho das organizações. A principal razão que me levou a desenvolver um trabalho subordinado a este tema, foi pela necessidade de despertar na mente dos estudiosos, gestores moçambicanos e curiosos na matéria, sobre a necessidade de existência dentro das organizações, de uma liderança activa e sempre preparada para mudança. Pois são os líderes, que no desenvolvimento das suas acções determinam o rumo que as organizações tomam.

Para tal, o trabalho baseou-se no estudo de um caso particular, a empresa Impacto - Projectos e Estudos Ambientais, Lda. Um dos objectivos da pesquisa era o de identificar os estilos de liderança presentes na empresa segundo as teorias mais populares sobre a matéria, nomeadamente: Teoria X e Y de Douglas Mcgregor, Grade Gerencial de Blake e Mouton e Teoria Situacional de Hersey e Blanchard. Portanto, foram aplicadas entrevistas e questionários a um grupo de trabalhadores e dirigentes da empresa. Os resultados da pesquisa foram confrontados e interpretados de acordo com a pesquisa bibliográfica efectuada e o método observacional.

Os resultados revelaram que na Impacto, o estilo de liderança denota uma tendência participativa e orientada para as pessoas. Este estilo se adequa a estrutura e ao ambiente em que ela se encontra inserida. Assim, as acções que os líderes empreendem têm um contributo positivo no desempenho da empresa.

A principal limitação do presente trabalho é de que ele não apresenta resultados ou conclusões gerais sobre o tipo de liderança desenvolvida em Moçambique. Contudo, abre-se um campo para que sejam feitas pesquisas e análises semelhantes que incluam um grupo mais amplo de empresas, e que permitam ter uma ideia mais aproximada de como é desenvolvida a liderança nas organizações moçambicanas.

INTRODUÇÃO

As pessoas, as organizações e a sociedade em geral têm objectivos e metas por alcançar. Normalmente, as pessoas procuram o bem estar, a felicidade e a segurança, enquanto que as organizações geralmente oferecem ao mercado bens e serviços para ganhar lucros. Por outro lado, a sociedade prossegue o desenvolvimento económico e social, a convivência harmoniosa entre os cidadãos, a defesa dos interesses da comunidade, entre outros. Depreende-se então que tais metas e objectivos são diferentes e coexistem no mesmo espaço e tempo.

Actualmente, o mundo vive um período de grandes e rápidas mudanças, que se caracterizam por: grandes inovações tecnológicas, globalização económico-social a escala mundial, intensa competitividade entre as empresas e mudanças de atitudes e comportamentos das pessoas. Este ambiente conturbado proporciona uma nova dinâmica na forma como os objectivos são definidos e alcançados.

Estes aspectos tornam os objectivos conflitantes entre si e causam desequilíbrios na sociedade se não forem bem geridos. Por isso, a sua persecução requer o estabelecimento de prioridades, de normas e procedimentos mais adequados e do uso eficiente dos recursos e meios disponíveis, para atenuar o conflito de interesses.

Portanto, este processo pode levar a necessidade da existência de uma figura que influencie os membros do grupo ou sociedade para alcançar eficazmente os objectivos definidos, compartilhando com eles a missão, a visão e o propósito da organização. Esta figura exercerá liderança. Neste contexto, Vergara (2000) sustenta que:

“... dificilmente, missão, visão e objectivos seriam alcançados sem que houvesse liderança, uma vez que as empresas, como qualquer colectividade, são movidos por movimentos contrários de cooperação e de conflito, logo é preciso magnificar a cooperação e direccionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade.”

Assim, a liderança é entendida como sendo o processo de influenciar pessoas para alcançar objectivos e metas do grupo ou organização.

4.3. Liderança na Impacto	34
5. CONCLUSÕES	45
6. BIBLIOGRAFIA	46

ANEXOS

Anexo A – Questionário n.º 1: Uma avaliação de estilo de liderança

Anexo B – Questionário n.º 2: Avaliação do seu perfil de poder pessoal

Anexo C – Questionário n.º 3: Identificação de acções empreendidas pelos líderes

Anexo D – Questionário n.º 4: Identificação de indicadores de desempenho na empresa

Anexo E – Lista de trabalhadores entrevistados na Impacto

Anexo F – Tabela 2: Acções empreendidas pelos líderes na Impacto

Anexo G – Tabela 3: Indicadores de desempenho na Impacto

Objectivos do trabalho

O presente trabalho pretende focalizar os aspectos relacionados com a liderança empresarial, através do estudo de um caso de uma empresa de consultoria ambiental, denominada Impacto – Projectos e Estudos de Impacto Ambiental, Lda (Impacto).

O objectivo geral do trabalho é o de estudar, compreender e explicar as razões que fazem da liderança um dos factores fundamentais para o sucesso de qualquer tipo de organização num mundo em constante mudança.

A par do objectivo geral, o presente trabalho apresenta os seguintes objectivos específicos:

- Estudar e compreender do ponto de vista teórico, os principais elementos relacionados com a liderança nas organizações;
- Apresentar de uma forma geral, os estilos de liderança adoptados ao longo da história de Moçambique e relacioná-los com as suas dimensões culturais;
- Identificar e analisar o estilo de liderança predominante na Impacto segundo algumas teorias;
- Avaliar a contribuição da liderança da empresa no seu desempenho;
- Identificar as formas de poder predominantes na empresa.

Problema de pesquisa

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

Até que ponto a liderança assume um papel relevante no desempenho das organizações num ambiente em constante mutação?

A hipótese que será equacionada no presente trabalho é de que a liderança influencia o desempenho e o rumo que as organizações tomam, sem esquecer de outras variáveis situacionais igualmente relevantes. Pode-se afirmar que uma boa liderança conduz a

empresa ao bom caminho enquanto que uma liderança desastrosa pode levá-la a extinção ou ao fracasso no alcance das metas pretendidas.

Metodologia

Para o alcance dos objectivos definidos, a metodologia adoptada consistiu na pesquisa bibliográfica, na pesquisa documental, na observação empírica e na aplicação de entrevistas e questionários aos principais intervenientes da empresa em estudo.

Para analisar os estilos de liderança presentes na empresa, utilizaram-se as seguintes teorias: Teoria X e Y de Douglas McGregor, a Grade gerencial de Blake e Mouton e a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard. Os dois primeiros modelos serão também referenciados para situar a orientação e estilos de liderança em Moçambique.

O estudo e conhecimento do comportamento organizacional foi feito através de aplicação de entrevistas, questionários e do método observacional. Este último foi útil para complementar as lacunas dos outros métodos.

Relevância do estudo do tema

O debate actual sobre o sucesso das organizações gira muito em torno da liderança. Hoje, vive-se num mundo onde a mudança é a palavra chave, e Moçambique não se exclui deste ambiente. Então é preciso despertar os gestores e o empresariado nacional, sobre a importância que a liderança assume na vida de uma organização. Nos dias que correm, os gestores antecipam-se à mudança aproveitando as oportunidades e enfrentando as ameaças que ela proporciona. Os gestores são cada vez mais chamados a assumir o papel de dinamizadores dos destinos das organizações, tomando as responsabilidades dos fracassos e dos sucessos.

Actualmente vive-se uma nova realidade onde os gestores não podem pensar que o mais importante é fornecer aos consumidores bens e serviços sem ter em atenção a padrões de qualidade aceitáveis a preços competitivos, dum mercado cada vez mais exigente.

Nas instituições públicas, por exemplo, existe ainda um déficit acentuado na qualidade dos serviços prestados. Concorre para tal facto, a ausência de uma forte liderança nestas organizações, aliado a outros factores como a pesada máquina burocrática e a cultura de *cabritismo*¹ que reina na maioria das instituições públicas. Este cenário não favorece o aparecimento de líderes cujo papel seria de usar a criatividade na resolução de problemas. Contudo, existe um esforço em reformar e modernizar a administração pública para torná-la mais leve e flexível, e virada para os resultados, para responder aos desafios de um ambiente em constante mudança. Este esforço é evidenciado no Decreto n.º 30/2001 de 15 de Outubro sobre *Normas de Funcionamento dos Serviços de Administração Pública*, que visa criar uma Administração Pública ao serviço dos cidadãos e da sociedade em geral, através da aproximação da administração aos utentes, prestação de melhores serviços, simplificação de procedimentos e ao aumento da qualidade da gestão e funcionamento do aparelho administrativo do Estado.

O trabalho não pretende apresentar soluções ou fórmulas mágicas para todos os problemas que as empresas moçambicanas enfrentam, mas sim despertar sobre a importância que a liderança pode exercer na vida de qualquer organização.

Estrutura do trabalho

O trabalho é constituído por cinco capítulos, e obedece a seguinte estrutura:

- O primeiro capítulo é constituído pelo marco teórico onde são apresentados os conceitos e as teorias mais relevantes sobre liderança;
- O segundo apresenta de uma maneira mais detalhada, a metodologia usada na pesquisa e as razões da sua adopção;
- O terceiro capítulo apresenta uma breve referência sobre os estilos de liderança adoptados em Moçambique ao longo da sua história e estabelece a relação com as suas dimensões culturais;
- O quarto capítulo apresenta o apuramento dos resultados e a sua análise de acordo com a revisão de literatura efectuada;

¹ *Cabritismo* – corrupção material, sinédoque da metáfora animal em Changana, "mbuti yija la

- O quinto e último capítulo é reservado a apresentação das conclusões da pesquisa, sugestões e algumas recomendações.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Conceito de Liderança

A liderança foi objecto de estudo de vários autores, por isso possui inúmeras definições. Bass afirma que *existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que tentaram definir o conceito.* (Rego apud Bass[1990]).

Para Daft (1997) liderança é a habilidade de influenciar pessoas com o objectivo de alcançar metas. Uma outra definição advoga que a liderança é o processo de *influenciar as actividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitem o alcance de metas numa dada situação.* Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e outras variáveis situacionais (Rego apud Hersey e Blanchard, [1988:86]).

Uma definição mais complexa considera que se trata de

Um processo de influencia que afecta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objectivos para a organização ou grupo, a organização das actividades para o alcance dos objectivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objectivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.
(Rego apud Yukl, [1994:5]).

Já Megginson *et all* (1987) define a liderança como sendo um processo de influenciar actividades individuais e grupais em direcção ao estabelecimento de metas e a sua consecução, onde o líder trabalha para garantir o equilíbrio entre as metas da

yingabohiwa kona" - o cabrito come onde está amarrado (Lopes, s.d.).

organização, as suas e as dos seguidores. Jago (1982) acrescenta que essa influência exercida ao grupo não deve ser **coerciva**. (Rego *apud* Jago, [1982]).

Em síntese, a **liderança** é o processo de influência não coerciva de um grupo de pessoas para alcançar objectivos e metas e organizacionais numa determinada situação, através da interacção entre o líder e os seguidores. Onde, a **influência não coerciva**, significa que líder conduz o comportamento dos seguidores por meios persuasivos. O **alcance de metas e objectivos** significa que a liderança visa alcançar metas organizacionais. Então, o líder e o grupo trabalham para garantir o equilíbrio entre as metas da organização, as suas e as do grupo. Finalmente, a **interacção entre o líder, seguidores e situação**, pressupõe que a liderança envolve o relacionamento recíproco entre o líder e os seguidores em determinada situação.

1.2. Abordagens sobre Liderança

Ao longo dos anos, vários pesquisadores estudaram e tentaram compreender e explicar as causas da liderança efectiva. Estes estudos deram origem a formulação de várias teorias sobre liderança. Estas teorias podem ser agrupadas em três principais abordagens: abordagem dos traços, abordagem comportamentalista e abordagem contingencial.

1.2.1. Abordagem dos traços

A abordagem dos traços constitui a primeira tentativa de entender o sucesso da liderança. A ideia que norteia os teóricos desta abordagem é de que algumas pessoas possuem características pessoais ou traços de personalidade, que as distinguem dos outros, e tornam-nas melhores líderes. Assim, a maior parte da pesquisa primitiva sobre os traços procurou comparar as características das pessoas que se tornaram líderes com a dos seus seguidores e identificar as características e traços que se acreditava conduzir ao sucesso na liderança (Megginson *et all*, 1987). Esses traços são agrupados por Vergara (2000) em: **traços físicos** (aparência, estatura, energia, força física), **traços intelectuais** (adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado coeficiente de

inteligência), **traços sociais** (cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas) e **traços relacionados com a tarefa** (impulso de realização, persistência e iniciativa).

O pressuposto básico desta abordagem é de que os líderes nascem líderes, não são feitos.

Embora se reconheça que a detenção de certos traços (ex: inteligência, iniciativa, capacidade supervisora e auto segurança) facilitam a liderança efectiva, estas teorias não conseguiram revelar nenhuma relação directa forte entre a detenção de tais traços e o sucesso na liderança. Esta limitação favoreceu o aparecimento de novas teorias.

1.2.2. Abordagem comportamentalista

As teorias da abordagem comportamentalista dedicaram a sua atenção ao estudo do comportamento dos líderes. Elas deram mais ênfase sobre o que os líderes *fazem* e não sobre o que eles *são*, sob premissa de que a liderança não é inata e sim apreendida ou desenvolvida (Megginson *et all*, 1987). As teorias comportamentalistas mais populares são:

- Estudos de Kurt Lewin;
- Teoria X e Y de Douglas Mcgregor;
- Estudos de Michigam de Rensis e Linkert;
- A grade gerencial de Blake e Mouton.

Abordar-se-á apenas, a segunda e a última para efeitos do presente trabalho.

Teoria X e Y de Douglas Mcgregor

Douglas Mcgregor desenvolveu as teorias X e Y com vista a explicar o comportamento dos líderes em relação aos seus seguidores. Ele identificou duas assunções contrastantes dos homens a respeito da natureza dos outros:

A **teoria X** que reflecte a tradicional e pessimista visão a respeito dos outros em que o homem foge do trabalho e das responsabilidades, têm pouca ambição pelo que prefere ser dirigido. Os líderes com esta orientação usam da coerção, métodos externos para a motivação (pagamento e punições) sob assunção de que as pessoas não estão naturalmente motivadas para o trabalho.

Em contra senso, a **teoria Y** reflecte a visão de que a maioria das pessoas está intrinsecamente motivada ao trabalho, sendo este tão natural quanto se divertir. Os homens comprometem-se com os objectivos organizacionais, procuram responsabilidades, tem capacidade para exercer cargos elevados e têm amplas potencialidades intelectuais parcialmente exploradas. Líderes com esta inclinação tendem a conceder maiores responsabilidades e autonomia (Chiavenato, 2000).

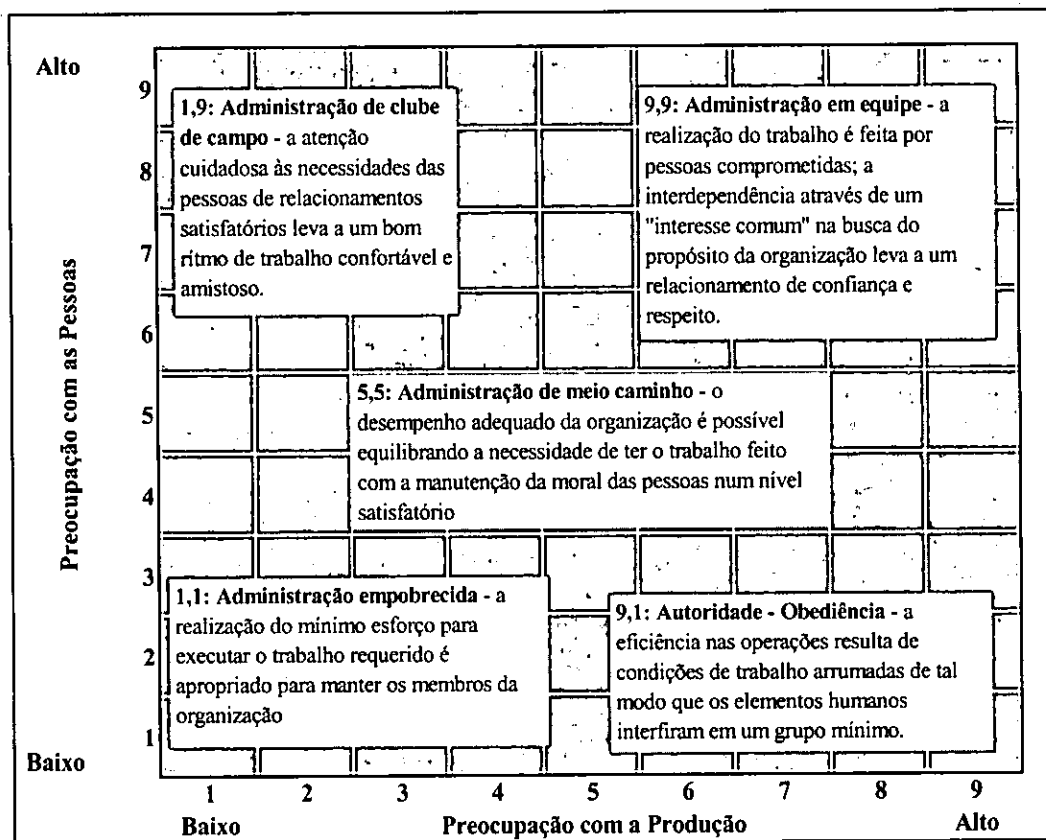
A grade gerencial de Blake e Mouton

Blake e Mouton propuseram uma teoria denominada grade de liderança ou gerencial, que enfoca as orientações dos líderes quanto à tarefa (ou produção) e pessoa (ou relacionamento), bem como as combinações de interesses entre os dois extremos. Assim, os **líderes orientados para tarefa ou produção** enfocam aspectos de trabalho. Especificam as metas a cumprir, organizam o trabalho, fixam prazos, proporcionam diretrizes específicas e especificam e requerem informação regular sobre o processo de trabalho. Enquanto que, os **líderes orientados para pessoas ou relacionamento** enfocam o bem estar e os sentimentos dos seus seguidores, têm confiança em si próprios e uma forte necessidade de serem aceites pelos membros da sua equipe. Eles proporcionam apoio e encorajam, envolvem as pessoas nas discussões e nas actividades, facilitam as interacções pessoais, procuram e ouvem as opiniões das pessoas e proporcionam *feedback* do executado (Rego, 1997: 302).

Analisando a grade de liderança de Blake e Mouton (Fig.1), encontramos cinco combinações diferentes de estilos de liderança, que são aqui apresentadas por Daft (1997) a seguir:

- **Administração em equipe (9,9)** é frequentemente considerada o estilo mais eficiente e é recomendada para os gerentes porque os membros da organização trabalham juntos para realizar as tarefas;
- **Administração de clube de campo (1,9)** que ocorre quando a ênfase principal é dada mais as pessoas do que ao redimensionamento do trabalho;
- **Administração de autoridade-obediência (9,1)** que ocorre quando a eficiência em operação é a orientação dominante;
- **Administração meio caminho (5,5)** reflecte uma porção moderada de preocupação tanto com as pessoas como com a produção;
- **Administração empobrecida (1,1)** significa a ausência de uma filosofia de administração, onde os líderes aplicam poucos esforços no relacionamento interpessoal ou na realização do trabalho.

Figura 1 - Grade de Liderança de Blake e Mouton.



Fonte: Daft (1997: 302)

1.2.3. Abordagem contingencial

As teorias contingenciais surgiram para enriquecer e melhorar o enfoque das teorias comportamentalistas. A premissa básica desta abordagem é de que o comportamento dos líderes varia de acordo com a situação. Para Vergara (2000), a **situação** pode ser entendida como o tipo de organização (empresas, organizações não governamentais, sectores da administração pública, clubes, igrejas, universidades, etc.), o cenário onde as coisas acontecem (o clima psicológico do momento, a cultura da organização), assim como a tarefa que é executada (a relevância da sua execução, a sua emergência e os riscos de sua não execução).

Megginson *et all* (1987) destaca que o estilo de liderança a ser usado é influenciado por factores como a situação, as pessoas, as tarefas, a organização e outras variáveis ambientais. Este autor divide os factores que afectam o comportamento de liderança em macrofactores e microfactores. Os **macrofactores** compreendem aqueles factores que influenciam indirectamente o comportamento de liderança, mas têm um grande efeito durante um determinado período de tempo (ex.: situação económica, o ambiente histórico cultural, a indústria e a organização). Já os **microfactores** são aqueles que têm uma influência directa no comportamento do líder (ex: antecedentes e personalidade do líder, expectativas e comportamento do superior, nível organizacional e tamanho do grupo e expectativas e comportamento dos subordinados).

A idéia que se pode tirar desta abordagem é de que o estilo de liderança é influenciado por três elementos fundamentais: o líder, a situação e os seguidores. Neste contexto, foram desenvolvidas teorias com vista a explicar os estilos de liderança adequados a situações específicas. As teorias mais populares desta abordagem são: teoria contingencial de Fiedler e teoria Situacional de Hersey e Blanchard. Será desenvolvida abaixo a teoria Situacional de Hersey e Blanchard.

Teoria situacional de Hersey e Blanchard

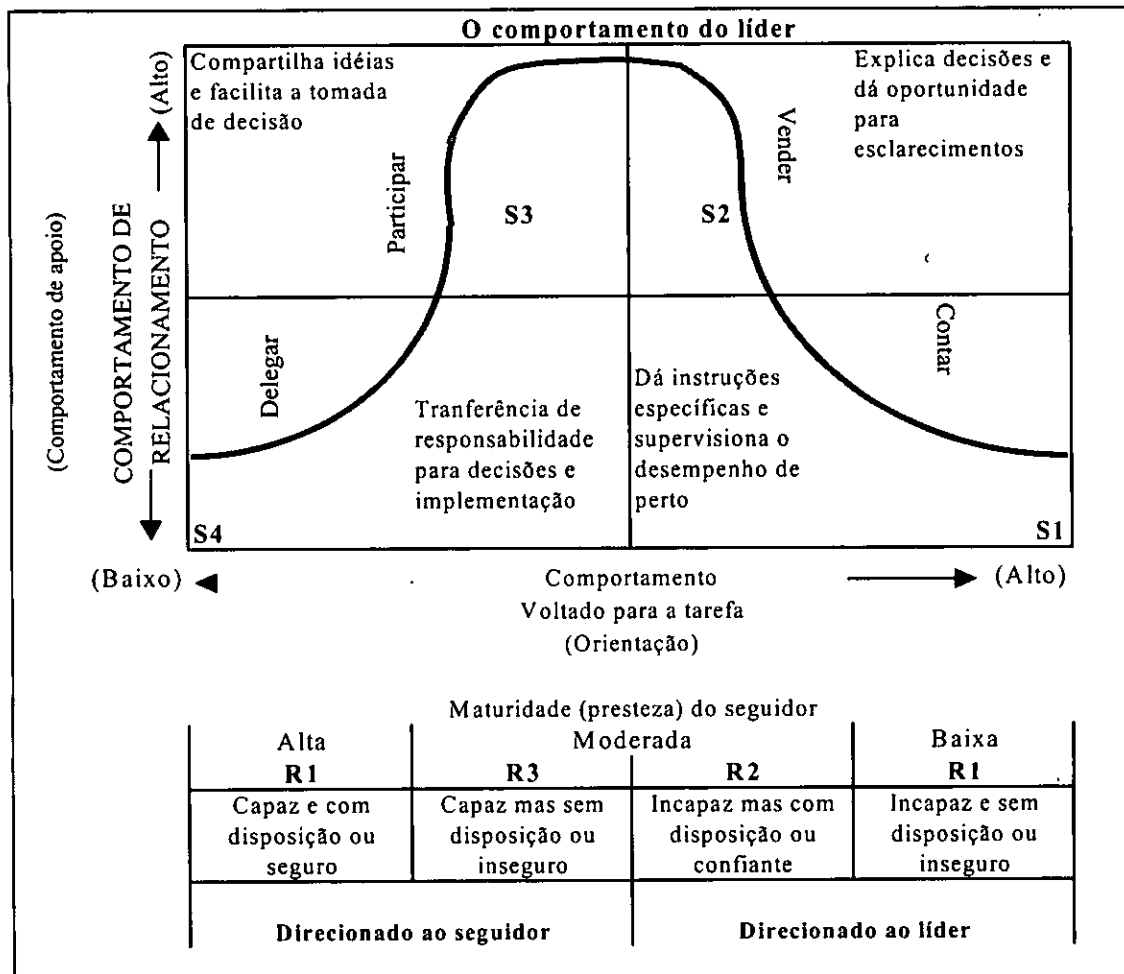
Para Rego (1997) o conceito básico da teoria situacional de Hersey e Blanchard é de que as estratégias e comportamento de um líder (orientação para tarefa ou relacionamento) devem ser situacionais, em função da maturidade ou imaturidade dos subordinados. Segundo Megginson *et all* (1987), **maturidade** é a *capacidade dos indivíduos ou grupos de estabelecerem metas elevadas, mas factíveis, e disposição e capacidade de assumir responsabilidades, numa determinada tarefa específica a ser realizada*. Assim, à medida que a maturidade aumenta, o líder deve incrementar o comportamento de relacionamento (apoio sócio – afectivo) e diminuir a orientação para as tarefas. Quando os colaboradores revelarem maturidade acima da média, o líder deve diminuir os dois tipos de comportamento. Adicionalmente, a maturidade dum subordinado pode ser encarada em função do seu nível de formação e experiência de trabalho profissional. Quanto maior qualificação e experiência profissional o subordinado tiver, naturalmente que maior será a sua maturidade no desempenho das suas tarefas e *vice-versa*. Estas variáveis são mais fáceis de quantificar e manipular, por isso serão usadas no presente trabalho para avaliar a maturidade dos subordinados.

Em suma, Hersey e Blanchard propõem, conforme a Figura 2, quatro estilos de liderança conforme as situações por eles identificadas, e que são a seguir sintetizadas por Daft (1997):

- **Estilo contar (S1)** – quando o subordinado é incapaz e sem disposição ou inseguro (não é empenhado nem competente), o líder deve dar instruções específicas e supervisionar o desempenho do subordinado de perto. O líder adopta um alto comportamento de tarefa e baixa orientação de relacionamento.
- **Estilo vender (S2)** – quando o subordinado é incapaz, mas com disposição e confiante, o líder deve explicar as decisões e dar oportunidade para esclarecimentos. O líder adopta uma elevada orientação tanto para a tarefa assim como para o relacionamento.
- **Estilo participar (S3)** – quando o subordinado é capaz, mas sem disposição ou inseguro, o líder deve compartilhar as idéias e facilitar a tomada de decisão. O líder adopta uma elevada orientação para o relacionamento e baixa para tarefa.

- **Estilo delegar (S4)** – quando o subordinado é capaz e com disposição ou seguro, o líder deve transferir responsabilidade para decisão e implementação. Neste caso, o líder adota baixa orientação tanto para tarefa assim como para o relacionamento.

Figura 2 - A teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard.



Fonte: Daft (1997: 305)

1.3.O Poder

O conceito de poder nunca pode ser dissociado da liderança, pois para liderar é necessário alterar comportamentos e influenciar as atitudes das pessoas, e isso só é possível através do uso do poder. O **poder** é então a capacidade de exercer influência sobre indivíduos (Vergara, 2000).

O sociólogo alemão Max Weber define o poder como a *capacidade de alguém se fazer obedecido*. No estudo da dominação, Weber distinguiu três tipos de autoridade: a tradicional, a carismática e a racional-legal ou burocrática (Vergara, 2000:112).

A **autoridade tradicional** é o poder legitimado pela tradição, pelos costumes, porque *sempre foi assim*.

A **autoridade carismática** é o poder legitimado pela personalidade do superior. A obediência deve-se, portanto, ao carisma² da personalidade.

Por fim a **autoridade racional legal** é o poder legitimado pela concordância com um conjunto de regras, racionalmente definidas. O aparato legal que corresponde à autoridade racional legal é a burocracia (Vergara, 2000).

O poder é uma relação de dependência que é conseguida através da suas bases ou fontes de poder. Os autores mais modernos identificam seis fontes de poder dentro da organização: poder de recompensa; poder de coerção; o poder legítimo; o poder de controle da informação; o poder de especialista; e o poder de referência (carismático) Megginson *et all* (1987).

O **poder de recompensa** deriva do número de recompensas positivas (aumentos de salários ou promoções, elogios, atenção e reconhecimento, etc.) detidas pelo líder e que são usadas para influenciar o comportamento dos subordinados.

O **poder de coerção** é oposto ao de recompensa e se refere à autoridade de punir (demitir ou despromover empregados, criticar e não conceder aumentos de salário).

O **poder legítimo** provém de um cargo de administração formal numa organização e da autoridade outorgada. O líder tem o direito de mandar e os subordinados de aceitar suas ordens, simplesmente porque essa pessoa foi designada como *chefe*.

O **poder de controle de informação** deriva do conhecimento que os outros não possuem. Alguns líderes usam este método fornecendo ou retendo informação necessária para influenciar a ação dos subordinados.

² Dom, graça, uma qualidade extraordinária e indefinível de uma pessoa.

O **poder de especialista** resulta de um conhecimento especial ou da habilidade de um líder com respeito às tarefas executadas pelos seguidores. O líder usa tais conhecimentos para influenciá-los.

O **poder de referência (carismático)** deriva das características de personalidade do líder que comanda a identificação, o respeito e a admiração dos subordinados. Constitui uma versão da autoridade carismática referenciada por Weber.

Estas fontes de poder podem ser agrupadas segundo Daft (1997) em dois tipos de poder: **poder do cargo** que provém da organização (inclui-se aqui: poder de recompensa, poder de coerção, poder legítimo e poder de informação) e **poder pessoal** que deriva do respeito e admiração dos seguidores ao seu líder (são eles: poder de especialista e poder de referência).

1.4. Tipologia dos Estilos de Liderança

Chiavenato (2000) examina as características de um líder de acordo com a sua abordagem básica. Isto é, se ele é autocrático, democrático ou *laissez-faire*.

O **líder autocrático** é aquele que tende a centralizar a autoridade. Este toma a maioria das decisões, em vez de permitir que os seguidores as tomem. Este tipo de líder confia no poder legítimo, de recompensa e de coerção.

Por sua vez, o **líder democrático (ou participativo)** envolve bastante os seus seguidores no processo decisório. Delega autoridade para os outros, incentiva a participação, usa o envolvimento do grupo no estabelecimento de seus objectivos básicos, estabelecimento de estratégias e determinação de atribuições de cargos. Este tipo de líder confia na força da experiência e no poder de referência para influenciar os subordinados.

Finalmente, o **líder *laissez-faire*** tem uma atitude passiva e permissiva face aos seguidores, lhes atribuindo total liberdade e deixando-os fazer o que querem. Este tipo de líder não usa uma fonte específica de poder.

1.5. Liderança versus Gestão

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

Para Kotter (1999), a **gestão** é por um lado, *um conjunto de processos que asseguram o funcionamento da empresa num mundo estático*, por outro, a **liderança** é o que *cria ou altera tais processos para aproveitar novas oportunidades*, o que é imprescindível num mundo em constante mudança. Este autor faz a distinção entre os dois conceitos afirmando que a **liderança** *se refere à criação de uma visão estratégica, alocação de recursos e atribuição de poder aos indivíduos para a sua concretização*. Assim, a liderança funciona através das pessoas e da cultura. Por outro lado, a **gestão** *procura manter o sistema a funcionar através do planeamento, dos orçamentos, do controlo e dos métodos tradicionais de resolução de problemas*. Deste modo, a gestão opera através da hierarquia e dos sistemas. Ele refere ainda que *quem não percebe a diferença entre os dois conceitos, é incapaz de controlar a mudança e de a levar as últimas consequências*. Um outro aspecto importante a reter deste autor é que sublinha que enquanto por um lado *uma liderança forte sem gestão arrisca-se ao caos*, por outro lado, *uma gestão forte sem liderança tende a mergulhar a organização numa burocracia fatal*. Contudo, a par destas posições extremistas, conclui-se que tanto a liderança assim como a gestão são essenciais à empresa. Existe, porém, uma necessidade de equilibrar estes dois conceitos dentro da organização, explorando as vantagens oferecidas por cada um deles. Nesta ordem de ideias, Daft (1997) refere que: como o poder da administração (gestão) vem da estrutura organizacional, ela promove *estabilidade, ordem e solução de problemas dentro da estrutura*. Por outro lado, o poder da liderança provém das fontes pessoais que não são tão investidas na organização, como interesses pessoais, metas e valores. Por isso, ela promove *visão, criatividade e mudança na organização*.

É actualmente sustentado que as empresas modernas, que actuam numa época de mudanças velozes e de globalização crescente, precisam ser orientadas por *gestores-líderes*. Vergara (2000) aponta algumas capacidades requeridas ao gestor-líder, nomeadamente:

- Deve estar atento aos principais acontecimentos que ocorrem no mundo, para não ficar ultrapassado;
- Deve contribuir na formação de valores e crenças organizacionais dignificantes ao ser humano, pois as pessoas constituem o elemento mais importante dentro da organização;
- Deve ser hábil na busca de clarificação de problemas, identificando cuidadosamente as suas causas e desenvolvendo e escolhendo alternativas criativas e mais adequadas às estratégias e objectivos da organização;
- Deve fazer da informação a sua ferramenta de trabalho, pois ela é o combustível gerador do movimento empresarial e alimento do processo decisório;
- Deve ser ousado, visualizando sempre o sucesso e construindo permanentemente formas de auto-aprendizagem dentro da organização;
- Deve possuir algumas qualidades como boa disposição, entusiasmo, equilíbrio emocional, capacidade de aprendizagem, coerência, confiabilidade, firmeza, integridade, fé e esperança.

1.6. Liderança e Sucesso Empresarial

O sucesso empresarial é influenciado pela forma como a organização é liderada. Segundo Rego (1997), as acções do líder têm efeitos directos e indirectos sobre a organização. Directamente o líder pode:

“... levar os subordinados a trabalharem mais e melhor (através, por exemplo, dos incentivos ao desempenho e da definição de metas desafiantes); aumentar as capacidades dos seguidores para o trabalho (ministrando formação, mostrando melhores meios de trabalhar, clarificando quem é o responsável por quê, etc.); organizar e coordenar as actividades de modo mais eficiente, eliminando atrasos, duplicação de esforços e desperdícios; obter recursos necessários para realizar o trabalho (informações, pessoal, equipamento, materiais e meios financeiros)...”.

Indirectamente, o líder pode:

“... mudar a cultura organizacional; desenvolver a longo prazo capacidades e competências dos colaboradores; alterar a tecnologia usada para realizar operações; mudar a estrutura organizacional (descentralização, criação de novos departamentos, alteração de relações hierárquicas); alteração de estratégias (desenvolvimento de novos produtos e mercados, realização de joint-ventures)...”

Assim, o desempenho organizacional vai depender em larga medida da eficácia do líder em empreender tais acções dentro da organização. Segundo o mesmo autor, existem vários critérios para medir a eficácia da liderança. Do lado do seguidor, pode-se destacar: a *performance* grupo (produtividade, cumprimento de prazos e qualidade do produto/serviço); sobrevivência do grupo (capacidade de resistir e sobreviver às crises); e as atitudes dos seguidores face aos líderes (absentismo, *turnover*, greves e pedidos de transferências). Quanto ao líder, pode-se destacar a sua contribuição para a qualidade do processo de grupo (coesão do grupo, motivação dos membros e solução dos problemas). Em relação organização, pode-se usar como critério, a *performance* financeira da empresa (crescimento dos lucros, crescimento das vendas, retorno do investimento, quota do mercado, etc.).

2. METODOLOGIA

A metodologia usada foi seleccionada em função dos objectivos que se pretendiam alcançar com o trabalho. Assim, para além da pesquisa bibliográfica e documental, foram aplicados questionários e entrevistas. A observação empírica foi útil para complementar as eventuais lacunas dos outros métodos de pesquisa.

2.1. Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica serviu para obter a ferramenta teórica para a compreensão de todos os elementos ligados a liderança nas organizações. Com este método, fez-se o estudo dos principais aspectos relacionados com a liderança em Moçambique. Através de uma reconstituição sintética das principais fases da história do país, identificou-se as

principais orientações e estilos de liderança de acordo com as teorias estudadas e os factores a eles relacionados. Já a análise da relação existente entre as dimensões culturais e a liderança em Moçambique, foi efectuado tendo em conta o estudo realizado por Geert Hosted³.

2.2. Pesquisa Documental

A pesquisa documental foi útil para o estudo e conhecimento da empresa e do seu negócio. Consultou-se alguns documentos relevantes que circulam dentro da empresa, e materiais relacionados com a legislação ambiental.

2.3. Aplicação de Questionários

Os questionários serviram para uniformizar e sistematizar a colecta de dados na identificação:

- da orientação dos líderes da organização;
- das formas de poder mais predominantes na empresa;
- das principais acções empreendidas pelos líderes;
- dos indicadores de desempenho dos líderes.

Assim, para identificação da orientação dos líderes da organização, foi aplicado um questionário cujos destinatários eram os trabalhadores. Este foi respondido por oito trabalhadores da empresa escolhidos ao acaso, e os seus resultados permitiram apurar se o estilo de liderança é orientado para a pessoas ou orientado para as tarefas. Com os dados obtidos neste questionário, fez-se a análise e interpretação dos estilos de liderança predominantes usando-se os modelos: Grade de Liderança de Blake e Mouton e Teoria Situacional de Hersey e Blanchard.

³ *Geert Hofstede estudou a importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes em relação ao trabalho, e situa os trabalhadores e administradores em quatro dimensões básicas: colectivismo ou individualismo, distância de poder, nível em que se evita a incerteza e masculinidade ou feminilidade (Motta, 1995).*

A avaliação do perfil do poder da liderança da empresa, foi feita com base num questionário dirigido ao Director Geral da Impacto. Os resultados deste questionário permitem situar a preferência do líder pelas diferentes fontes de poder estudadas na revisão de literatura.

A identificação das acções empreendidas pelos líderes foi feita com um questionário distribuído por quatro técnicos e dois dirigentes (O Director Geral e o Presidente da Assembléia Geral de Sócios - AGS). Primeiro, os destinatários foram escolhidos em função da sua posição na organização. Este método permite fazer a análise comparativa do ponto de vista dos líderes dum lado, e dos seguidores do outro. Segundo, foram seleccionados somente quadros técnicos, porque verificou-se que estes é que desenvolvem no dia a dia uma relação mais intensa com os líderes da empresa, estando por isso mais aptos para avaliar as suas acções e efeitos.

Finalmente, a identificação dos indicadores de desempenho da empresa, foi feita com um questionário dirigido aos dois líderes atrás referenciados. Estes foram eleitos, por estarem mais a par da *performance* da empresa.

2.4. Entrevistas

As entrevistas serviram para obter junto aos colaboradores da empresa alguns aspectos como: relacionamentos interpessoais na empresa, motivação para a realização das tarefas, o grau de participação na tomada de decisões, o clima organizacional, as expectativas dos *stakeholders*⁴ internos da organização, entre outros. Neste âmbito, foram entrevistadas nove pessoas: sete trabalhadores, o Presidente da AGS e o Director Geral. Com base nas informações obtidas nas entrevistas, avaliou-se o estilo de liderança na empresa segundo a Teoria X e Y de McGregor. Adicionalmente, os dados das entrevistas foram úteis para a análise da competitividade da empresa, o conhecimento da sua história, estrutura orgânica, entre outros.

⁴ *Stakeholders* são grupos ou indivíduos directa e indirectamente afectados pela busca de uma organização por seus objectivos. Eles podem ser: externos (sindicatos, fornecedores, competidores, e órgãos governamentais) e internos (empregados, accionistas e directores) (Stoner & Freeman, 1985).

2.5. Observação Empírica

O método observacional foi usado em todas as etapas do estudo da empresa para interpretação de factos, cuja aplicação de outros métodos não se mostrava mais eficiente.

3. LIDERANÇA EM MOÇAMBIQUE

O presente trabalho tem como objectivo geral estudar a liderança nas organizações, e o seu enquadramento na realidade moçambicana em particular. A utilidade científica do trabalho depende da articulação que deve ser feita entre a moldura teórica apresentada, e sua relação com contexto histórico-cultural da sociedade moçambicana. Por conseguinte, serão apresentadas aqui as características gerais da história e cultura da sociedade moçambicana e sua relação com o tema em estudo.

A seguir, far-se-á uma síntese da história de Moçambique, com particular incidência para o período pós-independência e debruçar-se-á sobre alguns aspectos da sociedade moçambicana e sua relação com os estilos de liderança predominantes.

3.1. Estudo Abreviado das Principais Etapas da História de Moçambique e Estilos de Liderança Predominantes

Duma maneira simplificada pode-se dividir cronologicamente a história de Moçambique em quatro períodos distintos:

- a fixação dos povos *Bantu* e formação dos primeiros Estados, ;
- a chegada dos portugueses e sua relação com os Estados africanos;
- a colonização efectiva de Moçambique;
- Moçambique independente.

3.1.1. Fixação dos povos Bantu e formação dos primeiros Estados (200 AC até ao Século XV)

Este período é caracterizado pela fixação das primeiras sociedades sedentárias constituídas pelos povos *Bantu*⁵ oriundos da África Ocidental que trouxeram consigo ferramentas de ferro e armas. Por volta do século XI, assiste-se a formação dos primeiros estados africanos (Estado do Zimbabwe, Estado dos Muenemutapa, Estado do Marave, Estado Ajaua, etc) que estabeleciam relações comerciais (comércio do marfim, ouro, escravos, especiarias asiáticas) com os árabes, sendo o *swahili* a língua franca do comércio (Almeida, s.d.). Nestas sociedades prevalecia predominantemente a **autoridade tradicional**, onde os chefes concentram todo o poder, cabendo a estes inclusive o exercício dos rituais relativos ao culto dos antepassados e às práticas mágicas. Denota-se portanto, uma forte tendência para um estilo de liderança mais **autocrático**.

3.1.2. Chegada dos portugueses e sua relação com os Estados africanos (Século XV até 1885)

Este período é caracterizado pelo primeiro contacto com povos de origem europeia, com a chegada do navegador português Vasco da Gama em 1498, que se instalou no litoral de Moçambique com o objectivo de chegar à Índia. A partir deste período, os portugueses ao se aperceberem das potencialidades e riquezas do país, optaram por intensificar o contacto com os povos locais, penetrando mais para o interior (a partir de 1530 decidiram penetrar no vale do Zambeze), empreendendo acções visando à redução da influência árabe principalmente nas regiões Centro e Norte. De acordo com Almeida (s.d.), o ouro foi a razão principal que levou os portugueses a instalar-se em Moçambique, pois este servia para comprar, no Oriente, as especiarias com que Portugal abastecia o mercado europeu. Gradualmente, o domínio português foi-se acentuando e sobrepondo-se a todas as formas de resistência usadas pelos nativos, que culminou com colonização efectiva mais tarde como colorário da conferência de Berlim (1885-1886). O domínio português foi imposto **coercitivamente**, isto é, contra vontade dos povos locais. É importante referir que foi durante este período que se intensificou o comércio de escravos em Moçambique.

⁵ São assim chamados por seu grupo linguístico.

3.1.3. Colonização efectiva do território moçambicano (1885 – 1975)

Após a conferência de Berlim (1885-1886) que visava a partilha do continente africano pelas potências europeias, ficou decidido que a colonização do continente africano devia ser efectiva. Assim, Portugal reprimiu todas formas de resistência à sua ocupação, como por exemplo, a resistência empreendida por Gungunhana (1894-1895). Porém, na altura Portugal não tinha capacidade económica suficiente para administrar efectivamente todo o território moçambicano, decidindo então confiar a administração de parte do território Moçambicano (Centro e Norte) a Companhias Majestáticas. A actividade principal destas companhias consistia na organização da venda de mão-de-obra contratada para o estrangeiro e na prática da economia de plantações (Wuyts, 1980:13). Nestas companhias, as populações trabalhavam em regime de trabalho forçado (*Chibalo*) nas plantações de chá, açúcar, algodão, sisal e copra. Os estilos de administração empreendidos nestas companhias podem ser comparados a **Teoria X de Douglas Mcgregor**, onde o administrador não confia no subordinado, acreditando que este não tem capacidades ou disposição para efectuar um bom trabalho, a não ser que sejam controlados de forma *taylorista*, havendo inclusive a necessidade do recurso à força. Exemplo disso é ilustrado pela existência de sipaios nestas plantações, que supervisionavam de perto o trabalho e com recurso a violência para evitar atrasos, erros, baixa produtividade, absentismo e outras manifestações similares. O trabalhador era visto como um simples factor de produção. Segundo palavras do ministro das colónias do regime de Salazar, *colonizar é essencialmente tratar do negro. Esta é a grande força de produção, abundante e dócil elemento de consumo que a África oferece* (Departamento de História, Universidade Eduardo Mondlane – UEM, 2000:209). Por conseguinte, o estilo de liderança era autocrático e orientado para as tarefas.

3.1.4. Moçambique durante o período pós-independência (de 1975 em diante)

A luta armada de libertação nacional desencadeada sob liderança da Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO) em 1964 culminou com a Proclamação da Independência Nacional em 1975. A partir deste período, com o intuito de responder as necessidades e aspirações do povo moçambicano, o partido no poder (FRELIMO),

optou por uma orientação política influenciada pela doutrina Marxista-Leninista, que assentava no estilo de economia centralmente planificada. Este modelo de gestão econômica caracteriza-se segundo Gobe (1994:5) pela

Alocação administrativa de recursos, o estabelecimento dos preços abaixo dos níveis de mercado por considerações relativas à equidade, a transformação do Estado no principal agente econômico, e a limitação dos agentes privados.

Muitas empresas e propriedades foram nacionalizadas ou intervencionadas pelo Estado, em resposta sobretudo ao abandono, após a independência nacional, pelos antigos proprietários. Castel-Branco (1994:114) acrescenta que:

O Estado herdou, então, um grande número de pequenas e médias empresas abandonadas, pouco competitivas e descapitalizadas, que se viu obrigado a intervencionar para mantê-las em funcionamento.

Newitt (1997:467) aponta que inicialmente o partido (FRELIMO) se confundia com o Estado, porque “a queda da administração portuguesa e a fuga dos burocratas e gestores implicou que o partido tivesse que preencher muitos destes cargos com seu próprio pessoal”. Consequentemente, estas organizações herdaram um estilo de administração com forte influência da disciplina militar (com uma forte **orientação para tarefa**), fruto dos dirigentes que ficaram a frente dessas empresas terem sido, na sua maioria, antigos combatentes da luta de libertação. Estes dirigentes estavam no início influenciados segundo Lopes (1999) por três modelos de referência distintos e coexistentes, no que se refere as suas atitudes e desempenho:

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

Os resultados não foram satisfatórios, muito pelo contrário, as empresas entraram em colapso e a economia mergulhou numa profunda crise sem precedentes e com consequências nefastas para população. Além do estilo de administração adoptado, também contribuíram para o agravar da situação outros factores como: calamidades naturais, depreciação dos termos de troca internacionais, crise internacional do petróleo e a guerra de desestabilização. Este cenário desfavorável não dava espaço a iniciativa e muito menos ao desenvolvimento de uma classe empresarial forte, competitiva e eficiente. Surgiu então a necessidade de se mudar as estratégias e os caminhos rumo ao desenvolvimento económico, optando-se por uma maior abertura e liberalização da economia, com recurso a ajuda externa.

Assim, foi implementado a partir de 1987 o Programa de Reabilitação Económica (PRE), com o objectivo de reverter a situação através da implementação de um conjunto de medidas específicas que incluía entre outras, a retirada do Estado da actividade produtiva através da privatização das empresas estatais e intervencionadas. (Gobe, 1994:6).

Para efeitos do presente trabalho, não constitui objectivo principal avaliar o desempenho da economia como resultado das medidas implementadas. Mas sim, destacar alguns aspectos da mudança que influenciaram o estilo de gestão das empresas a partir desta altura.

A decisão de implementar as reformas com o recurso a ajuda externa, principalmente do Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial, obrigou o país a adopção de algumas medidas impostas por estas instituições, como contrapartida da ajuda prestada. Das diversas medidas implementadas no âmbito do PRE (a diminuição drástica das despesas públicas, controle da inflação, diminuição do crédito, entre outras), as privatizações tiveram um grande impacto no estilo de administração das empresas, porque elas passaram a operar de acordo com as exigências do mercado e, sobretudo sem a ajuda do governo (como muitas vezes acontecia, o Estado pagava salários e suportava por vezes algumas despesas correntes para garantir funcionamento das empresas e a manutenção dos postos de trabalho). Por outro lado, boa parte destas empresas (principalmente as

grandes empresas) foram vendidas a firmas estrangeiras (Hanlon, 1997:94) que optaram por implementar **modelos de gestão organizacional ocidentais**. Estes modelos entram, muitas vezes, em choque com as raízes culturais das sociedades africanas.

3.2. Alguns Aspectos Culturais da Sociedade Moçambicana

3.2.1. Diversidade étnica

A sociedade moçambicana é bastante heterogênea sob o ponto de vista cultural, etno-linguístico, religioso, racial, etc. Embora o território moçambicano seja habitado por povos que estão incluídos no grande grupo dos *Bantu*, Moçambique apresenta uma diversidade étnica interminável. Por isso, esta questão deve ser sempre ponderada quando pretende utilizar um determinado estilo de liderança ou administração. Almeida (s.d.) apresenta os povos de Moçambique dividindo-os em três zonas: a Norte do Zambeze, o eixo zambeziano e a Sul do Zambeze.

A Norte do Zambeze destaca quatro etnias que ofereceram grande resistência a penetração colonial, são eles: os Suahilis, os Macuas-Lomués, os Macondes e os Ajauas. A grande resistência oferecida por estes povos à ocupação colonial (principalmente os macondes), pode nos despertar para idéia do quão difícil pode ser a imposição de um estilo de liderança autocrático e com recurso a meios coercivos.

O eixo zambeziano é constituído por uma miscelânea de tribos e etnias que inclui: os Chonas, Macuas, Suahilis, descendentes de origem portuguesa e indiana. Encontramos aqui também os Sena e os Chuabo.

A Sul do Zambeze encontramos os Chonas, os Angonis, os Tsongas, os Chopes e os Bitongas. Estes povos são de linhagem patrilinear, ao contrário dos povos a Norte do Zambeze. Este aspecto pode explicar as razões da forte tendência para ocupação dos postos de liderança e concentração do poder pelos homens na zona Sul, tendo esta menos incidência mais para Norte.

3.2.2. As dimensões culturais de Geert Hofstede

O comportamento das organizações varia de acordo com a cultura da sociedade em que se encontra inserida. Geert Hofstede estudou a importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho, e descobriu que tanto os administradores, quanto os funcionários podem ser situados ao longo de quatro dimensões básicas: individualismo e colectivismo, distância de poder, nível em que se evita a incerteza, e masculinidade e feminilidade (Motta, 1995).

A primeira dimensão, **individualismo e colectivismo**, mede o relacionamento de um indivíduo com outras pessoas, e o grau em que o desejo de liberdade pessoal luta contra a necessidade de ligações sociais (Stoner & Freeman, 1985). Então, pode-se situar a sociedade moçambicana como eminentemente colectivista. Pois, o colectivismo, segundo Motta (1995), é caracterizado por redes sociais profundas, nas quais as pessoas fazem a distinção entre seus próprios grupos, que incluem parentes, clãs e organizações, além de outros grupos. Assim, é muito mais provável que um estilo de administração que estimula e premeia a participação do grupo no desempenho das tarefas tenha mais sucesso em relação a um estilo que estimula e premeia a competição individual.

A segunda dimensão, **a distância do poder**, refere-se a medida com que os participantes menos poderosos aceitam a distribuição desigual do poder. *Quando a distância de poder é alta em um país* (como é o caso de Moçambique), *tanto os superiores como os subordinados têm em mente que passar por cima de um nível hierárquico é uma insubordinação* (Motta, 1995). Um dos sinais que exemplifica esta tendência é o excesso de formalismo com que é tratada a figura do chefe nas organizações moçambicanas.

A terceira dimensão, que se refere ao **nível em que se procura evitar a incerteza**, mede o como uma sociedade lida com a incerteza do futuro. Pode-se agrupar Moçambique nos países com cultura de fuga a incerteza, apresentando por conseguinte empregos de carácter vitalício e baixa mobilidade de trabalho. Contudo, é importante

referir que a mobilidade não se tem mantido constante ao longo do tempo, pois após as privatizações a mobilidade aumentou de nível como resultado dos inúmeros despedimentos provocados após este processo. Já na administração pública, a burocracia é o principal mecanismo através do qual tenta-se reduzir a incerteza.

Quanto à última dimensão, **masculinidade e feminilidade**, refere-se à rigidez dos papéis dos sexos. Pode-se situar a sociedade moçambicana como uma sociedade eminentemente masculina, pois os papéis do homem e da mulher na sociedade estão claramente definidos e não são por isso, confundidos. Como consequência disso, verifica-se que a maior proporção dos cargos de chefia são ocupados por homens em detrimento das mulheres. Devido ao papel que a mulher ocupa na sociedade moçambicana, alguns factores como o elevado índice de desistências precoces, por parte das raparigas, na frequência escolar e altas taxas de natalidade, não permitem uma participação mais incisiva no topo da actividade empresarial e executiva pela classe feminina.

4. O CASO DA IMPACTO - PROJECTOS E ESTUDOS DE IMPACTO AMBIENTAL, LDA (IMPACTO)

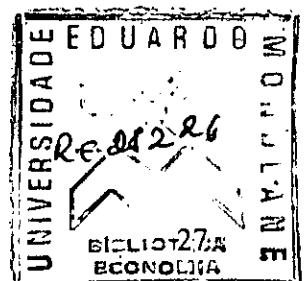
4.1. Apresentação da Empresa

4.1.1. Âmbito da actividade

A **Impacto** é uma entidade moçambicana oficialmente constituída a 7 de Maio de 1996, registada e financiada inteiramente por capital moçambicano. As principais actividades da empresa são:

- Realizar estudos de impacto ambiental (EIAs);
- Conceber planos de gestão ambiental.

Adicionalmente, a Impacto presta ainda serviços que incluem:



- Organizar e facilitar processos de consulta pública relacionados com os EIAs;
- Conceber e executar programas de educação e consciencialização ambientais;
- Levar a cabo reconhecimentos ambientais e socioeconômicos;
- Compilar e elaborar bases de dados ambientais;
- Planear o uso da terra e recursos e estabelecer planos de desenvolvimento integrados;
- Apoiar projectos de desenvolvimento rural centrados na participação comunitária (Impacto 2002).

4.1.2. Análise do ambiente e estratégias da organização

a) Mercado alvo da Impacto

O mercado alvo da Impacto é fundamentalmente o território moçambicano, onde ela possui consultores que já vêm trabalhando extensivamente, ao longo de vários anos, pelo país. A empresa detém por isso, um conhecimento detalhado do ambiente biofísico e sócioeconómico assim como do aparato institucional e legal de Moçambique nesta matéria. No contexto regional, a Impacto colabora com outras empresas do ramo e já realizou EIAs importantes em vários países da África Austral (Suazilândia, Tanzânia, África do Sul, Zimbabwe, Angola e Malawi).

Neste âmbito, pode-se destacar como principais clientes da empresa os seguintes:

- Investidores nacionais e estrangeiros;
- Instituições de educação;
- Organizações não governamentais;
- Agências do governo;
- Autoridades locais;
- Planificadores urbanos e rurais.

b) Vantagens competitivas da empresa

O estudo da competitividade da organização foi feito através duma análise SWOT⁶.

Da análise efectuada à empresa, constou-se que constituem **forças**: o bom nome da empresa e reconhecimento no mercado; os técnicos qualificados, dedicados e leais à empresa; qualidade do serviço prestado; e espírito de trabalho de equipa. Quanto às **fraquezas** verifica-se a: ausência de uma rotina de trabalho e planeamento na empresa; alguma inexperience de quadros jovens.

Por outro lado, a análise do meio envolvente da empresa ilustra um cenário com as seguintes **oportunidades**: crescimento da consciencialização ambiental na sociedade e o aparecimento de cada vez mais legislação ambiental. Existem **ameaças** como: existência de cada vez mais concorrentes e dependência do fluxo de investimento estrangeiro no país.

Analisando as quatro variáveis, pode-se concluir que com o crescimento da consciencialização ambiental na sociedade, abre-se um espaço para aparecimento de novos mercados. Este factor pode ser aproveitado para diminuir a dependência do fluxo de investimento estrangeiro no país. A empresa deve assim, usar a sua imagem e reputação para atacar seus principais rivais no mercado, oferecendo um serviço diferenciado e diversificando a sua carteira de serviços, como forma de contornar o risco do negócio. Assim, pode-se afirmar que a empresa tem potencialidades de se firmar no longo prazo.

c) Missão, objectivos e estratégias

Citando o Director Geral da empresa:

A Impacto pretende se firmar no mercado, especializando seus técnicos e cada um dos seus serviços num nicho de mercado claramente identificado,

⁶ *Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats.* Esta análise atende a quatro variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Através dela, poder-se-á fazer a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio envolvente e o grau de adequação entre elas. Se os pontos fortes da empresa estiverem de acordo com os factores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado a empresa será, por certo, competitiva no longo prazo.

respeitando a todo custo os princípios da credibilidade, seriedade, honestidade e profissionalismo.

Para a materialização da sua missão, a empresa aposta na qualidade dos seus técnicos, nas relações que estabelece com os clientes e em alianças estratégicas.

A qualidade dos técnicos é garantida a partir da sua selecção, priorizando-se as qualidades humanas dos seus quadros como principal fonte de dedicação, entrega e responsabilidade nas actividades do dia a dia.

A Impacto considera-se uma empresa voltada para o cliente, prestando um atendimento personalizado que transcende as barreiras do profissionalismo, procurando sempre manter relações cordiais com os clientes e satisfazendo integralmente as suas necessidades e expectativas.

Uma das estratégias da Impacto, consiste em estabelecer alianças estratégicas com vista a maximizar as suas competências no mercado onde actua. Ao nível nacional, a empresa estabelece uma coordenação próxima com agencias governamentais importantes para assegurar que a concepção e implementação dos projectos, por si levados a cabo, preencham os requisitos legais e institucionais exigidos em Moçambique. Assim, estabeleceu laços de colaboração profissional com instituições nacionais ligadas ao meio ambiente, nomeadamente: Ministério para Coordenação da Acção Ambiental, Instituto Nacional de Investigação Agronômica, Direcção Nacional de Geologia e UEM.

Com empresas do mesmo ramo, neste momento, a Impacto está a desenvolver uma parceria com a *Consultec*⁷, para implementação de normas de qualidades com padrões internacionais (ISO 9000), com os seguintes objectivos:

- elevar a imagem e nome da empresa,
- potenciar a sua competitividade;
- e reduzir custos com a parceria.

⁷ Empresa nacional de consultoria ambiental

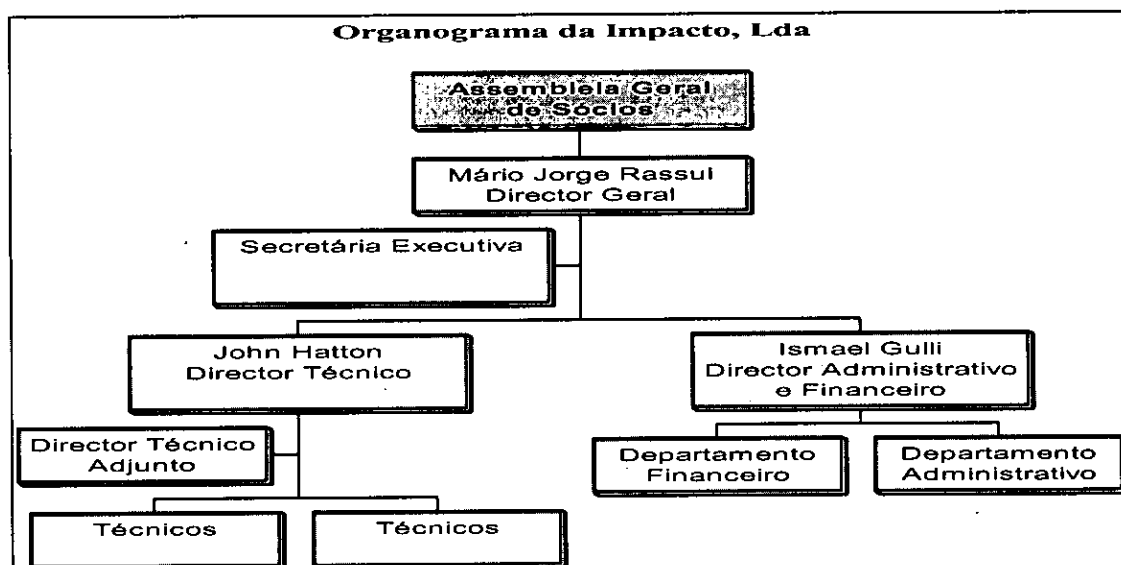
A nível internacional, por uma questão de projecção de imagem no mercado, a Impacto é membro da *International Association of Impact Assessment (IAIA)*. Além disso, os seus principais consultores são membros das seguintes instituições profissionais:

- International Association for Impact Assessment - South African Chapter
- Associação Portuguesa para Avaliação de Impactos Ambientais;
- Membros efectivos do Grupo de Trabalho para o estabelecimento de um ramo da IAIA para os países de língua portuguesa.

4.1.3. Estrutura orgânica

A Impacto possui uma organização horizontal ou achatada, isto é, com poucos níveis hierárquicos desde o topo a base. Esta estrutura permite que a empresa esteja mais perto dos clientes e garante também que os trabalhadores estejam mais próximos dos níveis de decisão. Existe, no entanto, um *hiato* considerável entre o organograma formal da organização (Fig.3) e o que realmente acontece. Para tal análise, repare-se no organograma da empresa:

Figura 3 – Organograma da Impacto



Fonte: Impacto

Caracterizando o organograma da Impacto verifica-se que:

- Possui três níveis hierárquicos: (1) Director Geral, (2) Directores: Técnico e Administrativo e Financeiro, e (3) Departamentos: Técnico, Financeiro e Administrativo;
- O Director Geral presta contas a Assembléia Geral de Sócios que é uma entidade extra à organização, composta por cinco elementos: quatro sócios e o Director Administrativo e Financeiro;
- O Director Geral é assistido por uma secretária executiva.

Na realidade, o que acontece é que existe um fenómeno de *inversão* de papéis dentro da organização. Por exemplo, o Director Geral é ao mesmo tempo técnico da empresa e por vezes é supervisionado pelo Director Técnico, que no organograma é seu subordinado e *vice-versa*. Isto implica por outro lado, que nestas ocasiões os técnicos passam de subordinados a colegas do mesmo nível hierárquico do Director Geral da empresa.

4.1.4. Síntese da história da Impacto

A Impacto nasceu no início da década noventa por iniciativa de dois biólogos, Mia Couto e John Hatton, que na altura trabalhavam para Sociedade Austral (uma empresa de consultoria jurídica e gestão). John Hatton foi professor de Mia Couto, no curso de Biologia, na UEM. Numa primeira fase, os dois criaram dentro da Sociedade Austral, uma unidade independente denominada Grupo Impacto, cujo principal objectivo era realizar estudos de impacto ambiental. Os dividendos que eram gerados nesta unidade eram repartidos com a empresa, pois ela fazia todo o trabalho administrativo. Mais tarde, Mia Couto e John Hatton identificaram a necessidade de criar uma empresa independente da Sociedade Austral, pois o negócio era promissor e rentável. Contribuíram para tal decisão, as mudanças que ocorriam no país na altura, nomeadamente a assinatura do acordo de paz que abriu campo para entrada de investimento estrangeiro em massa, aliada a promulgação pelo Governo, da lei do ambiente que obrigava que certos projectos de desenvolvimento fossem acompanhados

de um estudo de impacto ambiental. Este cenário criou um mercado amplo para ser explorado. Assim, decidiram convidar e aliar-se a dois ex-colegas de carteira da faculdade, Mário Jorge Rassul e Adriano Macie para constituírem em 1996 em regime de sociedade uma empresa que se dedicasse a realização de EIAs. Nesta altura, a Impacto tinha somente um trabalhador a tempo inteiro, o Mário Jorge Rassul, o actual Director Geral da empresa. Este fora escolhido para desempenhar o cargo, pelas suas habilidades humanas e administrativas. Mário Jorge Rassul, é licenciado em Biologia pela UEM e MBA (*Master Business Administration*) pelo Instituto Superior de Ciências e Tecnologia em Portugal. Neste panorama, os restantes sócios dividiam o seu tempo entre a Impacto e a docência.

Com o evoluir do negócio, a empresa sentiu a necessidade de crescer, fazendo com que dois dos sócios, Mia Couto⁸ e John Hatton⁹, passassem a dedicar-se a tempo integral à empresa, e levou a necessidade de admissão de mais pessoal técnico e administrativo. Hoje, a empresa possui mais de vinte trabalhadores, dos quais catorze são técnicos com formação superior a trabalhar a tempo inteiro. Fruto da qualidade dos seus líderes e técnicos que se esforçam constantemente em oferecer aos clientes serviços de qualidade, a Impacto constitui uma referência obrigatória quando se fala em consultoria ambiental no país.

4.2. Razão da Escolha da Impacto

A principal razão da escolha desta organização prende-se com facto dela constituir um exemplo elucidativo de iniciativa e sucesso empresarial, onde os líderes são os principais responsáveis, primeiro porque identificaram a oportunidade de criação de um negócio rentável e promissor, e segundo pela forma como tem conduzido os destinos da empresa desde a sua criação até a data.

Actualmente, o interesse da sociedade pelas questões ambientais tem vindo a crescer. A responsabilidade ética das organizações em relação ao meio ambiente tem se

⁸ Presidente da AGS

⁹ Director Técnico

evidenciado cada vez mais. Presentemente, com a globalização crescente da economia mundial, a preservação do meio ambiente passou a constituir um dos requisitos fundamentais para a competitividade e eficácia organizacional no longo prazo. Exemplo disso, é que há cinquenta anos atrás as pessoas não se preocupavam tanto em saber ou conhecer a origem dum determinado produto, a sua composição e os efeitos que ele causa ao ambiente. Hoje, isso pode ser fundamental para o sucesso ou fracasso de um negócio. Não é bem encarado pelos consumidores, que um produto seja extremamente poluente, provoque desequilíbrios ecológicos ou que use como matéria-prima principal órgãos de animais em vias de extinção. Portanto, é de senso comum que o número de consumidores com preocupação ambiental tem crescido consideravelmente e tem influenciado as suas decisões de compra, premiando as empresas e os produtos respeitadores do ambiente. Adicionalmente, a realização de uma avaliação de impacto ambiental nas diferentes áreas de actividade económica e social constitui um requisito legal obrigatório para explorar um determinado negócio. Em muitos países existe inclusive um sistema de atribuição de selo ecológico aos produtos amigos do ambiente.

Com as mudanças que ocorreram no mundo nos últimos anos em relação às questões ambientais, os fundadores da empresa despertaram e identificaram uma oportunidade de negócio, e tiveram a iniciativa de implementá-la.

4.3. Liderança na Impacto

4.3.1. Elementos do processo de liderança na empresa

A partir da definição de liderança, pode-se identificar três elementos fulcrais do processo nas organizações: o líder, os seguidores e a situação.

a) O líder

Na Impacto não se encontra somente uma única figura a quem se possa atribuir totalmente a responsabilidade de liderança na empresa. Primeiro, olhando para o seu organograma (Fig. 3), verifica-se que para além do Director Geral da Empresa, os

outros directores (Técnico e Administrativo e financeiro) e o Presidente da AGS, têm a legitimidade formal de exercer influência sobre os seus subordinados. Embora se dê uma atenção especial ao Director Geral, pela posição que ocupa na organização, assim como pela influência que exerce na condução dos destinos da empresa, ter-se-á muitas vezes em conta a acção dos outros membros, que igualmente repartem a responsabilidade de dirigir a empresa. Todos em conjunto, constituem o que se pode chamar de um grupo de liderança, pois é a partir deles que são tomadas as decisões mais importantes da vida da empresa. Segundo, atendendo a situação da *inversão* de papéis que ocorre dentro da organização, verifica-se que por vezes o Director Geral passa a ser supervisionado pelo Director Técnico, assim como o Presidente da AGS. Este fenómeno não permite fazer uma definição clara de quem é o líder absoluto da empresa.

b) Os seguidores

A definição de quem são os seguidores é mais fácil. Portanto, são todos os restantes trabalhadores da empresa, que incluem: técnicos, serventes, guardas e motoristas. Os seguidores podem ser subdivididos em dois grupos em função das suas expectativas. Dum lado, encontra-se os quadros técnicos cujas expectativas são de: aprendizagem, formação, desenvolvimento de carreira profissional e por último uma remuneração atractiva. Do outro lado, encontra-se o restante efectivo, cuja principal expectativa é de encontrar na empresa uma fonte de segurança de vida. Em função das diferentes expectativas os líderes poderão influenciar a acção dos subordinados. Os líderes devem, portanto, ter mais atenção ao recurso crítico da empresa, os técnicos, na satisfação das suas expectativas, em particular do desenvolvimento de carreira profissional na empresa. Devido a pequena dimensão da Impacto, aliado ao facto de os principais dirigentes serem ao mesmo tempo sócios da empresa, limita e frustra as expectativas de desenvolvimento de carreira a longo prazo na empresa pelos técnicos mais jovens. Sobre este aspecto, citando um dos técnicos da empresa:

“... por enquanto, estou suficientemente satisfeita para não sair da empresa, porque desde que cá estou aprendi muita coisa. Mas se a Impacto não oferecer mais oportunidades de desenvolvimento, a longo prazo procurarei novos desafios...” (Patrícia Nicolau)

Já do outro lado, os trabalhadores administrativos, são mais comodistas e reservados nas suas ambições e expectativas. Consideram a Impacto, como expoente máximo das suas expectativas profissionais. Pode-se explicar tal facto, por ser neste grupo onde residem os trabalhadores mais velhos da empresa e os menos qualificados do ponto de vista académico. Mas também é bom frisar que a sua satisfação não tem somente um carácter comodista. Eles sentem-se igualmente valorizados, pois são tratados com respeito, justiça e igualdade.

c) A situação

A situação compreende aspectos como: tipo de organização, o cenário onde as coisas acontecem, as tarefas a serem executadas e as capacidades dos subordinados.

Quanto ao tipo de organização, a Impacto é uma entidade privada e relativamente pequena quanto a sua dimensão. Como entidade privada, o seu principal objectivo gira em torno dos ganhos financeiros que o negócio proporciona. Assim os colaboradores da organização (líderes e seguidores) devem direccionar seus esforços no sentido de satisfazer a principal expectativa dos accionistas, que é de rentabilizar o capital investido na empresa. Por outro lado, a pequena dimensão da empresa caracteriza-se principalmente, pelo facto de possuir um grupo relativamente pequeno (cerca de 20 trabalhadores). Este aspecto contribui para que seja mais fácil acompanhar de perto o trabalho desenvolvido por todos, bem como estar a par das principais expectativas dos elementos que compõem o grupo.

O cenário da organização pode ser descrito como o de um ambiente onde reina o dinamismo, espírito de cooperação, a amizade e boas relações entre os pares. O dinamismo do trabalho reduz o efeito rotineiro das tarefas e incrementa a motivação pessoal para o seu desempenho. Enquanto que o espírito de cooperação e as relações de amizade entre os pares aliviam as tensões e *stress* do trabalho no dia a dia e age como um agente facilitador na resolução de conflitos dentro da organização.

As tarefas executadas na organização obedecem sempre ao cumprimento de prazos acordados com os clientes. Neste sentido, os esforços devem ser canalizados no sentido de rigorosamente cumprirem-se os prazos. Para tal, muitas vezes os técnicos são confrontados com a necessidade de trabalharem para além do horário normal, nos fins de semana e feriados.

A capacidade dos subordinados, principalmente dos técnicos, é elevada do ponto de vista da sua formação académica. A grande maioria possui formação de nível universitário. Este aspecto contribui para o tipo de comportamento que os líderes e seguidores adoptam na empresa. Devido a maior qualificação dos subordinados, eles possuem maior disposição e capacidade de assumir responsabilidades, o que reduz a necessidade dos líderes supervisarem de perto o trabalho dos seguidores dando-lhes maior liberdade de acção.

4.3.2. Estilos de liderança na Impacto

a) *Teoria X e Y de Douglas Mcgregor*

Tendo em conta esta teoria, observa-se na empresa, que o comportamento dos líderes face aos seguidores reflecte a visão da *Teoria Y*. Quer isto dizer que, os líderes assumem que a motivação dos seguidores no desempenho das suas tarefas é intrínseca, isto é, parte de dentro do subordinado. Desde os técnicos, os serventes até aos guardas, todos sabem claramente a prior quais as suas responsabilidades perante a empresa e em função disso, não ficam a espera das ordens dos superiores para desempenhar as suas tarefas. Este sentimento é partilhado tanto pelos líderes assim como pelos seguidores. Citando um dos trabalhadores da empresa:

"... aqui na empresa, o trabalho é feito com conhecimento de causa, isto é, estamos todos a par das nossas responsabilidades, temos autonomia e liberdade de acção para trabalhar, mas claro que obedecendo a certos critérios, por isso não esperamos que nos dêem ordens para executar as nossas tarefas do dia a dia..." (Daniel Zunguza).

Isto é conseguido porque, segundo os líderes, os trabalhadores são bem seleccionados e quando recrutados são logo clarificados sobre o tipo de ambiente, as responsabilidades, as tarefas que vão encontrar na empresa, assim como o tipo de sacrificio e dedicação que se espera deles, bem como dos benefícios que vão usufruir.

b) *Grade de liderança de Blake e Mouton*

Para avaliar o estilo de liderança presente na empresa, segundo a Grade de Blake e Mouton, que permite situar se o comportamento dos líderes é orientado para as pessoas ou orientado para as tarefas, foram distribuídos questionários específicos para o efeito, que foram respondidos por oito trabalhadores da Impacto escolhidos ao acaso. O apuramento dos resultados dos questionários revelou que na empresa existe uma forte orientação para as pessoas, conforme se verifica na tabela abaixo:

Tabela 1 - Resultados da orientação dos líderes

Orientação dos líderes	N. ° de Inquiridos	Percentagem (%)
Pessoas	7	87.5%
Tarefas	1	12.5%
Total	8	100.0%

Fonte: Resultado dos inquéritos

Atendendo a Grade de liderança de Blake e Mouton, pode-se situar os líderes da empresa na **administração de clube de campo** (1,9), onde os líderes têm em atenção às necessidades das pessoas, priorizando relacionamentos satisfatórios num ritmo de trabalho confortável e amistoso. Assim os subordinados são envolvidos nas discussões e nas actividades. As interacções pessoais dentro da organização são facilitadas pelo apoio e encorajamento dos líderes, aliada a vontade de aprendizagem dos subordinados.

Observando as características da empresa pode-se chegar a conclusão que uma das razões tornam este cenário possível é o facto de os seus principais colaboradores para

além de serem sócios e colegas de trabalho, estabelecem relações de amizade profundas e duradouras. Este factor age em certa medida como facilitador na resolução de eventuais conflitos, divergências de opinião e visão. Por outro lado, outro factor que é igualmente importante, é o facto de os líderes privilegiarem as qualidades humanas dos novos quadros da empresa quando são seleccionados. Logo a partida, pode-se notar uma clara preferência por um estilo de liderança orientado para as pessoas. O outro factor prende-se com o facto de existir na organização uma *inversão* de papéis e a existência de uma estrutura organizacional horizontal que aproxima os líderes dos seguidores.

Em face deste cenário, não se pode concluir que tudo na empresa é um mar de rosas. Em primeiro lugar, a amizade que existe entre os pares, não pode nem deve ser encarada como uma condição para cometer-se erros sem haver punição ou repreensão. Nas entrevistas efectuadas, transmitiu-se a ideia de que existe uma clara separação entre a amizade e as responsabilidades dos colaboradores da empresa. Existindo então, um esforço permanente, no sentido de não confundir as duas coisas, principalmente quando decisões importantes devem ser tomadas. Mas é claro que do ponto de vista humano, é difícil ou quase impossível fazer-se esta separação dum forma fria, pragmática e cem por cento objectiva, atendendo até as características da cultura africana onde os laços fraternos são muito valorizados e quase sagrados. Em segundo lugar, o tipo de trabalho executado pelos técnicos ou consultores ambientais é de muito *stress*, pois existem prazos e requisitos de qualidade que se devem cumprir, para além da delicadeza da natureza do trabalho. Nestas situações resta pouco tempo aos líderes para discutir abertamente as actividades que devem ser desenvolvidas, o que leva a que grande parte das decisões de carácter não técnicas sejam, tomadas de uma forma autocrática. Isto significa que a urgência do trabalho é factor que determina como os assuntos são conduzidos. Como existe ausência de planificação na empresa, muitas decisões e tarefas são tomadas em regime *ad hoc* e este factor constitui uma barreira para manter as expectativas dos subordinados dentro dos parâmetros desejáveis.

c) *Teoria situacional de Hersey e Blanchard*

O apuramento dos resultados segundo esta teoria foi feito usando-se o mesmo questionário da avaliação do estilo de liderança, só que aqui se teve em conta duas

variáveis para medir o grau de maturidade dos seguidores. As variáveis usadas foram a formação acadêmica e os anos de experiência profissional. Assim, cada inquirido forneceu o seu grau de formação acadêmica (primária, médio/técnica ou universitária) e os anos de trabalho profissional na sua área de formação.

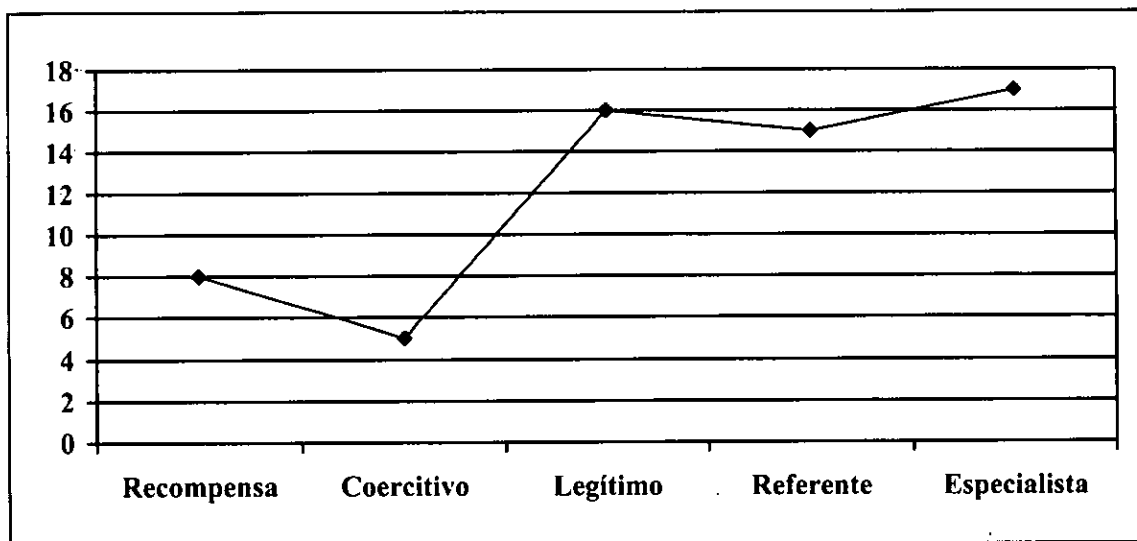
Assim, constatou-se que das sete pessoas que revelaram que o estilo de liderança na empresa tinha orientação para as pessoas, todas tinham pelo menos ensino médio/técnico e 43% deles formação superior. Destes, mais de 50% tinha pelo menos mais de quatro anos de experiência de trabalho profissional. O único trabalhador que revelou que o comportamento dos líderes era orientado para tarefa, apesar de possuir qualificação acadêmica superior, não tem um ano de experiência de trabalho, portanto é um novato e imaturo do ponto de vista profissional.

Interpretando os resultados apurados não se encontra nenhuma contradição relevante em relação ao que diz a teoria. Quando a maturidade do subordinado é menor, os líderes devem apresentar um estilo de liderança mais orientado para as tarefas (ou produção), e à medida que a sua maturidade vai incrementando os líderes vão abandonando gradualmente este tipo orientação adoptando um estilo mais orientado para as pessoas (ou relacionamentos).

4.3.3. Tipos de poder

Para avaliar quais as fontes de poder mais predominantes na empresa, aplicou-se um questionário a um dos líderes da empresa, o Director Geral, Mário Rassul. O apuramento do resultado da avaliação do seu perfil de poder demonstrou uma elevada preferência para o poder pessoal, isto é aquelas fontes de poder que derivam do respeito e admiração dos seguidores. Assim as formas de poder que o líder usa para influenciar seus subordinados são: poder de referência e de competências especializadas. Veja-se o gráfico 1 do perfil de poder do líder, onde nas ordenadas temos a pontuação (que varia de 0 a 18) e nas abscissas o tipo de poder correspondente.

Gráfico 1 - Perfil de poder do líder



Fonte: Resultado do questionário n.º 2

A interpretação do gráfico sugere que existe uma maior preferência pelo uso do poder de especialista, legítimo e referente. Isto significa que, com o poder de especialista, o líder usa os seus conhecimentos e experiência profissional para influenciar os seus subordinados. Essa fonte encontra o seu enquadramento dentro da organização, devido à existência de muitos quadros jovens, cujas expectativas são encontrar na empresa e nos seus líderes uma fonte de aprendizagem, formação e desenvolvimento de carreira profissional. Citando um dos técnicos jovens da empresa, Michelle Souto:

“... um dos pontos fortes da Impacto, é que ela constitui uma oportunidade enorme de aprendizagem, devido as qualidades e capacidades dos seus técnicos mais experientes no domínio das questões ambientais...”

O poder legítimo é aquele que provém do direito que o líder têm de mandar nos subordinados porque ele é o chefe. Embora o gráfico o demonstre como a segunda base de poder mais preferida pelo líder, o poder legítimo não está muito enraizado na empresa. A sustentação desta posição reside no facto de existir uma maior aproximação entre os colaboradores, que é explicada pela flexibilidade da estrutura orgânica da organização. O poder referente deriva essencialmente das características de

personalidade do líder. Os líderes da empresa têm valores e princípios como a honestidade que constituem referência para os seguidores dentro da organização.

4.3.4. Liderança *versus* Gestão

A liderança está presente na empresa como um processo de influência e interação entre líderes e seguidores com vista ao alcance de objectivos organizacionais. Teoricamente, é através da liderança que se transmite a missão, valores e se compartilha a visão por todos elementos dentro da organização. O que acontece na empresa é que, enquanto que por um lado, os valores assumidos pela organização (honestidade, credibilidade, seriedade e profissionalismo) estão enraizados por todos elementos na empresa, por outro, a visão sobre o futuro da empresa é muitas vezes restrita somente ao grupo de liderança da empresa, e não é transmitida aos restantes elementos da organização. A razão apontada pelos líderes da empresa para justificar este factor é a falta de tempo causada pela natureza das tarefas da organização. Este aspecto pode funcionar como um factor condicionante a longo prazo, do empenho e dedicação de todos pela empresa.

Do ponto de vista de gestão, verificam-se algumas lacunas no desenvolvimento de planeamento e no cumprimento dos que existem. Existe uma ausência de rotinas, procedimentos e normas de trabalho. Este aspecto pode ser analisado segundo dois pontos de vista. Dum lado a ausência de planos, procedimentos e rotinas abrem campo a uma maior criatividade e implementação de mudanças na empresa. Por outro lado, ela cria instabilidade e desorganização. Refira-se que a desorganização é um aspecto a que os trabalhadores se têm mais queixado, apontando-a como um dos pontos fracos da empresa.

Os líderes têm consciência deste facto e das limitações que daí advêm. Por isso, iniciaram um trabalho conjunto com o Instituto de Normalização e Qualidade, para que através de elementos de fora da organização, se inicie um processo de implementação de rotinas e procedimentos de qualidade, para resolver gradualmente esta questão.

4.3.5. Liderança e desempenho da Impacto

O desempenho organizacional depende em larga medida das acções tomadas pelos líderes, devido aos seus efeitos directos e indirectos na organização. Os resultados dos questionários com vista a identificação das principais acções empreendidas pelos líderes para melhorar o desempenho da Impacto, são apresentados segundo duas perspectivas: a dos seguidores e a dos líderes (Anexo F). No entanto, existem aspectos cujos pontos de vista são consensuais. Por exemplo, em relação à existência de metas desafiantes na empresa, constata-se que os técnicos mais jovens são envolvidos em projectos novos cuja dimensão requer elevada responsabilidade. Por outro lado, quanto ao uso de incentivos de desempenho dentro da empresa, verifica-se que não existem mecanismos para compensar o trabalho extra, realizado pelos trabalhadores, nos fins de semana, feriados e após o horário normal de trabalho. Existe sim, uma dedicação intrínseca do trabalhador. Porém, já existe uma tentativa por parte dos líderes, de implementar na empresa carreiras profissionais com categorias e um perfil de evolução que inclui a avaliação de desempenho.

A pesquisa revela que as actividades são minimamente organizadas e coordenadas de modo eficiente, mas existe a consciência dentro da empresa, de que a ausência de rotinas e planificação constante dos objectivos e actividades provoca um estado de desorganização. É igualmente pacífica a ideia de que existe um esforço da liderança da empresa na obtenção de recursos para a realização eficaz e no desenvolvimento das competências dos colaboradores da Impacto.

Os pontos menos consensuais entre os dois grupos, dizem respeito à criação, mudança da cultura e estrutura organizacional. De um lado, a maioria dos seguidores revela que estas acções não são desenvolvidas, porque não se sentem os seus efeitos dentro da organização. Por outro lado, os líderes acham que a estrutura da organização é suficientemente horizontal e flexível para responder às necessidades e desafios da empresa. Pois, o que os preocupa é o desempenho eficaz das principais funções (técnica, financeira e comercial) e não a forma como estão organizados os sectores. Agora, quanto à cultura organizacional, os líderes situam a organização dentro dum processo de aprendizagem com vista à criação a longo prazo de uma identidade própria.

Constata-se que, embora existam certas acções relevantes que não são tão investidas pelos líderes da organização, são desenvolvidas as acções necessárias para assegurar uma boa *performance* da empresa.

A análise dos indicadores de desempenho da empresa mostrou que globalmente a empresa tem um bom desempenho. Os indicadores financeiros apontam que a empresa é saudável financeiramente. Não houve acesso a demonstrações financeiras, por questões de confidencialidade da informação, mas o Director Geral, revelou dados que permitem situar a Impacto neste aspecto. Soube-se que, o facturamento no último ano cresceu 5%, o que permitiu a geração de lucros, a distribuição de dividendos pelos accionistas e a criação de reservas obrigatórias. Até ao ano passado, em termos de autonomia financeira, a empresa financiou-se somente com capitais próprios. No presente exercício económico, foi aprovado em acta pela AGS o aumento do capital social de 30.000.000,00 MZM (trinta milhões de meticais) para 120.000.000,00 MZM (cento e vinte milhões de meticais).

Em relação aos restantes indicadores, existe consenso dentro da Impacto que o desempenho do grupo de trabalho é bom e tem revelado até a data capacidade de resistência e sobrevivência as crises, pois existe segundo os líderes, coesão entre os colaboradores.

Da análise efectuada, pode-se concluir que as acções dos líderes na organização têm reflexos no bom desempenho da empresa (Anexo G).

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objectivo geral do trabalho era de avaliar a relevância do papel da liderança na iniciativa e sucesso empresarial. A hipótese testada era de que os líderes determinam o rumo que as organizações tomam. Se a liderança é boa então o desempenho também o será e *vice-versa*.

Os estilos de liderança mais predominantes em Moçambique ao longo da sua história, revelam uma tendência autocrática, muito por influência das raízes culturais africanas. As suas dimensões culturais demonstram que a sociedade Moçambicana é colectivista, masculina, com forte tendência de fuga da incerteza e uma maior tendência de distância do poder. Estas dimensões fazem com que a administração nas organizações tenha as seguintes características: trabalho em equipa, estrutura hierárquicas muito verticalizadas principalmente nas grandes empresas, com procedimentos e normas que reduzem a incerteza e existência de líderes na sua maioria homens.

A Impacto possui um grupo de liderança, que têm o mérito de utilizar as forças internas para aproveitar as oportunidades, minimizando as fraquezas para contornar as ameaças. Isto é conseguido através de uma liderança participativa e orientada para as pessoas, contribuindo para tal facto a elevada qualificação e capacidades dos seus técnicos e o espírito de equipa e cooperação que reina dentro da empresa. O sentido de responsabilidade e motivação intrínseca dos seguidores revela um estilo de liderança que se adequa a Teoria Y de McGregor, por isso, dentro da organização os líderes usam fontes de poder pessoal (referente e especialista).

No entanto é necessário apontar algumas recomendações de aspectos que se não forem revistos, a longo prazo, poderão ameaçar a posição destacada em que a empresa se encontra. Primeiro é importante que dentro da empresa exista o planeamento e procedimentos de rotina de trabalho, pois estes aspectos promovem estabilidade e eficácia organizacional. Segundo é importante que, os seguidores saibam e sintam qual a visão que os líderes tem da empresa. É preciso compartilha-la por todos os colaboradores, para que haja uma dedicação maior e sincera de todos.

6. BIBLIOGRAFIA

1. ALMEIDA, L.C.s.d.. *As sociedades Bantu em Moçambique*. www.odisseia2000.pt
2. ALMEIDA, L. C..s.d. *Povos de Moçambique*. www.odisseia2000.pt
3. AMARAL, W. 1999. *Guia para apresentação de teses, dissertações, trabalhos de graduação*. 2ª Edição Revista. Maputo: Livraria Universitária.
4. BASS, B.M. 1990. *Hard book of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press
5. BLAKE, R., MOUTON, J. 1985. *The Managerial Grid III*. Houston
6. CANHA, I. S.d. *Liderança I. oito reflexões sobre a liderança e estratégia*. In Executive Digest: edição n. ° 37. <http://www.centroalt.pt/edigest/edicoes/>
7. CASTEL-BRANCO, C.N.1994. *Moçambique – Perspectivas económicas*. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
8. CHIAVENATO, I. 2000. *Administração: Teorias, Processos e Prática*. 3ª Edição. São Paulo: Makron Books.
9. COELHO, P. 2000. *Liderança. Oito Obras recomendadas*. In Executive Digest, Edição n. ° 37. <http://www.centroalt.pt/edigest/edicoes2000>
10. COHEN, D. s.d. *O novo líder*. In Executive Digest; edição n. ° 65. <http://www.centroalt.pt/edigest/edicoes2000>
11. COUGHLIN, P. , LANGA,J.. 1997. *Claro e directo: como escrever um ensaio*. 2ª Edição. Maputo: Livraria Universitária.

12. DAFT, R.L. 1997. *Administração*. LTC Editora. Quarta Edição.
13. DEPARTAMENTO DE HISTÓRIA - UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE. 2000. *História de Moçambique - Volume I: Parte I - Primeiras sociedades sedentárias e impacto dos mercadores, 200/300 - 1885; Parte II - Agressão imperialista, 1886 - 1930*. Maputo: Livraria Universitária
14. GOBE, A.M.. 1994. *A situação econômica do país*. In CASTEL-BRANCO, C.N.1994. *Moçambique - Perspectivas econômicas*. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
15. HANLON, J.. 1997. *Paz sem benefício - Como o FMI bloqueia o desenvolvimento de Moçambique*. 1ª Edição. Coleção Nosso Chão. Maputo
16. HEDGES, D. 1999. *História de Moçambique: Moçambique no auge do colonialismo*. 2ª Edição. Livraria Universitária. Maputo
17. HERSEY, R., BLANCHARD, K. 1982. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 4th Edition. NJ: Prentice - Hall.
18. IMPACTO. 2002. *Services provided by Impacto Ltd. Consultants*.
19. IMPACTO.2002. *Introducing our company*.
20. IMPRENSA NACIONAL DE MOÇAMBIQUE. 2001. Normas de Funcionamento dos Serviços da Administração Pública. Decreto nº 30/2001 de 15 de Outubro.
21. JAGO, A. 1982. *Leadership: Perspectives in Theory and Research Management Science*.
22. KOTTER, J.P.1999. *Liderança. Você é um bom líder ou um bom gestor*. In

Executive Digest: Edição n 61. . <http://www.centroalt.pt/edisgest/edicoes99>.

23. LOPES, A.J. s.d. *Em direcção ao primeiro léxico de usos do português moçambicano*. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
24. LOPES, M. A. R. F. 2001. *Os Reflexos da tradição oral e do imaginário étnico no desempenho de dirigente de empresas em Moçambique*. CAP 5 in: LOPES, Maria Antónia R.F. 2001. *O papel dos valores e crianças africanas no tempo do trabalho circular, nas estratégias* – Tese de doutoramento. PPGA/UFRGS
25. MCGREGOR, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw – Hill.
26. MEGGINSON, L., C. MOSLEY, D.C. PIETRI, P. H. 1986. *Administração: Conceitos e Aplicações*. Harper & Row Editora. São Paulo.
27. MINISTÉRIO PARA COORDENAÇÃO DA ACÇÃO AMBIENTAL. 2001. *Directiva Geral para Estudos do Impacto Ambiental*
28. NEWITT, M. 1997. *História de Moçambique*. Publicações Europa-América. Lisboa
29. REGO, A. 1997. *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. Aveiro: Artes Gráficas.
30. SKELLARIDES, C. s.d. *Liderança II. Como identificar e desenvolver líderes nas organizações*. <http://www.centroalt.pt/edisgest/edicoes>.
31. STONER, J.F., FREEMAN, R. E. 1985. *Administração*. 5ª Edição. Brasil: Prentice – Hall.
32. VERGARA, S. C. 2000. *Gestão de Pessoas*. 2ª Edição. Editora Atlas. São Paulo.
33. WUYTS. M. 1980. *Economia Política do Colonialismo Português em Moçambique*. Maputo: Centro de Estudos Africanos.

Maputo: Centro de Estudos Africanos.

ANEXO A

Questionário nº 1: *Uma avaliação de estilo de liderança*

Destinatário: Trabalhadores (Seguidores)

Directrizes: 1. Os itens seguintes descrevem diversos aspectos do comportamento dos líderes em relação aos seus seguidores.

2. Para responder ao seguinte questionário, reflecta sobre uma determinada situação em que você ou o seu grupo de trabalho esteve directa e intensivamente a trabalhar com o seu chefe (líder).

3. Leia atentamente, reflecta e responda a cada item de acordo com a maneira de agir mais provável que o seu supervisor (líder) adoptou em relação a si e/ou ao grupo de trabalho.

Conselho: Faça um intervalo de 2 minutos, em cada grupo de 10 questões até concluir o questionário

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

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

1. Ele prefere agir como porta-voz do grupo	
2. Ele incentiva as horas extras	
3. Ele dá aos membros toda a liberdade de trabalho	
4. Ele incentiva o uso de procedimentos uniformes	
5. Ele permite que os membros usem os seus próprios julgamentos para resolver os problemas	
6. Ele se esforça para estar à frente dos grupos concorrentes.	
7. Ele fala como um representante do grupo	
8. Ele irá persuadir os membros para se esforçarem mais	
9. Ele testa suas idéias no grupo	
10. Ele permite que os membros façam seus trabalhos de modo que acham melhor	
11. Ele trabalha arduamente para conseguir uma promoção	
12. Ele tolera incertezas e adiamentos	
13. Ele fala pelo grupo quando há visitantes	
14. Ele mantém o trabalho num ritmo rápido	
15. Ele deixa os membros do grupo livres e os deixa ir em frente	

16. Ele resolve os conflitos quando eles ocorrem no grupo	
17. Ele fica assoberbado com os detalhes	
18. Ele representa o grupo em reuniões externas.	
19. Ele fica relutante em permitir aos membros qualquer liberdade de acção.	
20. Ele decide o que deve ser feito e como fazer.	
21. Ele pressiona para aumentar a produção.	
22. Ele deixa que alguns membros tenham autoridade que ele pode controlar.	
23. As coisas normalmente acontecem como ele tinha previsto.	
24. Ele permite que o grupo tenha muita iniciativa.	
25. Ele designa tarefas particulares para os membros do grupo.	
26. Ele está ansioso em fazer mudanças.	
27. Ele pede que os membros trabalhem com seriedade.	
28. Ele confia nos membros do grupo e em seu bom senso.	
29. Ele programa o trabalho a ser feito.	
30. Ele se recusa a explicar suas acções.	
31. Ele convence os outros de que as suas idéias são melhores para o grupo.	
32. Ele permite que o grupo estabeleça seu próprio ritmo.	
33. Ele incita o grupo a bater seus recordes anteriores.	
34. Ele age sem consultar o grupo.	
35. Ele pede aos membros do grupo que sigam as regras e os regulamentos padronizados.	

Anos de experiência de trabalho profissional: _____

Formação académica:

Universitária

Ensino Médio/Técnico

Primária

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

ANEXO B

Questionário nº 2: *Avaliação do seu perfil de poder pessoal*

Destinatário: Chefia

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

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

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

1. Aumento-lhes o nível salarial	
2. Faço-os sentirem-se valorizados.	
3. Atribuo-lhes tarefas desagradáveis.	
4. Faço-lhes sentir que os aprovo.	
5. Faço-os sentir que têm obrigações a cumprir.	
6. Faço-os sentir que têm a minha aceitação pessoal.	
7. Faço-os sentirem-se importantes.	
8. Dou-lhes boas sugestões técnicas.	
9. Torno-lhes o trabalho difícil.	
10. Partilho com eles a minha experiência e/ou formação.	
11. Faço coisas desagradáveis para eles.	
12. Torno-lhes o trabalho desagradável.	
13. Dou-lhes um recompensa monetária.	
14. Faço sentir que devem satisfazer os requisitos do posto de trabalho que o ocupam.	
15. Dou-lhes rigorosos conselhos de trabalho.	
16. Proporciono-lhes benefícios especiais.	
17. Procuo que sejam promovidos.	
18. Faço-os sentir que têm responsabilidades a cumprir.	
19. Forneço-lhes conhecimentos técnicos de que eles necessitam.	
20. Faço-os reconhecerem que têm tarefas a executar.	

ANEXO C

Questionário nº 3: *Identificação das acções empreendidas pelos líderes*

Directrizes: Os itens a seguir descrevem diversas acções empreendidas pelos líderes na direcção da empresa. Leia-os atentamente, e indique se verificam-se na empresa e apresenta alguma justificação ou exemplos.

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

Nome: _____ Cargo: _____

Acções do líder	Sim	Não	Justificação/Exemplos
Leva os subordinados a trabalhar mais e melhor através de incentivos de desempenho e definição de metas desafiantes			
Aumenta as capacidades dos seguidores para o trabalho (ministrando formação, definindo responsabilidades e mostrando melhores meios de trabalhar)			
Organiza e coordena as actividades de modo mais eficiente, eliminando atrasos, duplicação de esforços e desperdícios			
Obtêm recursos para realizar o trabalho (informações, pessoal, equipamento, materiais, meios financeiros)			
Muda e cria uma cultura organizacional (incentiva o trabalho em grupo, cooperação e lealdade grupal)			
Desenvolve capacidades e competências dos colaboradores			
Implementação e alteração da tecnologia usada para realizar melhor as operações			
Promove a mudança da estrutura organizacional (descentralização, criação de novos departamentos, alteração das relações hierárquicas)			
Alteração de estratégias (desenvolvimento de novos produtos e mercados, realização de <i>joint-ventures</i>)			

ANEXO D

Questionário nº 4: *Identificação de indicadores de desempenho na empresa*

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

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

Nome: _____ Cargo: _____

Indicadores	Sim	Não	Justificação/ Exemplos
A <i>performance</i> do grupo de trabalho é boa em relação a produtividade, cumprimento de prazos e qualidade dos serviços?			
O grupo tem capacidade para resistir e sobreviver as crises?			
Verifica-se alguma das seguintes atitudes pelos subordinados: Absentismo, greves, pedidos de transferência ou demissão, alta rotatividade.			
O líder promove coesão do grupo, motivação dos membros e solução de problemas na empresa?			
A <i>performance</i> financeira é boa (há crescimento de lucros, vendas, retorno do investimento e quota de mercado assegurada?)			

ANEXO E

Lista dos trabalhadores entrevistados na Impacto

NO	Nome Completo	Idade	Nacionalidade	Sexo	Área de Formação	Permanência na empresa	Cargo
1	Michele Souto	24	Moçambicana	Feminino	Gestão de turismo	1 ano	Técnico
2	Patricia Nicolau	22	Moçambicana	Feminino	Economia do meio ambiente	6 meses	Técnico
3	Alfredo Nuvunga	62	Moçambicano	Masculino	Botânica	6 anos	Técnico
4	Daniel Zunguza	62	Moçambicano	Masculino	Botânica	4 anos	Técnico
5	Fernando Banze	44	Moçambicano	Masculino	-	6 anos	Servente
6	Ábida Zena Jamal	29	Moçambicana	Feminino	Engenharia Florestal	4 anos	Técnico
7	Lourenço Covane	31	Moçambicano	Masculino	Biologia (Não concluído)	6 anos	Técnico
8	Mário Jorge Rassul	44	Moçambicano	Masculino	Biologia e <i>MBA</i>	6 anos	Director Geral
9	António Mia Couto	46	Moçambicano	Masculino	Biologia	6 anos	Presidente da AGS

ANEXO F

Tabela 2 - Acções empreendidas pelos líderes na Impacto

Acções dos líderes	Seguidores		Líderes	
	Sim (%)	Não (%)	Sim (%)	Não (%)
Leva os subordinados a trabalhar mais e melhor através de:				
<i>Incentivos de desempenho</i>		100%	50%	50%
<i>Definição de metas desafiantes</i>	75%	25%	100%	
Aumenta as capacidades dos seguidores para o trabalho (ministrando formação, definindo responsabilidades e mostrando melhores meios de trabalhar)	50%	50%	100%	
Organiza e coordena as actividades de modo mais eficiente, eliminando atrasos, duplicação de esforços e desperdícios	75%	25%	100%	
Obtenção de recursos para realização do trabalho (informações, pessoal, equipamento, materiais, meios financeiros)	75%	25%	100%	
Mudança e criação uma cultura organizacional (incentiva o trabalho em grupo, cooperação e lealdade grupal)	25%	75%	50%	50%
Desenvolve capacidades e competências dos colaboradores	100%		100%	
Implementação e alteração da tecnologia usada para realizar melhor as operações	50%	50%	100%	
Promoção da mudança da estrutura organizacional (descentralização, criação de novos departamentos, alteração das relações hierárquicas)	25%	75%	50%	50%
Alteração de estratégias (desenvolvimento de novos produtos e mercados, realização de <i>joint-ventures</i>)	50%	50%	50%	50%

ANEXO G

Tabela 3 - *Indicadores de desempenho da Impacto*

Indicadores	Sim (%)	Não (%)
A <i>performance</i> do grupo de trabalho é boa em relação a produtividade, cumprimento de prazos e qualidade dos serviços?	50%	50%
O grupo tem capacidade para resistir e sobreviver as crises?	100%	
Verifica-se alguma das seguintes atitudes pelos subordinados: Absentismo, greves, pedidos de transferência ou demissão, alta rotatividade.		100%
O líder promove coesão do grupo, motivação dos membros e solução de problemas na empresa?	100%	
A <i>performance</i> financeira é boa (há crescimento de lucros, vendas, retorno do investimento e quota de mercado assegurada?)	100%	