



**UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE**

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE ECONOMIA
DEPARTAMENTO DE ENSINO Á DISTÂNCIA
Licenciatura em Gestão de Negócios**

Supervisor: MSc. Adriano Madamuge

**AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DE ATRIBUIÇÕES DE TAREFAS E
RESPONSABILIDADES DE LIDERANÇA À FUNCIONÁRIOS SEM OS DEVIDOS
TREINAMENTOS
CASO DE ESTUDO: EMPRESA OLD CONSTRUÇÕES Lda, CIDADE DE
MONTEPUEZ NO PERÍODO DE 2021 a 2023**

Discente: Hélia Fabião Siteo

Maputo, Fevereiro de 2026.

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE ECONOMIA
DEPARTAMENTO DE ENSINO Á DISTÂNCIA
Licenciatura em Gestão de Negócios

**AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DE ATRIBUIÇÕES DE TAREFAS E
RESPONSABILIDADES DE LIDERANÇA À FUNCIONÁRIOS SEM OS DEVIDOS
TREINAMENTOS**
**CASO DE ESTUDO: EMPRESA OLD CONSTRUÇÕES Lda, CIDADE DE
MONTEPUEZ NO PERÍODO DE 2021 a 2023**

Hélia Fabião Siteo

Monografia submetida à Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, em cumprimento dos requisitos para à obtenção do Grau de Licenciatura em Gestão de Negócios.

Supervisor: MSc. Adriano Madamuge

Maputo, 12 de Fevereiro 2026

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, *Italvina Daniel Macamo Siteo*, por me ter proporcionado a oportunidade de estudar e pelos constantes incentivos que me foram dados.

A toda a minha família, que apostou e acreditou em mim e no meu potencial.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus, criador do universo, o dono da sabedoria e do conhecimento, que me deu força e coragem para vencer todos os obstáculos e dificuldades enfrentados durante o curso, que me socorreu espiritualmente, dando-me serenidade e forças para continuar.

A minha queridíssima Mãe: Itelvina Daniel Macamo Siteo, minha irmã Luigénia Luís Siteo e meu marido Francisco Olívia Maria, que me deram as condições para alcançar os objectivos almejados.

Ao meu **Supervisor** MSc. Adriano Madamuge, pela assistência dedicada e calorosa, pelas suas valiosas contribuições, orientações e críticas que me proporcionaram um maior aprofundamento nos conteúdos da pesquisa e que com muita sabedoria e paciência conduziram-me com sucessos na elaboração da presente monografia, e sobretudo, pelos seus conselhos, um apreço muito especial.

A todos os docentes da Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Economia, em geral e em especial aos docentes do Curso de Gestão de Negócios que me apoiaram e contribuíram bastante na minha formação.

A todos colegas e amigos dos cursos de Gestão de Negócios, geração 2020, foram a verdadeira família durante todo processo de formação.

A todos os que, directa ou indirectamente, contribuíram de alguma forma para esta realização, vai ai o meu MUITO OBRIGDO DO CORAÇÃO!

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, **Hélia Fabião Siteo**, declaro, por minha honra, que o presente trabalho é da minha autoria, resultando do meu esforço e da orientação do meu supervisor, salvo nas citações devidamente referenciadas às respetivas fontes.

Declaro ainda que a presente Monografia nunca foi submetida a nenhuma outra universidade.

Maputo, Fevereiro de 2026

(Hélia Fabião Siteo)

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
LISTA DE TABELAS	iii
LISTA DE FIGURAS	iii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	iv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Justificativa.....	3
1.3. Problematização	4
1.4. Hipóteses	4
1.4.1. Primária.....	4
1.4.2. Secundária.....	4
1.5. Objectivos.....	5
1.5.1. Objectivo Geral.....	5
1.5.2. Objectivos Específicos.....	5
1.6. Delimitação do tema.....	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1. Conceitos de Liderança	6
2.2. Gestão versus Liderança.....	7
2.3.O Papel da Liderança nas Organizações.....	8
2.4.Liderança e poder	9
2.5.Estilos de Liderança	10
2.6. Teorias de liderança.....	11
2.6.1.Teoria de traços	12
2.6.2.Teoria de estilos.....	12
2.6.2.1.Liderança autoritária.....	12

2.6.2.2. Liderança liberal	13
2.6.2.3.Liderança democrática.....	13
2.6.3.Teoria de enfoques situacionais ou contingencial	13
2.7.Treinamento: entendendo seu conceito e história.....	14
2.8.Extensão e objectivos do treinamento	15
2.9.O processo do treinamento	16
2.10.Identificação dos critérios e processos de atribuição de tarefas e tipos de responsabilidades de liderança e a importância da Atribuição	16
2.10.1. Critérios para a Atribuição de Tarefas.....	17
2.10.2. Processos de Atribuição de Tarefas.....	18
.2.10.3.Tipos de Responsabilidades de Liderança.....	19
2.10.4.Importância da Atribuição e Responsabilidade de Liderança	20
3. METODOLOGIAS	23
3.1. Método.....	23
3.2. Método Bibliográfico	23
3.3. Tipo de pesquisa	23
3.3.1. Quanto a abordagem.....	23
3.3.2. Tipo de Pesquisa.....	24
3.4. Participantes	24
3.4.1. Universo e Amostra.....	24
3.4.2. Método indutivo	25
3.4.3. Etapas da pesquisa	25
3.4.4. Métodos de procedimento	25
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	26
4.1. Enquadramento dos critérios e processos de atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança aos funcionários na empresa OLD Construções, limitada.	34
4.1.1.Enquadramento dos Critérios de Atribuição de Tarefas e Seleção de Líderes.....	34

4.1.2.Processos de Atribuição de Responsabilidades de Liderança	34
4.1.3.Capacitação e Formação em Liderança	35
4.1.4.Desafios e Possibilidades de Melhoria na Atribuição de Liderança	35
5. CONCLUSÕES E RECOMENDACÕES	36
5.1.Conclusões.....	36
5.2.Recomendações	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
APÊNDICE	39

RESUMO

Objectivou-se, com esta pesquisa, avaliar os impactos da atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança a funcionários sem os devidos treinamentos na empresa OLD Construções, Lda., utilizando uma abordagem mista: quantitativa e qualitativa. Na pesquisa quantitativa aplicaram-se questionários a 40 trabalhadores seleccionados aleatoriamente, enquanto a qualitativa recorreu a entrevistas estruturadas para aprofundar as percepções sobre justiça, critérios de selecção e desafios enfrentados no exercício da liderança. Observou-se que os critérios de selecção foram variados, destacando-se o desempenho e critérios subjectivos, como a confiança, o que revelou falta de uniformidade e transparência nos processos. A maioria dos entrevistados (75%) considerou que os processos eram injustos, demonstrando descontentamento com as práticas então vigentes. Outro dado preocupante foi que 90% dos funcionários nunca tinham recebido formação específica antes de assumirem cargos de liderança, e 75% afirmaram já ter enfrentado desafios devido à ausência de capacitação. Os aspectos mais desafiadores incluíram a gestão de equipas e a tomada de decisões. Apenas 5% relataram ter recebido formação regular, o que evidenciou uma falha significativa na política de capacitação. Por outro lado, 95% acreditaram que os processos poderiam ser aprimorados e 90% mostraram-se dispostos a participar em iniciativas para melhorar a gestão da liderança. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, baseada no método indutivo, analisando fenómenos específicos e generalizando os resultados. Os métodos estatísticos, bibliográfico e comparativos sustentaram a análise dos dados. A ausência de critérios claros e de programas de formação demonstrou a necessidade urgente de mudanças na gestão de pessoas. O envolvimento dos funcionários na contribuição para melhorias representou um sinal positivo que pôde ser aproveitado pela empresa. Concluiu-se que a implementação de critérios objectivos e de programas contínuos de formação em liderança foi fundamental para o fortalecimento da cultura organizacional e para o aumento da eficácia no desempenho dos líderes.

Palavras-chave: Liderança, Treinamento, Critérios de Selecção, Participação.

ABSTRACT

The aim of this research was to assess the impact of assigning leadership tasks and responsibilities to employees without proper training at OLD Construções. The study used a mixed approach: both quantitative and qualitative. The quantitative part involved questionnaires applied to 40 randomly selected workers, while the qualitative part used structured interviews to better understand opinions about fairness, selection criteria, and leadership challenges. The results showed that the selection criteria for leadership are diverse, with a focus on performance and subjective factors like personal trust. This revealed a lack of consistency and transparency in the selection process. Most of the workers (75%) believe the process is unfair, showing dissatisfaction with current practices. Another concern is that 90% of employees never received specific leadership training before taking on such roles, and 75% admitted facing challenges due to lack of training. The most difficult issues included team management and decision-making. Only 5% reported receiving regular training, which points to a serious weakness in the company's training policies. On the positive side, 95% of workers believe the leadership processes can be improved, and 90% are willing to participate in improvement efforts. The research was exploratory in nature and used an inductive method, starting from specific cases and drawing broader conclusions. Statistical, bibliographic, and comparative methods supported the analysis. The lack of clear criteria and training programs shows that urgent changes in human resource management are needed. The willingness of employees to help improve the system is a good sign that the company can build on. In conclusion, implementing clear criteria and ongoing leadership training is essential to strengthen the company culture and improve leadership performance.

Keywords: Leadership, Training, Selection Criteria, Participation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Critérios Utilizados para Selecção de Líderes	26
Tabela 2: O Processo de Atribuição de Liderança é Justo e Transparente?	27
Tabela 3: Recebeu Treinamento ao Assumir a Liderança?.....	29
Tabela 4: Frequência dos Treinamentos em Liderança.....	29
Tabela 5: Já Enfrentou Desafios por Falta de Treinamento?.....	30
Tabela 6: Aspectos Mais Desafiadores da Liderança sem Treinamento.....	31
Tabela 7: Atribuição de Liderança Pode Ser Aprimorada?	32
Tabela 8: Está Disposto a Participar de Grupos de Melhoria?.....	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Recolha de dados.....	26
Figura 2: Critérios Utilizados para Selecção de Líderes.....	27
Figura 3: Processo e Transparente	28
Figura 4: Frequência dos Treinamentos em Liderança.....	30
Figura 5: Aspectos Mais Desafiadores da Liderança.....	32

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

%	Porcentagem
RH	Recursos Humanos
APR	Atribuição de Posições de Responsabilidade
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
QA	Qualidade
NR	Norma Regulamentadora
LID	Liderança
M&E	Monitoramento e Avaliação
PDCA	Planear, Desenvolver, Checar, Agir

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

A presente pesquisa tem como tema a "*Avaliação dos Impactos de Atribuições de Tarefas e Responsabilidades de Liderança a Funcionários Sem os Devidos Treinamentos*". Pretende-se com o trabalho, identificar e analisar os impactos da atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança a funcionários sem os devidos treinamentos na empresa OLD Construções, Lda, situada na cidade de Montepuez, durante o período de 2021 a 2023. Para alcançar este objectivo, utilizaram-se métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa, incluindo entrevistas com funcionários, aplicação de questionários e análise dos dados de desempenho da empresa. A pesquisa busca compreender como a falta de preparação afecta a eficiência, motivação e satisfação dos colaboradores, além de avaliar o impacto no desempenho geral da empresa. Com isso, pretende-se oferecer recomendações para melhorar as práticas de formação e desenvolvimento de lideranças dentro da organização.

As mudanças que as organizações têm enfrentado ao longo das últimas décadas, com a abertura de mercado advinda do processo de globalização e da era digital, têm demandado rápidas reformulações nos padrões organizacionais de gestão e nos perfis de seus profissionais. Isso provocou uma rápida evolução nas práticas administrativas, de maneira tal que os seres humanos passaram a assumir uma posição de maior destaque dentro da estrutura organizacional. Hoje, as organizações têm uma visão mais abrangente do papel das pessoas, que deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar tarefas e alcançar objectivos da organização. Elas passaram a ser consideradas pessoas na verdadeira acepção da palavra: com valores, atitudes, aspirações e objectivos pessoais (Neri et al, 2005).

Northouse (2016), afirmou que, a atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança a funcionários sem os devidos treinamentos pode ter um impacto significativo nas organizações em Moçambique, em particular na empresa OLD Construções, Lda, cidade de Montepuez. Esta prática pode ser problemática devido às complexidades operacionais e dinâmicas interculturais únicas do contexto moçambicano. A falta de treinamento adequado pode resultar em ineficiências operacionais, onde os funcionários enfrentam dificuldades para cumprir suas novas responsabilidades. Isso pode levar a um desempenho abaixo do esperado e afectar negativamente os resultados organizacionais. Nesta perspectiva, gerir pessoas inseridas em um ambiente em constantes mudanças requer características e habilidades específicas de liderança. Cabe ao líder a importante tarefa de transmitir os princípios e valores que regem a organização

e ainda contribuir com o envolvimento, o comprometimento e a adaptação de seus colaboradores, ao motivar a permanência deles nas empresas.

Segundo Chiavenato (1999), “a liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos”. Assim, o líder assume na organização um papel de essencial importância na sua interação com os indivíduos no ambiente organizacional, para que os objectivos e resultados que a organização se propõe a alcançar sejam atingidos. A pesquisa foi feita na empresa OLD Construções, Lda., com o principal objectivo de avaliar os impactos da atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança a funcionários sem os devidos treinamentos. A análise desse impacto permitiu entender as implicações dessa prática e, com isso, propor melhorias nos processos de desenvolvimento de lideranças. Os resultados esperados da pesquisa sobre os impactos da atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança a funcionários sem os devidos treinamentos na empresa OLD Construções, Lda, na cidade de Montepuez, foram diversos e abrangentes. Através da análise desses impactos, obteve – se uma compreensão clara das consequências dessa prática e identificou - se áreas-chave para intervenção e melhoria. Resultados esperados incluem a identificação de ineficiências operacionais, como atrasos em projectos, retrabalho devido a erros evitáveis, aumento nos custos de produção e desperdício de recursos. Ao entender essas ineficiências, a empresa pode tomar medidas específicas para melhorar a eficiência e a qualidade de suas operações.

Além disso, pesquisa revelou como a falta de treinamento afectou directamente a qualidade do trabalho realizado pela OLD Construções, Lda. Isso pode se manifestar em problemas de segurança no local de trabalho, falhas na conformidade com padrões de mineração e resultados finais que não atendem aos padrões de qualidade exigidos pelos clientes. Portanto, a pesquisa identificou as necessidades de treinamento específicas dos funcionários. Isso incluiu determinar quais habilidades e conhecimentos foram mais críticos para melhorar o desempenho individual e colectivo. Com base nessa análise, a empresa pode desenvolver programas de capacitação personalizados para preencher as lacunas de habilidades identificadas. A pesquisa resultou em recomendações claras e acionáveis para melhorar a gestão de recursos humanos na OLD Construções, Lda em Montepuez. Isso incluiu mudanças nas práticas de recrutamento e selecção, implementação de programas de desenvolvimento de liderança, investimento em infra-estrutura de aprendizagem e educação continuada para funcionários, garantindo assim um desenvolvimento sustentável e uma gestão eficaz de recursos humanos.

1.2. Justificativa

A pesquisa sobre os impactos da atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança a funcionários sem os devidos treinamentos na empresa Old Construções, Lda., localizada na cidade de Montepuez, é fundamental por diversas razões. Primeiramente, essa pesquisa abordará uma questão crítica que pode estar afectando não apenas o desempenho operacional da empresa, mas também a segurança e a qualidade dos projectos realizados. Ao avaliar os impactos dessa prática, poderemos identificar áreas específicas onde a falta de treinamento está causando problemas e ineficiências, permitindo à empresa implementar medidas correctivas direccionadas e eficazes. Além disso, a justificativa para essa pesquisa reside na importância estratégica de investir em desenvolvimento de pessoal e gestão de recursos humanos. Os funcionários são um activo crucial para qualquer organização, especialmente em um sector como a mineração, onde habilidades técnicas e liderança eficaz são essenciais para o sucesso dos projectos. Entender como a falta de treinamento afecta a equipe da Old Construções, Lda., não apenas ajuda a melhorar o ambiente de trabalho e a eficiência interna, mas também fortalece a reputação da empresa e sua capacidade de competir no mercado. Portanto, essa pesquisa não apenas aborda um problema imediato, mas também contribui para uma abordagem estratégica mais ampla para o desenvolvimento sustentável e o crescimento organizacional em Montepuez.

A escolha do período de 2021 a 2023 para a análise, justificou-se por estar associado a atribuição de responsabilidades de liderança a diversos colaboradores sem qualquer formação prévia, o que coincidiu com vários desafios registados no decurso das actividades, incluindo atrasos, retrabalho e conflitos interpessoais. Este recorte temporal, portanto, não é arbitrário, mas coincide directamente com a fase mais relevante do estudo, em que as fragilidades na gestão de liderança se tornaram mais evidentes.

Outro aspecto que sustentou a escolha deste período foi o facto de, nesse projecto específico, ter sido designado um gestor de projecto que, apesar da experiência prática, não dispunha de formação formal em liderança e gestão de equipas. Esta decisão organizacional, associada à ausência de um programa de capacitação contínua, agravou os impactos negativos da prática de nomear líderes sem treino adequado. Assim, o recorte temporal de 2021 – 2023 mostrou-se particularmente pertinente porque permitiu correlacionar os problemas enfrentados com as condições reais do projecto e com as escolhas de gestão adoptadas, reforçando a validade e a relevância da pesquisa para a empresa e para o sector.

1.3.Problematização

A falta de treinamento adequado para funcionários atribuídos a tarefas e responsabilidades de liderança na empresa Old Construções, Lda., em Montepuez, levantou uma série de questões críticas que mereceram investigação aprofundada. Em primeiro lugar, a ausência de preparação específica pode estar comprometendo não apenas o desempenho operacional da empresa, mas também a segurança e a qualidade dos projectos de mineração realizados. Isso levanta a preocupação sobre os riscos potenciais associados a práticas inadequadas de gestão de recursos humanos em um sector tão sensível como a mineração. A compreensão desses impactos é crucial para identificar os pontos fracos dentro da organização e implementar correções necessárias que garantam não apenas a eficiência, mas também a integridade e a segurança das operações da Old Construções, Lda.

Além disso, a investigação sobre a atribuição de tarefas e liderança sem treinamento adequado também levanta questões sobre a estratégia de desenvolvimento de pessoal e gestão de recursos humanos da empresa. Os funcionários são um activo essencial em qualquer organização, e sua capacitação e desenvolvimento impactam directamente a capacidade da empresa de competir e prosperar no mercado. A falta de investimento em treinamento pode não apenas minar a eficácia operacional da Old Construções, Lda., mas também prejudicar sua reputação e sua capacidade de atrair e reter talentos qualificados.

Diante disso, a pergunta fundamental que emerge é: *De que forma a falta de treinamento adequado para funcionários atribuídos a tarefas e responsabilidades de liderança compromete o desempenho operacional e a qualidade dos projectos da Old Construções, lda no período 2021-2023?*

1.4.Hipóteses

1.4.1. Primária

- A falta de treinamento adequado dos funcionários atribuídos a tarefas e responsabilidades de liderança na Old Construções, lda., está directamente relacionada a ineficiências operacionais, resultando em atrasos em projectos, aumento de custos e redução da qualidade do trabalho.

1.4.2. Secundária

- A atribuição inadequada de tarefas de liderança sem treinamento prévio contribui para um ambiente de trabalho desmotivador e desafiador na Old Construções, lda., afectando negativamente a coesão da equipe, a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, o desempenho geral da empresa.

1.5.Objectivos

1.5.1. Objectivo Geral

- Avaliar os impactos da atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança a funcionários sem os devidos treinamentos na empresa OLD Construções, lda, situada na cidade de Montepuez, durante o período de 2021 a 2023.

1.5.2. Objectivos Específicos

- Identificar os critérios e processos de atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança aos funcionários nas empresas;
- Enquadrar os critérios e processos de atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança aos funcionários na empresa OLD Construções, lda;
- Descrever os processos de atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança aos funcionários na empresa OLD Construções, lda;
- Analisar o nível de treinamento em liderança oferecido aos funcionários designados para cargos de liderança na OLD Construções, lda;
- Mencionar os principais desafios enfrentados pelos funcionários sem treinamento adequado em suas funções de liderança;
- Quantificar os resultados dos funcionários sem treinamento adequado em suas funções de liderança;
- Propor recomendações específicas para aprimorar os processos de atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança.

1.6. Delimitação do tema

A colecta de dados será feita concretamente, na empresa OLD Construção, lda, visando Avaliar os impactos da atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança a funcionários sem os devidos treinamentos, no período de 2021 a 2023.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceitos de Liderança

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

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

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

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

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

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

2.2. Gestão versus Liderança

A importância da liderança na gestão das organizações é tal, que muitas vezes tende a confundir-se liderança com gestão. A liderança foi aqui definida como sendo o processo de influenciar as pessoas para o alcance dos objectivos organizacionais em uma determinada situação. Por seu turno, a gestão pode ser definida como sendo a realização dos objectivos organizacionais de uma forma eficaz eficiente, através do planeamento, organização, direcção e controle dos recursos organizacionais (Daft, 1997), citado por Rajá (2002).

Para Kotter (1999), a gestão é por um lado, um conjunto de processos que asseguram o funcionamento da empresa num mundo estático, por outro, a liderança é o que cria ou altera tais processos para aproveitar novas oportunidades, o que é imprescindível num mundo em constante mudança. Para o autor, a liderança refere à criação de uma visão estratégica, alocação eficiente de recursos e atribuição de poder aos indivíduos para a sua concretização, por outro lado, a gestão procura manter o sistema a funcionar através do planeamento, dos orçamentos, do controle e dos métodos tradicionais de resolução de problemas.

Os gestores e líderes diferem também quanto as bases de poder usadas. Os gestores podem dirigir esforços de outras pessoas em virtude de seu poder organizacional formal e controlo de recursos, enquanto um líder não precisa recorrer a posição formal para influenciar alguém, mas pode recorrer mais a perícia ou personalidade (Caravante et al, 2005). Por seu turno, Kotter (1992), preconiza igualmente que liderança é diferente de gestão. Para o autor, a boa gestão controla a complexidade enquanto a liderança eficaz produz mudança útil.

Uribe (2005), acrescenta que “enquanto a gestão se ocupa de enfrentar a complexidade própria das organizações modernas, a liderança enfrenta as mudanças necessárias para projectar a organização num ambiente dinâmico”. Já Zalesnik (1992), citado por Rego (1997), afirma que os gestores e líderes são pessoas muito diferentes quanto à motivação, à história pessoal e à forma de pensar e de agir. O autor explica que, os gestores são mais conservadores e mais analíticos, reagem e adaptam-se aos factos, enquanto os líderes, por sua vez, são mais criativos, têm estilos mais imprevisíveis e são mais intuitivos do que racionais.

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

2.3.O Papel da Liderança nas Organizações

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

“O que fica claro é que o ambiente cada vez mais rápido e competitivo que enfrentamos no século XXI vai requerer mais liderança de mais pessoas para fazer as empresas prosperarem. (...) Mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta. (...) Não consigo conceber como este ritmo se reduzirá, o que tem muitas implicações para a questão da liderança... Liderar, por sua vez, é lidar com a mudança” (KOTTER: 2000).

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

Ao líder, cabe influenciar de forma positiva os trabalhadores, estimulá-los e valorizá-los de forma a aproveitar o potencial de cada indivíduo em termos de criatividade (Predebon, 2002). Para Chiavenato (2002), o líder é tomador ou ajuda o grupo a tomar decisões adequadas. No entanto, seu papel será válido e importante enquanto os seguidores investirem confiança nele, uma vez perdida essa confiança a eficácia do líder diminuirá (Stonner & Freeman, 1985).

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

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

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

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

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

2.4.Liderança e poder

Faria (2004, p.140), descreve o fenómeno da liderança como sendo a capacidade de um sujeito, seja ele individual ou coletivo, de mobilizar outros sujeitos em prol da ascensão à algum objetivo através da conciliação de interesses, ou seja, a mobilização ocorre com a aceitação do grupo mobilizado. No que se refere ao poder, Faria (2004, p.141), atribui o mesmo princípio do fenómeno da liderança, no entanto, ressalva que em muitas situações, as mobilizações realizadas por um sujeito que detém o poder, são contra a vontade dos grupos mobilizados e

que o fenômeno do poder possui um caráter utilitarista em relação à liderança, pois se comporta como uma ferramenta que é utilizada para atingir os interesses de um sujeito.

Esses dois fenômenos se relacionam em sua essência de mobilização, diferindo nas motivações criadas nos grupos mobilizados, bem como na profundidade com que tratam a questão das relações humanas, ou seja, enquanto a liderança trabalha fortemente o aspecto humano da interação indivíduo-instituição ou, também, entre os integrantes dos grupos mobilizados, no tocante ao campo emocional, entre outros aspectos da psique humana, já o fenômeno do poder atinge o aspecto utilitarista do ser humano, onde muitas vezes trabalha com o conceito do *homo economicus*, utilizando de influências técnicas e econômicas para gerar o processo de mobilização. O poder muitas vezes se assemelha à liderança transacional, esta que, descreve uma perfeita relação utilitarista entre dominante e dominado, pautada na troca de benefícios de qualquer natureza.

Bentham (2008), descreve perfeitamente essa relação, que mostra o poder como ferramenta mobilizadora através de uma mecânica utilitária, na qual é nítida a presença da abordagem transacional do fenômeno da liderança na relação entre os prisioneiros e a instituição penitenciária. O prisioneiro motivado a trabalhar através da oferta de descontos nos produtos que consumir, da possibilidade de comer carne e beber cerveja ao invés de água e pão duro, como o teria de comer caso não trabalhasse, bem como a ocupação de sua mente através do trabalho, algo que, tornaria sua estada na prisão, mais tolerável constituindo assim, um mecanismo utilitário de motivação e de troca, dado que os próprios prisioneiros realizam a manutenção, bem como a limpeza da estrutura que o aprisiona.

2.5. Estilos de Liderança

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

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

- **Líder autocrático:** caracteriza-se pelo acentuado interesse pela tarefa e produção, pelo controle do grupo, pela força ou pela ameaça de punição. Determina aos subordinados o que devem fazer, como e quando. Acredita que as pessoas não têm capacidade para

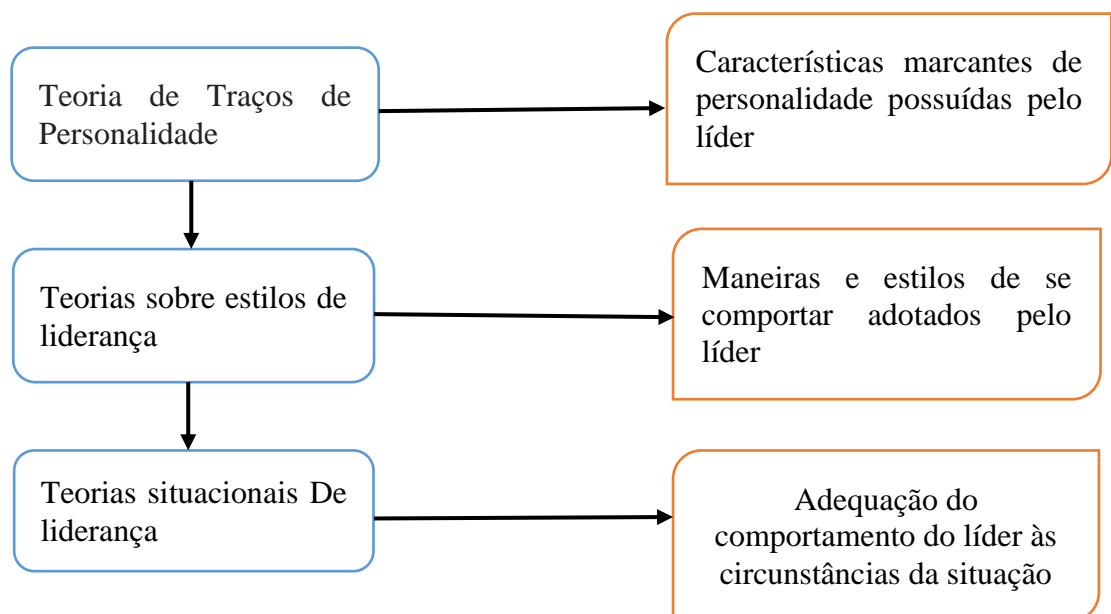
assumir responsabilidade sem orientação e controle. Dirige o grupo fazendo predominar os seus pontos de vista.

- **Líder participativo ou democrático:** ao contrário do anterior, o líder participativo caracteriza-se pela atenção que dispensa às necessidades psicológicas dos membros do grupo. Compartilha as responsabilidades de liderança, através da geração de ideias e tomada de decisão pelo grupo. Acredita e confia nas pessoas, uma vez que reconhece nelas a autonomia, criatividade e responsabilidade. Coordena o grupo e supervisiona suas acções.
- **Líder liberal ou “laissez faire”:** é a liderança através da participação mínima do líder e total liberdade do grupo. O líder dá liberdade às decisões individuais ou do grupo e só participa de discussões quando solicitado.

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

2.6. Teorias de liderança

Chiavenato (2000), relata que as teorias sobre liderança podem ser classificadas em três grupos:



Fonte: Chiavenato (2000 p.136)

2.6.1. Teoria de traços

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

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

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

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

2.6.2. Teoria de estilos

Essa teoria define o comportamento do líder em relação aos seus subordinados, maneiras pelas quais orienta sua conduta, referindo-se a aquilo que o líder faz, isto é, seu estilo de comportamento para liderar. Ela não se preocupa com características pessoais de personalidade do líder, refere-se a três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática.

2.6.2.1. Liderança autoritária

O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. Desta forma, Wagner III (2004), conclui que os líderes autoritários geralmente tomam todas as decisões por si mesmo. O comportamento dos grupos apresenta forte tensão, frustração e agressividade, de um lado e de outro, nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Pesquisas feitas anteriormente relatadas por Chiavenato (2000), apresentou resultados de indisciplina e de agressividade por parte dos membros do grupo que se sentiram reprimidos.

2.6.2.2. Liderança liberal

O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o à vontade e sem controle algum, permitindo que o grupo faça o que quiser. Wagner III (2004), conclui que os líderes autoritários geralmente tomam todas as decisões por si. Os resultados de grupos de estudos apontaram, que mesmo que a atividade do grupo fosse intensa, a produção era insatisfatória. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões voltadas para motivos pessoais. Notou-se um forte individualismo, a manifestação de comportamento agressivo e pouco respeito ao líder.

2.6.2.3. Liderança democrática

O líder conduz e orienta o grupo, incentivando a participação democrática das pessoas. Há formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os membros. O líder e os subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho acontece de maneira harmoniosa e produtiva, mesmo sem a presença do líder.

2.6.3. Teoria de enfoques situacionais ou contingencial

As teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança. Cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados. O líder é capaz de se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas. Assim:

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

Na teoria situacional, não existe um único estilo de liderança ideal que funcione em todas as circunstâncias. O líder eficaz é aquele que adapta o seu estilo de liderança conforme a situação e o nível de maturidade dos subordinados. Assim, quando os colaboradores demonstram responsabilidade e competência, o líder pode dar-lhes maior liberdade para tomar decisões. Por outro lado, quando enfrenta subordinados indisciplinados ou inexperientes, o líder deve assumir uma postura mais diretiva e autoritária, orientando e controlando de perto as suas ações (Luria, 2001)

2.7.Treinamento: entendendo seu conceito e história

Tendo como finalidade a aprendizagem, o treinamento envolve acção pedagógica, é um acto de repercussão social, ultrapassando o âmbito da própria empresa e dos objectivos de qualidade e produtividade. Prepara para o trabalho e, num processo de troca de experiências, visa trazer mudanças para o crescimento pessoal e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da organização (Rocha, 1999).

O homem sempre empregou diversos métodos de treinamento para transmitir a seus semelhantes os conhecimentos e habilidades acumulados com o desenvolvimento das civilizações. Entretanto, com a Revolução Industrial, isso tornou-se mais importante, acompanhando o processo de industrialização.

Segundo Nadler (1984), inovações tecnológicas trazidas com a Revolução Industrial provocaram mudanças na relação do homem com o trabalho, tornando necessário um tipo mais formal de aprendizagem, levando ao surgimento da andragogia, ou seja, educação de adultos, voltada, na organização, para conhecimentos e habilidades relacionados ao trabalho.

Na Primeira Guerra Mundial, a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos trouxe uma contribuição, treinando soldados para a guerra e mulheres e outras pessoas que não conheciam técnicas de trabalho formalizado para substituir os convocados. Logo depois, veio um período de Depressão económica, no qual havia excesso de mão-de-obra qualificada e recursos financeiros escassos, não sendo percebida uma actuação muito específica do sector de recursos humanos.

Na Segunda Guerra, devido ao recrutamento de jovens, foram necessários os trabalhos de mulheres e indivíduos mais velhos, voltando a ser indispensável a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Actualmente, após a década de 80, com as mudanças tecnológicas e a complexidade das tarefas, o treinamento volta a ser estratégico nas empresas (Nadler,1984).

O treinamento passou, durante sua história, por enfoques como o de adestramento para execução de tarefas, mudanças deliberadas no comportamento, entre outros, com a finalidade de atender a objectivos declarados da empresa (Bonfim, 1995). Actua no comportamento das pessoas, mobilizando mecanismos desde o controle da acção motora até o desenvolvimento de operações mentais (Roux, 1983). É um esforço planejado e intencional da organização que,

sentindo necessidade de melhorar desempenhos de seus empregados, busca facilitar a aprendizagem de comportamentos orientados para o trabalho (Borges & Andrade, 1996).

Uma das definições mais aceitas é a de Goldstein (1991), para quem o treinamento é processo de aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que terão como resultado a melhoria do desempenho no trabalho. Roux (1983), considera treinada a pessoa que tiver adquirido conhecimentos necessários ao desempenho de tarefas, transformando-os, pela repetição, em actos motores e hábitos mentais.

2.8. Extensão e objectivos do treinamento

Uma análise de treinamento deve envolver a análise organizacional e a de trabalho/tarefas, ou seja, as circunstâncias específicas da organização bem como as características das funções exercidas por seus profissionais. O treinamento compreende condições antecedentes ao evento tais como características individuais dos envolvidos, motivação para o treinamento e metas de desenvolvimento pretendidas com ele; métodos de treinamento e estratégias instrucionais, tais como material específico de aprendizagem, tecnologia de aprendizagem e treinamento à distância, treinamento baseado em simulações e jogos, e times de treinamento; e condições pós treinamento tais como avaliação de treinamento e transferência da aprendizagem do treinamento para o cargo. Todo esse processo de treinamento e desenvolvimento acontece fundamentado nas questões de ideais de produtividade da empresa e de ideais de crescimento e desenvolvimento pessoais, de acordo com o lugar que o trabalho confere ao indivíduo e com o significado do trabalho para ele (Salas & Cannon-Bowers, 2001).

Socialmente, os papéis adoptados pelos empregados no trabalho estão associados a expectativas de desempenho, ligados ao comportamento do indivíduo, com vistas à produtividade e lucro da empresa. O treinamento focaliza primeiramente o empenho da empresa de atingir seus objectivos e adquire função dupla: em relação à organização, perpetua mecanismos conservadores e mantenedores do sistema; em relação ao indivíduo, permite auto-realização e crescimento profissional, que podem funcionar como mecanismo de mobilidade social e empregabilidade (Rocha, 1999). A dimensão de poder que existe na organização será determinada pela distribuição social do saber, através de procedimentos e normas que caracterizam as acções próprias e disciplinadoras da empresa.

2.9.O processo do treinamento

Para alcançar as mudanças de comportamento e desempenho desejadas, o treinamento utiliza tecnologia instrucional constituída por elementos interligados e relacionados ao ambiente externo, quais sejam: avaliação de necessidades de treinamento, planeamento de treinamento e avaliação de treinamento (Abbad, 1999).

Sob a perspectiva da mesma autora, a *avaliação de necessidades de treinamento* é o diagnóstico de necessidades realizado em três níveis: organizacional, de tarefas e de pessoal. Para se avaliar sua eficiência, deve-se considerar o clima e o suporte organizacionais, admitindo-se que programas de treinamento estão ligados a estratégias organizacionais. Estudado por Abbad, outro autor, Lathan (1988), identifica, além das três perspectivas citadas, a possibilidade de se avaliar as necessidades por meio da análise demográfica (Abbad, 1999).

No nível organizacional, interferem duas vertentes. A primeira volta-se para colecta de informações sobre onde e quando os programas de treinamento são necessários na organização; a segunda, mais recente, visa investigar a relação entre variáveis relativas à organização e à transferência de treinamento. Dificuldades conceituais, teóricas e metodológicas têm prejudicado o desenvolvimento de pesquisas nesse nível (Abbad, 1999).

Mais recentemente, a visão pedagógica do treinamento apresenta uma preocupação com os aspectos psicológicos da aprendizagem e com a transferência de treinamento para o cargo. Em relação aos métodos de treinamento, eles têm - se diversificado muito, especialmente depois das inovações tecnológicas como ensino à distância, via internet, entre outras (Borges-Andrade e Oliveira-Castro, 1996). É uma etapa de importância fundamental, considerando-se que, se forem mal planejados os objectivos e estratégias, avaliações em níveis subsequentes não serão fidedignas.

2.10. Identificação dos critérios e processos de atribuição de tarefas e tipos de responsabilidades de liderança e a importância da Atribuição

A gestão eficaz de pessoas dentro de uma organização depende, em grande medida, da clareza na atribuição de tarefas e da definição das responsabilidades de liderança. Para que os objetivos sejam alcançados, é necessário que os gestores adotem critérios consistentes ao distribuir as atividades e compreendam os diferentes tipos de responsabilidades que acompanham a função de liderança. Nesse contexto, autores clássicos e contemporâneos da

administração e da liderança oferecem contribuições valiosas para compreender os mecanismos que sustentam esses processos.

2.10.1. Critérios para a Atribuição de Tarefas

A atribuição de tarefas dentro de uma organização não é um processo aleatório, mas deve ser guiada por critérios claros que visam garantir eficiência e produtividade. Segundo Chiavenato (2014), a distribuição de tarefas deve considerar a compatibilidade entre as competências do trabalhador e os requisitos da função, de modo a alinhar as habilidades individuais com os objetivos organizacionais. Além disso, é essencial analisar a complexidade da atividade, a urgência do prazo e os recursos disponíveis para a sua execução. Robbins e Judge (2017), destacam que outro critério importante é a equidade, isto é, a necessidade de distribuir responsabilidades de forma justa entre os membros da equipa, evitando sobrecarga ou subutilização de capacidades.

Drucker (2001), defende que a atribuição de tarefas deve estar diretamente ligada aos resultados esperados e à contribuição individual para os objetivos organizacionais, e não apenas ao cumprimento mecânico de funções. Para o autor, cada tarefa deve ser claramente definida em termos de propósito, responsabilidade e impacto nos resultados globais da organização, permitindo que o trabalhador compreenda o valor do seu trabalho. Assim, a atribuição eficaz exige clareza de objetivos, autonomia responsável e avaliação por desempenho. Essa perspectiva enquadra-se na abordagem orientada para resultados e gestão por objetivos, pois o foco principal não está apenas nas competências técnicas, mas na capacidade do colaborador de gerar valor mensurável para a organização. Para Mintzberg (2009), analisa a atribuição de tarefas a partir da estrutura organizacional e da divisão do trabalho, defendendo que as tarefas devem ser distribuídas conforme o nível de especialização, coordenação e supervisão existente na organização. O autor destaca que a forma como as tarefas são atribuídas depende do tipo de estrutura adotada (simples, burocrática, profissional ou divisional), sendo essencial garantir coerência entre responsabilidades, autoridade e mecanismos de coordenação. Essa visão enquadra-se na abordagem estrutural e organizacional, pois enfatiza que os critérios de atribuição de tarefas derivam da forma como a organização está desenhada e dos seus mecanismos internos de funcionamento.

2.10.2. Processos de Atribuição de Tarefas

O processo de atribuição de tarefas deve seguir uma lógica estruturada, desde a definição clara dos objetivos até ao acompanhamento dos resultados. Mintzberg (2009), enfatiza que o primeiro passo é a identificação das metas organizacionais, que servem de base para a decomposição em atividades específicas. Em seguida, o gestor deve comunicar claramente a tarefa, estabelecendo prazos, recursos e critérios de avaliação. Segundo Maximiano (2011), a clareza na comunicação e a definição de responsabilidades evitam ambiguidades e conflitos, permitindo que cada colaborador compreenda o seu papel no alcance das metas comuns. Finalmente, o processo deve ser acompanhado por mecanismos de monitoramento e feedback, assegurando ajustes necessários durante a execução. Assim, o processo de atribuição de tarefas transforma-se num ciclo contínuo de planeamento, execução e avaliação.

Chiavenato (2014), diz que o processo de atribuição de tarefas faz parte do ciclo administrativo, iniciando-se no planeamento, passando pela organização, direção e culminando no controlo. Para o autor, a atribuição de tarefas deve basear-se na definição clara de cargos, responsabilidades e autoridade, garantindo que cada colaborador saiba exatamente o que fazer, como fazer e a quem prestar contas. O acompanhamento contínuo e a avaliação do desempenho são essenciais para corrigir desvios e melhorar resultados. Esta visão enquadra-se na abordagem administrativa integrada, pois trata a atribuição de tarefas como um processo sistemático e interligado às demais funções da gestão.

Segundo Robbins e Coulter (2018), o processo de atribuição de tarefas envolve a definição de objetivos, a delegação adequada, a comunicação eficaz e o controlo dos resultados. Os autores destacam que a delegação não consiste apenas em distribuir tarefas, mas também em conceder autoridade proporcional à responsabilidade atribuída. Além disso, o feedback contínuo permite alinhar expectativas e melhorar o desempenho individual e coletivo. Essa perspetiva enquadra-se na abordagem gerencial orientada para resultados, pois enfatiza a eficiência, a responsabilização e a avaliação do desempenho no processo de atribuição de tarefas. Drucker (2001), defende que o processo de atribuição de tarefas deve começar pela pergunta: *qual é a contribuição esperada deste trabalho?* Para o autor, as tarefas devem ser atribuídas com base em objetivos claros e mensuráveis, permitindo que cada colaborador compreenda como o seu desempenho contribui para os resultados globais da organização. O acompanhamento deve focar-se mais nos resultados alcançados do que nos métodos utilizados. Esta visão enquadra-se na abordagem da gestão por objetivos, pois centra o processo de atribuição de tarefas no desempenho e na entrega de resultados concretos.

No contexto da OLD Construções, Lda., o processo de atribuição de tarefas deve seguir uma abordagem integrada e sistêmica, considerando simultaneamente os objetivos da actividade de mineração, a estrutura organizacional e as competências dos colaboradores. Inicialmente, a gestão define metas claras para cada fase do projecto (planeamento, execução e controlo), desdobrando-as em tarefas específicas, conforme defendem Mintzberg (2009) e Chiavenato (2014). Em seguida, as tarefas são atribuídas de acordo com a experiência técnica e a função de cada trabalhador, garantindo clareza nas responsabilidades, prazos e recursos disponíveis, conforme orienta Maximiano (2011). O acompanhamento contínuo, por meio de supervisão no terreno, relatórios e feedback, permite corrigir falhas e ajustar a distribuição das tarefas, assegurando eficiência, segurança e cumprimento dos prazos. Assim, a atribuição de tarefas na OLD Construções, Lda. é entendida como um processo dinâmico, orientado para resultados e alinhado às exigências operacionais das actividades.

.2.10.3. Tipos de Responsabilidades de Liderança

As responsabilidades de liderança podem variar de acordo com o nível hierárquico e a natureza da organização, mas todas possuem um elemento central: a orientação das pessoas para o alcance de objetivos comuns. Segundo Yukl (2013), existem responsabilidades estratégicas, que se concentram na definição de visão, missão e diretrizes organizacionais; responsabilidades operacionais, que lidam com a coordenação de tarefas diárias; e responsabilidades relacionais, que se relacionam com a motivação, comunicação e desenvolvimento das equipas. Kotter (2012), acrescenta que os líderes também têm a responsabilidade de gerir mudanças, inspirar confiança e assegurar a coesão entre os colaboradores.

Bass e Avolio (1994), defendem que as responsabilidades de liderança vão além da gestão de tarefas, destacando a importância da liderança transformacional. Para os autores, o líder é responsável por inspirar, motivar, estimular intelectualmente os colaboradores e considerar as suas necessidades individuais. Essas responsabilidades promovem inovação, comprometimento e elevado desempenho organizacional. Essa abordagem enquadra-se claramente na abordagem transformacional, pois enfatiza a influência do líder na mudança de atitudes, valores e comportamentos dos seguidores. Chiavenato (2014), entende que as responsabilidades de liderança abrangem dimensões administrativas, humanas e estratégicas. Para o autor, o líder é responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar as actividades, assegurando que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma eficiente. Além disso, cabe ao líder desenvolver pessoas, promover um ambiente de trabalho cooperativo e gerir

conflitos, garantindo o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais. Essa perspectiva evidencia que a liderança não se limita à autoridade formal, mas envolve a capacidade de influenciar comportamentos e criar condições favoráveis ao desempenho coletivo. O autor enquadra-se numa abordagem administrativa e comportamental, pois combina a eficiência dos processos com a valorização das pessoas.

Robbins e Judge (2017), destacam que as responsabilidades de liderança envolvem direção, motivação, comunicação, tomada de decisão e gestão de conflitos. Para os autores, o líder deve criar um ambiente de trabalho que favoreça o desempenho, a confiança e o compromisso organizacional. Além disso, enfatizam que a liderança eficaz depende da adaptação do estilo de liderança às características da equipa e da situação. Essa perspectiva enquadra-se na abordagem contingencial, pois reconhece que as responsabilidades do líder variam conforme o contexto organizacional.

No contexto da OLD Construções, Lda., as responsabilidades de liderança assumem carácter estratégico, operacional e relacional, devido à natureza prática e dinâmica das actividades. A nível estratégico, os líderes das tarefas e encarregados são responsáveis por interpretar os objetivos definidos pela direção, assegurando o cumprimento de prazos, custos, qualidade e requisitos de segurança, conforme defendem Drucker (2001) e Chiavenato (2014). No plano operacional, a liderança envolve a coordenação diária das equipas, a distribuição de tarefas, a supervisão das actividades no terreno e o controlo do uso de materiais e equipamentos, sendo estas responsabilidades fundamentais para garantir a eficiência e a continuidade dos trabalhos, conforme a perspectiva funcional de Mintzberg (2009). Paralelamente, as responsabilidades relacionais são essenciais, pois os líderes devem comunicar instruções de forma clara, motivar os trabalhadores, gerir conflitos e promover o cumprimento das normas de segurança e saúde no trabalho, aspetos particularmente críticos no setor da construção. Assim, o trabalho enquadra-se numa abordagem integrada das responsabilidades de liderança, por reconhecer que o desempenho da OLD Construções, Lda. depende do equilíbrio entre a orientação para resultados, a eficiência operacional e a gestão eficaz das pessoas, sobretudo quando funções de liderança são atribuídas a colaboradores sem formação específica, o que pode impactar diretamente a produtividade, a segurança e a qualidade das actividades.

2.10.4.Importância da Atribuição e Responsabilidade de Liderança

A correta atribuição de tarefas e a definição de responsabilidades de liderança são fundamentais para a eficácia organizacional e para o desenvolvimento dos trabalhadores. Segundo Northouse (2016), líderes que distribuem tarefas de acordo com critérios justos e

assumem responsabilidades claras contribuem para um ambiente de trabalho mais motivador e colaborativo. Além disso, Drucker (2007), argumenta que a clareza nas atribuições e responsabilidades é um elemento central para a produtividade e inovação, pois reduz incertezas e promove o alinhamento entre objetivos individuais e coletivos. Portanto, quando os critérios e processos de atribuição de tarefas são combinados com uma liderança responsável, as organizações tendem a alcançar melhores resultados e a consolidar sua sustentabilidade no longo prazo.

Mintzberg (2009), a importância da atribuição de tarefas e da responsabilidade de liderança está ligada à necessidade de coordenação e coerência organizacional. Segundo o autor, líderes eficazes asseguram que as tarefas estejam claramente definidas e alinhadas com os papéis gerenciais, evitando sobreposição de funções e lacunas de responsabilidade. A liderança torna-se, assim, responsável por integrar esforços individuais num todo organizado, garantindo fluidez nos processos e tomada de decisões eficaz. Esta visão enquadra-se na abordagem estrutural e funcional, pois enfatiza a importância da organização do trabalho e da coordenação como base da eficácia organizacional. Robbins e Judge (2017), afirmam que a atribuição adequada de tarefas e a assunção de responsabilidades de liderança influenciam diretamente a motivação, o comprometimento e o desempenho dos colaboradores. Para os autores, líderes que comunicam claramente expectativas, responsabilidades e critérios de avaliação criam um ambiente de trabalho mais previsível e justo, favorecendo a confiança e a cooperação. A liderança responsável também desempenha um papel crucial na gestão de conflitos e no fortalecimento das equipas. Esta perspectiva enquadra-se na abordagem comportamental, pois enfatiza o impacto das práticas de liderança no comportamento e nas atitudes dos trabalhadores.

Bass (1994), destaca que a importância da atribuição de tarefas associada à responsabilidade de liderança reside na capacidade do líder de inspirar e envolver os colaboradores. Segundo os autores, líderes que assumem responsabilidades claras e atribuem tarefas de forma justa promovem maior comprometimento, satisfação e desempenho. A liderança transformacional, ao alinhar tarefas com valores e objetivos organizacionais, contribui para a inovação e para a melhoria contínua. Esta abordagem enquadra-se na liderança transformacional, pois valoriza a influência positiva do líder no desenvolvimento individual e organizacional. Na OLD Construções, Lda., a correta atribuição de tarefas e a assunção de responsabilidades de liderança são determinantes para o bom desempenho das obras, para a segurança dos trabalhadores e para o cumprimento dos prazos contratuais. Conforme defende

Chiavenato (2014), quando as tarefas são distribuídas de acordo com as competências técnicas e a experiência dos colaboradores, e acompanhadas por líderes que assumem claramente a responsabilidade pela orientação e supervisão, reduzem-se erros operacionais, retrabalhos e conflitos no local da obra. Mintzberg (2009) reforça que a liderança, ao coordenar as atividades e integrar os esforços individuais, assegura a fluidez dos processos produtivos, evitando sobreposição de funções e falhas de comunicação, situações comuns em ambientes de obra com múltiplas equipas. Por sua vez, Robbins e Judge (2017) destacam que líderes que comunicam claramente responsabilidades, prazos e expectativas criam um ambiente de trabalho mais previsível e justo, aumentando a motivação, o comprometimento e o cumprimento das normas de segurança. Assim, o trabalho enquadra-se numa abordagem integrada da importância da atribuição de tarefas e da responsabilidade de liderança, pois analisa de forma conjunta os aspetos operacionais, humanos e de resultados, reconhecendo que, na OLD Construções, Lda., a eficácia organizacional depende do equilíbrio entre a correta distribuição de tarefas, a liderança responsável no terreno e o acompanhamento contínuo das atividades, sobretudo quando funções de liderança são atribuídas a colaboradores sem formação específica.

3. METODOLOGIAS

3.1. Método

Segundo GOLDENBERG (1997), método é o “caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo reflectido e deliberado”. Para a realização deste trabalho, foi usado o método bibliográfico para obtenção de informações teóricas, conceitos e fundamentos, recorrendo a livros, artigos científicos, legislação e outros documentos pertinentes, que permitiram sustentar a análise desenvolvida e oferecer o enquadramento necessário à compreensão do tema em estudo.

3.2. Método Bibliográfico

Segundo KOCH (1997, p.122), a pesquisa bibliográfica é aquela que se desenvolve tanto explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras. Para a efectivação deste método, passou - se, necessariamente, pela consulta de fontes que abordam sobre a pesquisa em causa. Normalmente, neste tipo de pesquisa são utilizados dados de natureza teórica identificando-as e avaliando a contribuição desses para a compreensão ou explicação de um determinado problema.

O estudo, trouxe teorias encontradas em diferentes obras de vários autores como monografias, artigos, manuais, sobre os impactos da atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança a funcionários sem os devidos treinamentos.

3.3. Tipo de pesquisa

3.3.1. Quanto a abordagem

Trata-se de uma abordagem quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa, geralmente, busca quantificar os dados através de instrumentos estatísticos, já a qualitativa o foco de interesse é amplo e diferente das perspectivas adoptadas pela primeira. Consiste na subjectividade do pesquisador, que procura entender os fenómenos segundo a situação estudada, cujo objectivo é traduzir e expressar o sentido dos fenómenos do mundo social (Neves, 1996). No presente estudo, a abordagem qualitativa consistiu na entrevistas estruturadas com funcionários de diferentes níveis hierárquicos para entender o processo de atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança. Análise de documentos internos e registos de atribuições de cargos. No concerne a abordagem quantitativa consistiu na aplicação de questionários padronizados aos funcionários designados para cargos de liderança para colectar dados sobre o tipo e a extensão do treinamento recebido. Análise estatística dos resultados dos questionários.

Finalmente, fez - se a análise numérica de dados que foram recolhidos na empresa OLD construções, Lda., sobre os impactos da atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança a funcionários sem os devidos treinamentos, por meio de dados percentuais em gráficos e tabelas.

3.3.2. Tipo de Pesquisa

A Pesquisa foi exploratória, porém, Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória tem o objectivo de “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Escolheu-se este tipo, por se acreditar ser o mais adequado para compreender os significados *de atribuições de tarefas e responsabilidades de liderança à funcionários sem os devidos treinamentos nas empresas.*

3.4. Participantes

3.4.1. Universo e Amostra

De acordo com Gil (2008), a população ou universo da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.

No presente estudo, preferimos uma *amostragem probabilística* que baseia-se na escolha aleatória dos pesquisados, significando o aleatório que a selecção se faz de forma que cada membro da população tenha a mesma probabilidade de ser escolhido. Deste modo optou - se em trabalhar com os funcionários da empresa OLD Construções, Lda., de diferentes níveis hierárquicos para o efeito.

Portanto, constituiu universo desta pesquisa os funcionários da empresa OLD Construções, Lda, numa estimativa de um total de 197 indivíduos. A amostra desta pesquisa foi de quarenta (40) trabalhadores divididos em dois (2) turnos, isto é, 20 no período de dia e 20 no período da noite seleccionados aleatoriamente. No decurso da pesquisa, o pesquisador esteve munido de um conjunto de ferramentas, elaboradas por si que o permitiram e garantiram o registo, recolha e análise de dados que foram colectados no campo de pesquisa. Para colecta de dados usou-se como técnica a entrevista (apêndice), que dividiu-se em duas partes, composta por questões fechadas e abertas. A técnica foi usada para compreender com precisão os métodos usados para atribuição e responsabilidades de liderança à funcionários. Para Bogdan & Bikle (1994), citado por Gil (2008), este tipo de instrumento de colecta de dados na pesquisa qualitativa “reflecte uma espécie de diálogo

entre os investigadores e os respectivos sujeitos”. A entrevista é uma forma de interacção social, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca colectar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. E quanto ao instrumento de colecta de dados, foi por meio elaborado de questionários que se fez o levantamento de informações e divulgação dos resultados.

3.4.2. Método indutivo

A pesquisa foi **indutiva** que consistiu na utilização de um “processo mental que, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas” (Rodrigues 2007, p. 11), ou seja, se pautou em fazer um estudo particularizado em que a posterior, generalizou-se os resultados.

3.4.3. Etapas da pesquisa

Ao contrário dos métodos de abordagem, estes têm caracteres específicos, e relacionam-se não com o plano geral do trabalho, mas sim com suas etapas específicas. Estes não são exclusivos entre si, e devem ser adequados a cada área de pesquisa. Para o presente trabalho usou-se, o estatístico e o comparativo.

3.4.4. Métodos de procedimento

Estatístico: “O método estatístico significa redução de fenómenos sociológicos políticos, económicos etc. a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenómenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado” (Ibdem, p. 108).

Bibliográfico: constitui no levantamento de informações em livros, publicações periódicas (jornais e revistas), entre outras fontes empresas que abordam questões relacionadas com o tema para se proceder a análise de conteúdos.

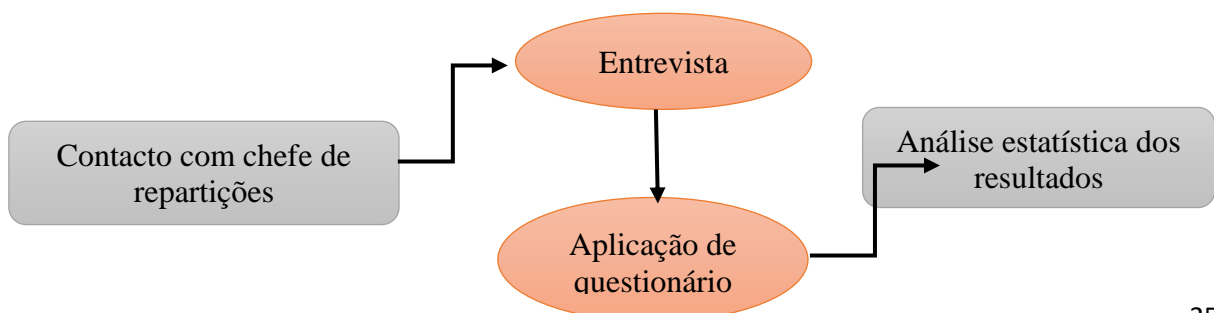


Figura 1: Recolha de dados

Fonte: Autora (2026)

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo faz-se a apresentação e análise dos resultados dos dados colectados na empresa OLD Construções, Lda, local de estudo situado no Montepuez (Napaco). Foram dados obtidos através da aplicação de questionários feitos aos funcionários da empresa OLD Construções, Lda, em número de 40 entrevistados. Nesta senda, a aplicação deste instrumento foi realizada de forma individual, porém, os resultados são apresentados e discutidos considerando a organização do questionário

No dia 14 Junho de 2024 na empresa OLD Construções, Lda, foram aplicados e colhidos 40 questionários, número correspondente a quantidade de funcionários escolhidos de maneira aleatória.

Tabela 1: Critérios Utilizados para Selecção de Líderes

Critério	Frequência	Percentagem
Desempenho no trabalho	10	25%
Tempo de serviço	5	12,5%
Formação académica	8	20%
Habilidades de liderança	7	17,5%
Outro (cargo de confiança, etc.)	10	25%
Total	40	100%

Fonte: Autora (2026).

A análise dos dados apresentados na tabela referente aos critérios utilizados para a selecção de líderes na empresa OLD Construções evidencia que os factores mais mencionados foram o desempenho no trabalho e a categoria “outro”, que inclui critérios subjectivos como confiança pessoal e disponibilidade de vaga. Esses dois factores juntos representam metade das escolhas feitas pelos inquiridos (25% cada), o que já demonstra que a empresa não adopta um padrão claro e uniforme no processo de promoção de funcionários para cargos de liderança. A ausência de critérios definidos e transparentes pode resultar em um processo pouco equitativo, no qual alguns colaboradores são favorecidos em detrimento de outros com igual ou maior capacidade técnica e comportamental. Essa prática pode gerar desmotivação e insegurança nos funcionários, além de afectar directamente o clima organizacional e a confiança na gestão da empresa.

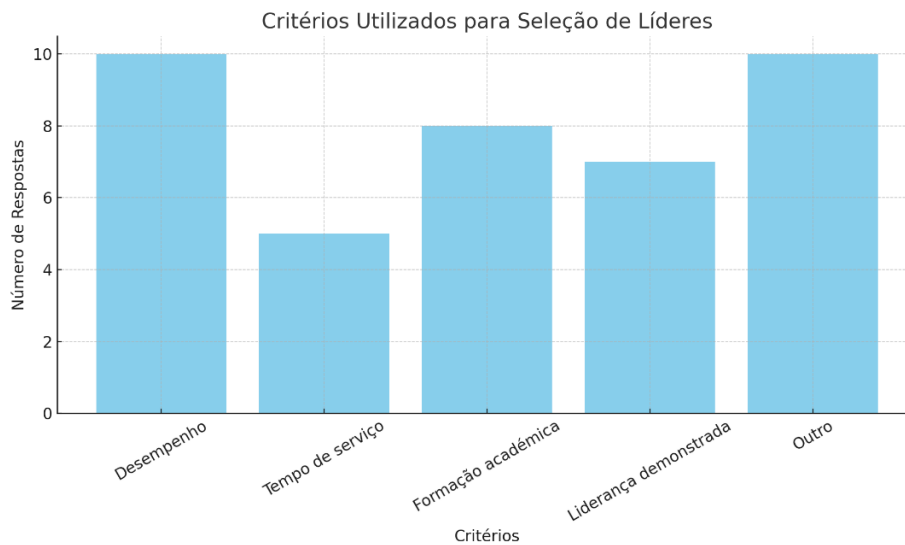


Figura 2: Critérios Utilizados para Seleção de Líderes
Fonte: Autora (2026).

Segundo Chiavenato (2014), a aplicação de critérios objectivos e bem estruturados no processo de promoção e atribuição de responsabilidades é fundamental para garantir a justiça organizacional e a eficácia na gestão de talentos. Quando a selecção é baseada em métricas claras como resultados de desempenho, tempo de serviço ou competências verificadas, a empresa tende a construir uma liderança mais forte, técnica e comprometida. Por outro lado, o uso de critérios subjectivos, como relações de confiança pessoal ou simples disponibilidade de vagas, abre espaço para favoritismos e decisões arbitrárias que não contribuem para o desenvolvimento organizacional sustentável. Além disso, como destaca Robbins (2004), processos injustos na gestão de pessoas provocam insatisfação e baixa produtividade, pois minam a motivação e o sentimento de valorização dos colaboradores. Portanto, é imprescindível que a empresa reveja sua política de atribuição de cargos de liderança e implemente critérios transparentes, objectivos e meritocráticos.

Tabela 2: O Processo de Atribuição de Liderança é Justo e Transparente?

Opinião	Frequência	Porcentagem
Sim	5	12,5%
Não	30	75%
Não sei	5	12,5%
Total	40	100%

Fonte: Autora (2026).

A análise da tabela que trata da percepção dos funcionários quanto à justiça e transparência no processo de atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança revela um dado alarmante: 75% dos inquiridos consideram o processo injusto. Isso sugere uma falha estrutural na comunicação interna da empresa, bem como na forma como são tomadas e divulgadas as decisões relacionadas à liderança. A escassez de informação clara, critérios objetivos e envolvimento dos trabalhadores nas decisões organizacionais pode gerar um sentimento colectivo de exclusão e desvalorização. A justiça organizacional é um dos pilares fundamentais para a confiança entre líderes e liderados. Quando os funcionários não compreendem ou não confiam nos critérios usados para designar funções importantes, como cargos de liderança, passam a questionar a legitimidade das decisões da gestão, o que enfraquece a cultura organizacional e desmotiva a equipe.

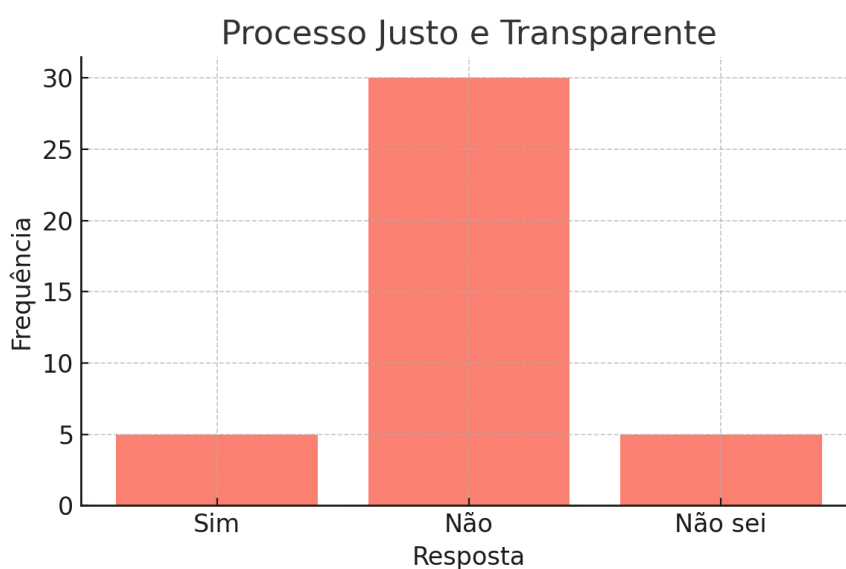


Figura 3: Processo e Transparente
Fonte: Autora (2026).

De acordo com Robbins (2004), a ausência de clareza e equidade nos processos internos compromete o clima organizacional, levando ao aumento de conflitos, rotatividade e perda de produtividade. O fato de apenas 12,5% dos funcionários considerarem o processo justo e transparente é um forte indicativo da necessidade urgente de reformas. Esse número reduzido mostra que há um déficit de confiança entre a gestão e os colaboradores, o que pode gerar resistência a novas lideranças, boicotes silenciosos, e até conflitos interpessoais dentro das equipas. Para reverter esse cenário, é imprescindível que a empresa implemente práticas de gestão mais participativas e baseadas na meritocracia. Isso inclui a criação de canais de comunicação eficazes, definição de critérios claros para promoção e designação de cargos, bem como a formação de comitês internos para acompanhar esses processos. A equidade no

ambiente de trabalho não é apenas uma questão ética, mas também estratégica para garantir o bom desempenho e o engajamento colectivo.

Tabela 3: Recebeu Treinamento ao Assumir a Liderança?

Resposta	Frequência	Percentagem
Sim	4	10%
Não	36	90%
Total	40	100%

Fonte: Autora (2026).

Constatou - se de que 90% dos trabalhadores nunca receberam qualquer tipo de treinamento antes de assumirem funções de liderança na empresa OLD Construções revela uma séria negligência por parte da gestão quanto à preparação e capacitação dos seus quadros de liderança. Esse dado não apenas expõe a ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de líderes, como também aponta para um risco elevado de insucesso na condução das equipas e na tomada de decisões estratégicas. A liderança, segundo Bergamini (1994), é uma competência que deve ser aprendida, exercitada e aprimorada continuamente, pois envolve não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades interpessoais, de comunicação, gestão de conflitos e motivação de equipas. Quando uma organização negligencia essa formação, transfere para os próprios trabalhadores a responsabilidade de “aprender na prática”, o que pode resultar em falhas de coordenação, baixa produtividade, conflitos internos e até acidentes operacionais, especialmente em sectores como a construção civil e mineração. A ausência de treinamento adequado compromete não só o desempenho individual dos líderes, mas também o bem-estar da equipe e os resultados da empresa como um todo, tornando urgente a implementação de programas sistemáticos de capacitação em liderança.

Tabela 4: Frequência dos Treinamentos em Liderança

Frequência	Frequência	Percentagem
Regularmente	2	5%
Ocasionalmente	5	12,5%
Raramente	3	7,5%
Nunca	30	75%
Total	40	100%

Fonte: Autora (2026).

A análise da frequência dos treinamentos em liderança oferecidos pela empresa OLD Construções revela uma falta clara de regularidade e sistematização, já que apenas 5% dos funcionários afirmaram receber treinamentos de forma regular, enquanto a maioria relata nunca

ter sido capacitada ou ter participado apenas de eventos esporádicos e informais. Esse cenário evidencia que a empresa não possui uma política estruturada de formação continuada, o que compromete seriamente o desenvolvimento de competências essenciais à função de liderança.

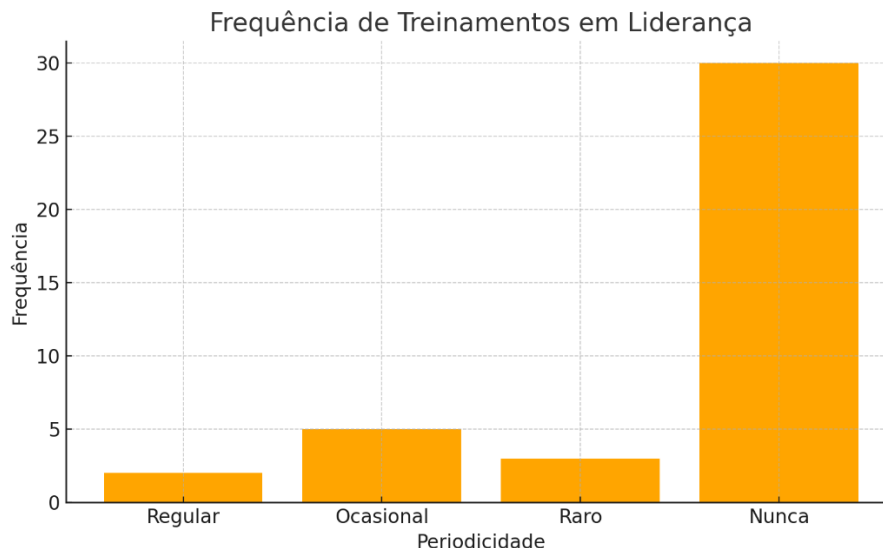


Figura 4: Frequência dos Treinamentos em Liderança

Fonte: Autora (2026)

Conforme destaca Marras (2011), a formação contínua é um instrumento estratégico que fortalece as habilidades técnicas e comportamentais dos líderes, promove o alinhamento com os objetivos organizacionais e eleva o padrão de qualidade das decisões e interações dentro das equipas. A ausência de treinamentos regulares cria uma lacuna significativa entre o que se espera dos líderes e o que eles estão preparados para entregar, gerando insegurança, erros operacionais e desmotivação entre os colaboradores. Portanto, a implementação de um plano de capacitação sistemática e contínua é não apenas recomendável, mas vital para garantir que os líderes da empresa possam exercer suas funções com competência, confiança e responsabilidade.

Tabela 5: Já Enfrentou Desafios por Falta de Treinamento?

Resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	30	75%
Não	10	25%
Total	40	100%

Fonte: Autora (2026).

A maioria dos funcionários da empresa OLD Construções, relatou enfrentar desafios significativos em suas funções de liderança devido à ausência de capacitação adequada, o que levanta sérias preocupações sobre a eficácia da gestão e a saúde organizacional como um todo.

Essa realidade confirma que muitos colaboradores são colocados em posições de liderança sem estarem devidamente preparados para lidar com as complexidades que o cargo exige, como a gestão de pessoas, a resolução de conflitos, a comunicação eficaz e a tomada de decisões estratégicas. Conforme ressalta Kotter (1999), a liderança sem preparo técnico ou emocional é um terreno fértil para erros de julgamento, baixa produtividade, desmotivação das equipes e aumento de tensões no ambiente de trabalho. A falta de habilidades desenvolvidas previamente pode transformar uma posição de liderança em um fardo para o colaborador, que se vê pressionado a desempenhar funções para as quais não foi treinado, afectando sua auto-estima e a confiança da equipe. Diante disso, os dados reforçam a urgência de se implementar programas estruturados de capacitação em liderança, que ofereçam aos profissionais o suporte necessário para actuar com segurança, clareza e responsabilidade, contribuindo assim para o fortalecimento da cultura organizacional e o alcance dos objectivos da empresa.

Tabela 6: Aspectos Mais Desafiadores da Liderança sem Treinamento

Aspecto	Frequência	Porcentagem
Gestão de equipe	12	30%
Tomada de decisões	9	22,5%
Comunicação eficaz	7	17,5%
Resolução de conflitos	6	15%
Planeamento e organização	6	15%
Total	40	100%

Fonte: Autora (2026).

A análise dos desafios enfrentados por funcionários sem treinamento na empresa OLD Construções revela que a gestão de equipe e a tomada de decisões foram apontadas como os principais obstáculos, reflectindo a ausência de preparo técnico e comportamental exigido para funções de liderança. Esses dois aspectos são fundamentais para o sucesso organizacional, pois envolvem directamente a capacidade de coordenar tarefas, manter a equipe motivada, distribuir responsabilidades de forma justa e agir com assertividade diante de situações críticas. Como destaca Kotter (1999), um líder sem competências interpessoais e estratégicas adequadas torna-se incapaz de guiar sua equipe de maneira eficiente, o que compromete a resolução de problemas, a comunicação interna e a harmonia no ambiente de trabalho.

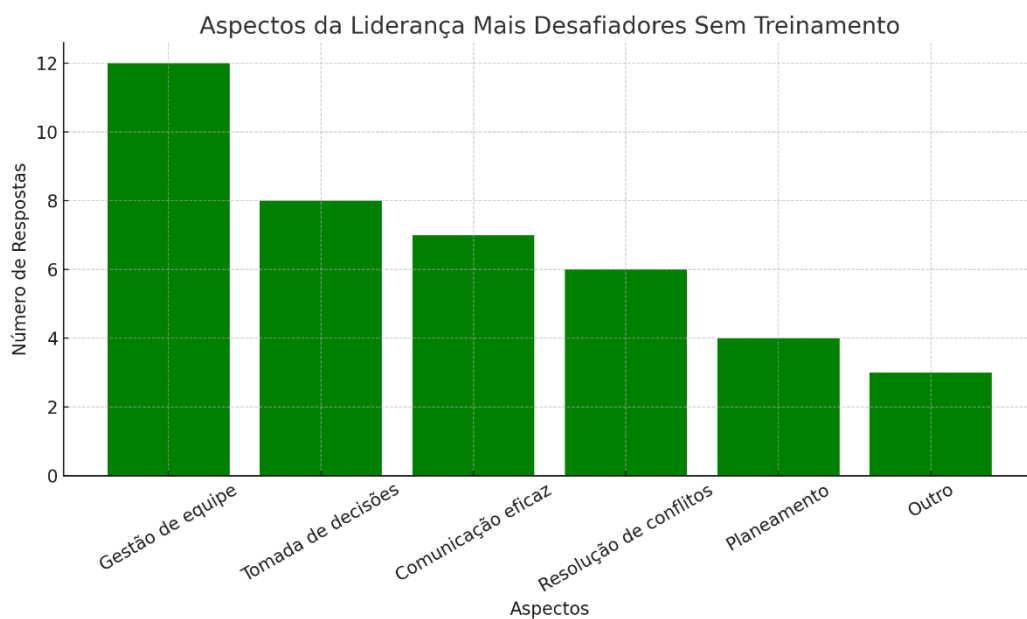


Figura 5: Aspectos Mais Desafiadores da Liderança

Fonte: Autora (2026).

Quando os líderes não têm a capacidade de tomar decisões rápidas e eficazes ou de lidar com conflitos entre os membros da equipe, isso se reflecte negativamente nos prazos, na produtividade e na qualidade dos resultados entregues. Portanto, fica evidente que a falta de formação específica não prejudica apenas o desempenho individual dos líderes, mas afecta directamente o funcionamento e os resultados da empresa, exigindo a criação urgente de um plano de capacitação que prepare adequadamente os funcionários para os desafios reais da liderança.

Tabela 7: Atribuição de Liderança Pode Ser Aprimorada?

Resposta	Frequência	Percentagem
Sim	38	95%
Não	2	5%
Total	40	100%

Fonte: Autora (2026).

O facto de 95% dos funcionários reconhecerem que os processos de atribuição de liderança podem ser aprimorados demonstra não apenas a insatisfação com o modelo actual, mas, sobretudo, uma abertura significativa para mudanças e inovação na gestão da empresa OLD Construções. Essa predisposição revela que os próprios trabalhadores, mesmo diante das falhas do sistema, acreditam no potencial de melhoria e desejam participar activamente da construção de um ambiente de trabalho mais justo, eficiente e colaborativo. Essa atitude proactiva está alinhada com o pensamento de Drucker (2001), que afirma que os líderes não

nascem prontos, mas sim se constroem ao longo do tempo por meio de preparação, experiências vivenciadas e processos contínuos de avaliação e aprendizagem. Quando os colaboradores percebem que podem contribuir para a melhoria dos processos e são ouvidos pela gestão, desenvolvem um senso de pertencimento e responsabilidade que é vital para a inovação e o crescimento organizacional. Nesse sentido, a resposta positiva da maioria dos inquiridos reforça a urgência de se investir em programas de capacitação, práticas de liderança participativa e ferramentas de avaliação constante, como forma de profissionalizar os processos de liderança e tornar a empresa mais competitiva e eficiente no mercado.

Tabela 8: Está Disposto a Participar de Grupos de Melhoria?

Resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	36	90%
Não	4	10%
Total	40	100%

Fonte: Autora (2026).

O elevado índice de 90% dos funcionários dispostos a participar de grupos de trabalho ou comités para contribuir com melhorias nos processos de liderança evidencia um cenário extremamente favorável à construção de uma cultura organizacional mais colaborativa e participativa. Essa abertura para o diálogo demonstra que os trabalhadores não apenas reconhecem os problemas existentes, como também se mostram engajados em buscar soluções conjuntas, o que é um sinal claro de maturidade profissional e vontade de evolução institucional. Esse tipo de envolvimento directo é essencial para o fortalecimento de práticas democráticas na empresa, pois permite que as decisões sejam construídas de forma colectiva, considerando as experiências, necessidades e sugestões daqueles que estão directamente envolvidos na execução das actividades. Conforme defende Freitas (2002), o envolvimento dos trabalhadores nos processos decisórios fortalece o sentimento de pertença, o que, por sua vez, aumenta o comprometimento e o engajamento com os objectivos da organização. Essa disposição para colaborar deve ser valorizada pela gestão como uma oportunidade estratégica de implementar mudanças com maior aceitação e eficácia, além de desenvolver lideranças mais humanas, próximas da realidade da equipa e preparadas para enfrentar os desafios contemporâneos com base no diálogo e na cooperação.

4.1. Enquadramento dos critérios e processos de atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança aos funcionários na empresa OLD Construções, limitada.

O enquadramento dos critérios e processos de atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança na empresa OLD Construções, Lda. partiu da análise dos dados recolhidos junto dos seus trabalhadores, que revelaram fragilidades significativas no modo como eram escolhidos e preparados os líderes. A investigação mostrou que a selecção de responsáveis por cargos de liderança ainda se apoiava em critérios subjectivos, como confiança pessoal, em detrimento de factores objectivos, como desempenho e formação. Além disso, os processos foram percebidos pela maioria dos colaboradores como pouco justos e transparentes, o que gerava desmotivação e desconfiança em relação à gestão. Somava-se a isso a ausência quase total de formações regulares para os trabalhadores que assumiam funções de liderança, expondo fragilidades estruturais na preparação e no desenvolvimento de competências essenciais. Nesse contexto, foi considerado fundamental compreender os critérios utilizados, os processos adoptados e as responsabilidades assumidas, a fim de propor melhorias que reforçassem a eficácia da gestão e promovessem maior envolvimento organizacional.

4.1.1. Enquadramento dos Critérios de Atribuição de Tarefas e Seleção de Líderes

Os resultados apresentados na Tabela 1 e na Figura 2 demonstraram que a empresa OLD Construções, Lda. não seguia critérios uniformes e objectivos para a selecção e atribuição de cargos de liderança. Embora factores como o desempenho no trabalho (25%) e a formação académica (20%) fossem considerados, o mesmo peso (25%) era dado a critérios subjectivos, classificados como “outros”, incluindo a confiança pessoal e a disponibilidade de vaga. Esta prática revelava a ausência de uma política clara de promoção baseada no mérito, o que podia resultar em percepções de favoritismo e injustiça. Como sublinhou Chiavenato (2014), critérios objectivos, como competências e resultados mensuráveis, eram fundamentais para assegurar a justiça organizacional e promover lideranças fortes e comprometidas. A ausência de tais critérios podia comprometer a motivação dos trabalhadores e gerar insegurança dentro das equipas.

4.1.2. Processos de Atribuição de Responsabilidades de Liderança

A Tabela 2 e a Figura 3 evidenciaram que 75% dos trabalhadores percebiam o processo de atribuição de responsabilidades como injusto e pouco transparente, enquanto apenas 12,5% acreditavam que era justo. Este dado indicava falhas na comunicação organizacional e falta de clareza sobre a forma como as decisões de liderança eram tomadas. Robbins (2004),

argumentou que a ausência de transparência nos processos internos podia minar a confiança entre gestores e trabalhadores, comprometendo o clima organizacional e a produtividade. O processo vigente na empresa mostrava-se centralizado e arbitrário, sem a participação ou envolvimento dos trabalhadores, o que dificultava a aceitação das lideranças escolhidas e aumentava a resistência às mudanças. Para que houvesse legitimidade, os processos deveriam ser estruturados, comunicados de forma clara e acompanhados por mecanismos de retorno.

4.1.3. Capacitação e Formação em Liderança

Outro ponto crítico revelado pelas Tabelas 3 e 4 foi a ausência quase total de formação para líderes. Constatou-se que 90% dos trabalhadores nunca tinham recebido qualquer tipo de capacitação ao assumir funções de liderança, e 75% afirmaram nunca ter participado em formações regulares. Bergamini (1994), defendeu que a liderança é uma competência que deve ser continuamente desenvolvida, pois envolve tanto habilidades técnicas como interpessoais necessárias para a gestão de equipas, a resolução de conflitos e a motivação. Marras (2011), acrescentou que a formação contínua fortalecia a qualidade das decisões e das interações organizacionais. A negligência neste aspecto comprometia não apenas o desempenho individual dos líderes, mas também a produtividade colectiva, além de aumentar os riscos de falhas operacionais no sector da construção civil.

4.1.4. Desafios e Possibilidades de Melhoria na Atribuição de Liderança

As Tabelas 5, 6, 7 e 8 revelaram que a ausência de formação gerava desafios significativos, como dificuldades na gestão de equipas (30%) e na tomada de decisões (22,5%), impactando directamente a eficiência e a harmonia organizacional. No entanto, os dados também evidenciaram um cenário promissor: 95% dos trabalhadores reconheceram que o processo de atribuição de liderança podia ser aprimorado, e 90% declararam estar dispostos a participar em grupos de melhoria. Drucker (2001), reforçou que os líderes construíam-se ao longo do tempo, por meio de preparação e aprendizagem contínua, enquanto Freitas (2002), defendeu que o envolvimento dos trabalhadores nas decisões era essencial para o fortalecimento do sentimento de pertença. Assim, a empresa possuía não apenas a necessidade, mas também a oportunidade estratégica de implementar reformas que tornassem os processos mais participativos, justos e baseados na meritocracia.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

A presente pesquisa permitiu identificar impactos significativos decorrentes da atribuição de funções de liderança a funcionários sem o devido treinamento na empresa OLD Construções, lda., em Montepuez. Os dados evidenciaram a ausência de critérios objetivos e a predominância de decisões baseadas em confiança pessoal, gerando insatisfação entre os colaboradores e percepção de injustiça nos processos de promoção. A maioria dos funcionários (90%) afirmou não ter recebido qualquer capacitação antes de assumir funções de liderança, o que contribuiu para falhas na gestão de equipe, tomada de decisões e comunicação interna. A falta de preparação tem comprometido o clima organizacional, a produtividade e a segurança nos projectos. Por outro lado, a maioria dos entrevistados demonstrou abertura para mudanças, reconhecendo a necessidade de melhorias nos processos e estando dispostos a participar ativamente em grupos de trabalho. A análise também reforçou que a implementação de critérios claros e programas de capacitação contínua são fundamentais para promover uma liderança eficaz, fortalecer a cultura organizacional e garantir a sustentabilidade da empresa. O engajamento dos funcionários representa uma oportunidade estratégica para transformar os desafios identificados em avanços concretos.

5.2. Recomendações

- Desenvolver módulos específicos sobre gestão de pessoas, tomada de decisão, comunicação e resolução de conflitos;
- Realizar capacitações periódicas obrigatórias antes da assunção de cargos de liderança;
- Utilizar casos práticos da própria empresa para promover aprendizado aplicado;
- Criar um regulamento interno com critérios de seleção baseados em mérito;
- Tornar públicos os critérios e processos seletivos para cargos de liderança;
- Envolver representantes dos trabalhadores no processo de avaliação e promoção;
- Formar comitês internos com participação voluntária de funcionários;
- Promover reuniões regulares para debater práticas de gestão e liderança;
- Estabelecer canais formais de comunicação entre a gestão e os trabalhadores;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bennis, W. (1999). O retrato-robot de uma nova geração de líderes. *Executive Digest*.
2. Bergamini, C. (1994). *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
3. Bilhim, J. A. F. (2004). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas* (3ª ed.). Lisboa.
4. Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2004). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
5. Caravantes, G. R., Panhoca, C. C., & Kloeckner, M. C. (2005). *Administração: Teoria e processo*. São Paulo: Prentice Hall.
6. Chiavenato, I. (1999). *Introdução à teoria geral da administração* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
7. Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração* (6ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
8. Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
9. Daft, R. L. (1997). *Organização: Teoria e design* (citado por Rajá, 2002).
10. Departamento de História – Universidade Eduardo Mondlane. (2000). *História de Moçambique – Volume I: Primeiras sociedades sedentárias e impacto dos mercadores (200/300 – 1885) & Agressão imperialista (1886–1930)*. Maputo: Livraria Universitária.
11. Drucker, P. (2001). *Desafios da gestão no século XXI*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
12. Duluc, A. (2000). *Liderança e confiança: Desenvolvendo o capital para organizações competitivas*. Lisboa: Instituto Piaget.
13. Freitas, M. E. (2002). *Cultura organizacional: Identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro: FGV.
14. Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
15. Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record.
16. Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
17. Hunter, J. C. (2004). *O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
18. Jesuino, J. C. (1987). *Psicologia social das organizações*. Lisboa: Livros Horizonte.

19. Kahn, R. L., & Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale (2^a ed.). Ann Arbor: Institute for Social Research.
20. Koche, J. C. (1997). Fundamentos de metodologia científica. Petrópolis: Vozes.
21. Kotter, J. P. (1992). A força da liderança. São Paulo: Makron Books.
22. Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates.” *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
23. Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: Características, usos e possibilidades. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, 1(3), 1–5.
24. Rajá, M. (2002). Gestão e liderança: Convergências e divergências. Lisboa: Editorial Presença.
25. Robbins, S. P. (1999). Comportamento organizacional (8^a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
26. Sampaio, J. R. (2004). Liderança e motivação nas organizações. Lisboa: Texto Editora.

APÊNDICE

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE ECONOMIA
DEPARTAMENTO DE ENSINO Á DISTÂNCIA
Licenciatura em Gestão de Negócios

Roteiro de entrevista dirigida aos Funcionários na Empresa OLD Construções. Ltd

Objectivo 1: Investigar os Critérios e Processos de Atribuição de Tarefas e Responsabilidades de Liderança aos Funcionários na Empresa OLD Construções

1. Quais critérios a empresa utiliza para seleccionar funcionários para cargos de liderança?
 - Desempenho no trabalho
 - Tempo de serviço
 - Formação académica
 - Habilidades de liderança demonstradas
 - Outro (especificar) _____
2. Você considera o processo de atribuição de tarefas de liderança justo e transparente?
 - Sim
 - Não
 - Não sei
3. Pode descrever brevemente como foi o processo de atribuição de suas responsabilidades de liderança?
4. Quais melhorias você sugeriria para o processo de atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança na empresa?

Objectivo 2: Analisar o Nível de Treinamento em Liderança Oferecido aos Funcionários Designados para Cargos de Liderança na OLD Construções

5. Você recebeu algum treinamento específico em liderança ao ser designado para um cargo de liderança?
 - Sim
 - Não
6. Com que frequência a empresa oferece treinamentos em liderança?
 - Regularmente (pelo menos uma vez por ano)

- Ocasionalmente (algumas vezes nos últimos anos)
 - Raramente (uma vez ou menos nos últimos anos)
 - Nunca
7. Que tipo de treinamento em liderança você recebeu (se aplicável)?
8. Que tipo de treinamento em liderança você gostaria de receber para melhorar suas habilidades?

Objectivo 3: Identificar os Principais Desafios Enfrentados pelos Funcionários sem Treinamento Adequado em suas Funções de Liderança

9. Você já enfrentou desafios significativos em sua função de liderança devido à falta de treinamento?
- Sim
 - Não
10. Quais aspectos da liderança você considera mais desafiadores sem o treinamento adequado?
- Gestão de equipe
 - Tomada de decisões
 - Comunicação eficaz
 - Resolução de conflitos
 - Planeamento e organização
 - Outro (especificar) _____
11. Pode descrever um desafio específico que você enfrentou em sua função de liderança sem o treinamento adequado?
12. Como você superou ou tentou superar esses desafios?

Objectivo 4: Propor Recomendações Específicas para Aprimorar os Processos de Atribuição de Tarefas e Responsabilidades de Liderança

13. Você acredita que os processos actuais de atribuição de liderança podem ser aprimorados?
- Sim
 - Não
14. Você está disposto a participar de grupos de trabalho ou comités para melhorar esses processos?
- Sim
 - Não

15. Quais recomendações específicas você tem para melhorar os processos de atribuição de tarefas e responsabilidades de liderança?
16. Como a empresa pode apoiar melhor os funcionários no desenvolvimento de habilidades de liderança?

A Autora

(Hélia Fabião Siteo)

O Supervisor

(MSc. Adriano Madamuge)