



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA  
A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS – ISAEN

PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
RECURSOS HUMANOS

**INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA MOTIVAÇÃO  
DOS COLABORADORES: Uma análise da Escola Superior de Gestão  
Corporativa e Social – CBS**

NERÓLVIA COMÉ

Maputo  
2024



NERÓLVIA COMÉ

INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA MOTIVAÇÃO  
DOS COLABORADORES: Uma análise da Escola Superior de Gestão  
Corporativa e Social - CBS

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Universidade Politécnica como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Doutor Augusto Guambe

Co - Orientador: Mestre Plínio Fonseca

Maputo  
2024



## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Eu, **Nerólvia Clotilde de Ricardina Mucavele Comé**, declaro que esta dissertação nunca foi apresentada para a obtenção de qualquer grau acadêmico, constituindo sim, resultado de uma pesquisa individual, tal como apresentadas no texto, as respectivas fontes usadas para a concretização da mesma. Esta dissertação é apresentada em cumprimento integral dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

A Autora

---

Nerólvia Clotilde de Ricardina Mucavele Comé

## **PARECER DO SUPERVISOR**

Eu, **Augusto Joaquim Guambe**, Supervisor de Dissertação da estudante Nerólvia Clotilde de Ricardina Mucavele Comé, intitulada “Influência da Liderança Transformacional na Motivação dos Colaboradores: Uma análise da Escola Superior de Gestão Corporativa e Social”, considero o presente trabalho de Mestrado da candidata, apto para ser submetido à avaliação e defesa pública perante o Júri nomeado para o efeito.

Maputo, aos 30 de Julho de 2024

---

Prof. Doutor Augusto Joaquim Guambe

## **DEDICATÓRIA**

Em primeiro lugar dedico este trabalho a Deus pela bênção e protecção que me tem dado no dia-a-dia, a mim, Nerólvia Clotilde de Ricardina Mucavele Comé, por mesmo diante de tantas dificuldades, dúvidas, incertezas, ter me reerguido e conseguido concretizar o sonho de me tornar Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Dedico igualmente ao meu esposo Hermenegildo Comé e aos meus filhos Laerson Comé e Nayara Comé, por serem o meu grande suporte nesta vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradecer a Deus, pelo Dom da vida, por nunca permitir que eu perdesse a fé, mesmo nos momentos mais difíceis e por me ter dado força, coragem e discernimento para chegar até aqui.

Agradecer aos meus pais pela vida, pela educação e todos ensinamentos ao longo da minha vida, pela dedicação e por sempre acreditarem em mim.

Agradeço ao meu amado esposo Hermenegildo Comé pela força para a concretização deste feito, pelo companheirismo, amor, carinho e cumplicidade ao longo destes quase 24 anos.

Aos meus queridos filhos Laerson Comé e Nayara Comé, minha motivação para acordar todos os dias e dar o melhor de mim, por me amarem incondicionalmente, por torcerem sempre por mim e por me terem apoiado na realização de mais uma etapa.

Agradeço a toda minha família, por se fazerem presentes nos momentos mais importantes da minha vida e por todo suporte dado, em especial a minha sogra Rosália Mahanjane e cunhado Defiçon Comé, pelas orações e por me ensinarem a viver os preceitos de Deus. A minha irmã Marcela Mucavele e esposo Ivandro Matsinha, minha cunhada Sheila Comé e esposo Paulo Alves, meu cunhado Emerson Comé, minha prima Sádía Raquel e minha comadre Martha Silva por constituírem a minha rede de apoio que me dá suporte sempre que eu preciso.

A Dra. Elsa Santos, por ter me encorajado a terminar um processo que há muito havia iniciado, pela força e todo o apoio moral e psicológico. Por ter despertado em mim qualidades que estavam adormecidas, como potencial para alcançar os meus objectivos.

E porque sozinha não teria sido possível a realização deste trabalho, agradeço profundamente ao meu supervisor, Professor Doutor Augusto Guambe e Co - supervisor Dr. Plínio Fonseca por todo apoio, disponibilidade, orientação e acompanhamento prestados desde o início da elaboração deste trabalho.

Por último, mas não menos importante, agradecer a Escola Superior de Gestão Corporativa e Social pela disponibilização de informação e a todos os colaboradores, pela grandiosa

colaboração e pelo tempo dedicado a responder ao questionário que permitiu a realização deste trabalho.

## **LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS**

CBS – Corporate Business School

CP – Capital Humano

CPO – Capital Humano Organizacional

CTA – Corpo Técnico Administrativo

ESGCS – Escola Superior de Gestão Corporativa e Social

EUA – Estados Unidos de América

H – Hipótese

H1 – Hipótese de Pesquisa

H0 – Hipótese Nula

LT – Liderança Transformacional

N – Número de agregado da população

n - Tamanho da Amostra

MLQ – Questionário de Liderança Transformacional

RH – Recursos Humanos

STATA – Software for Statistics and data Science/Software de Estatística e Ciência de Dados

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Função desempenhada pelos respondentes .....	38
Tabela 2: Autonomia dos colaboradores.....	39
Tabela 3: Comportamentos de suporte .....	42
Tabela 4: Resiliência do grupo .....	44
Tabela 5: Comportamentos do seu líder .....	46
Tabela 6: Aprendizagem grupal.....	48
Tabela 7: Comprometimento afectivo .....	50
Tabela 8: Experiência grupal .....	51
Tabela 9: Funcionamento da organização.....	52

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1:</b> Gênero dos trabalhadores	33
<b>Gráfico 2:</b> Idade Dos Respondentes	34
<b>Gráfico 3:</b> Habilitações Literárias	35
<b>Gráfico 4:</b> Anos De Trabalho Na Organização	36
<b>Gráfico 5:</b> Horas De Trabalho Em Interação Com Colegas De Equipa	36

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1:</b> Teoria Da Hierarquia De Necessidades	19
<b>Figura 2:</b> Teoria De Dois Factores De Herzberg	22
<b>Figura 3:</b> Estrutura Organizacional Do Cbs	26

## RESUMO

A dissertação intitulada presente pesquisa tem como tema “Influência da liderança transformacional na motivação dos colaboradores: uma análise da Escola Superior de Gestão Corporativa e Social” tem como objectivo principal analisar a Liderança Transformacional na motivação dos colaboradores em contextos organizacionais e é desenvolvido no âmbito do programa de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. O trabalho foi desenvolvido na Escola Superior Gestão Corporativa e Social – CBS, junto aos colaboradores dessa organização especificamente os afectos ao Corpo Técnico Administrativo Metodologicamente trata-se de um estudo do tipo descritivo com abordagem mista, isto é, qualitativa e quantitativa. A população é constituída por 16 colaboradores com uma amostra de 14 colaboradores selecionados por via da amostragem estratificada, os dados foram analisados com recurso à software de análise de dados STATA. Os resultados confirmam a hipótese de pesquisa na medida em que foi possível encontrar evidências que o estilo de liderança transformacional adoptado pelos gestores da CBS influencia na motivação dos colaboradores da CBS em todos os aspectos, ademais foi também aferido que alguns aspectos devem merecer atenção dos gestores da CBS para melhor optimizar as mais valias organizacionais do capital humano (CP) na medida em que os processos inerentes a liderança transformacional e sua influência nos colaboradores da CBS transcendem os seus interesses pessoais em prol da organização ou empresa. Os resultados podem ser usados para promover mudanças positivas na gestão e relação entre os líderes e os seus liderados no contexto organizacional.

**Palavras-chave:** Liderança Transformacional, Motivação, Factores Higiénicos, Factores Motivacionais

## **ABSTRACT**

The dissertation entitled this research has as its theme “Influence of transformational leadership on employee motivation: an analysis of the Corporate Business School - CBS, the main goal is to analyze Transformational Leadership on employee motivation in organizational contexts and is developed within the scope of Master's program in Strategic Human Resources Management. The research was developed at the Corporate Business School with the employees specifically those assigned to the Administrative Technical Staff. Methodologically, this is a descriptive study with a mixed approach, that is, qualitative and quantitative. The population consists of 16 employees with a sample of 14 employees selected through stratified sampling. The data was analyzed using STATA software for data analysis. The results confirm the research hypothesis were was possible to find evidence that the transformational leadership adopted by CBS managers influences the motivation of CBS employees in all aspects, in addition it was also verified that some aspects should deserve attention from managers of CBS to better optimize the organizational added value of human capital (HC) to the extent that the processes inherent to transformational leadership and its influence on CBS employees transcend their personal interests for the benefit of the organization or company. The results can be used to promote positive changes in management and the relationship between leaders and their followers in the organizational context.

**Keywords:** Transformational Leadership, Motivation, Hygiene Factors, Motivational Factors

## ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	ii
PARECER DO SUPERVISOR .....	iii
DEDICATÓRIA .....	iv
AGRADECIMENTOS .....	ii
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS.....	iv
LISTA DE TABELAS.....	v
LISTA DE GRÁFICOS .....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Problematização.....	3
1.2. Hipóteses.....	4
1.3. Objectivos .....	4
1.3.1. Objectivo geral.....	4
1.3.2. Objectivos específicos .....	4
1.4. Justificativa .....	5
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA .....	6
2.1. Quadro Conceptual .....	6
2.1.1. Liderança.....	6
2.2. Teoria dos estilos de liderança.....	8
2.3. Teorias de liderança .....	10
2.3.1. Teoria das relações humanas .....	10
2.3.2. Traços da personalidade do líder .....	10
2.3.3. Teoria comportamental.....	11
2.3.4. Teoria situacional.....	11
2.3.5. Teoria da liderança carismática .....	12
2.4. Liderança Transformacional .....	12

2.5. Componentes de liderança transformacional .....	14
2.5.1. Motivação .....	17
2.6. Teorias da Motivação.....	19
2.6.1 Teorias Motivacionais e os seus Desdobramentos.....	19
2.6.1.1 As Teorias Motivacionais de Conteúdo.....	19
2.6.1.2 A Hierarquia de Necessidades de Maslow.....	19
2.6.2. Teoria X e a teoria Y de MacGregor .....	20
2.6.3. Teoria de Dois Factores de Frederick Herzberg – Base do estudo .....	21
2.6.4. Limitações da teoria de dois factores de Herzberg .....	23
2.6.5. Influência da liderança transformacional e suas implicações na motivação dos colaboradores .....	23
<b>CAPÍTULO III – UNIDADE EMPÍRICA DE ANÁLISE .....</b>	<b>26</b>
3.1. Apresentação do CBS – Campo de Pesquisa.....	26
3.1.1. Cursos lecionados .....	26
3.1.2. Missão .....	26
3.1.3. Visão .....	27
3.1.4. Valores .....	27
3.1.5. Estrutura Organizacional do CBS .....	27
<b>CAPÍTULO IV- METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
4.1. Tipo de Pesquisa .....	28
4.2. Abordagem de pesquisa .....	28
4.3. Universo da pesquisa .....	29
4.4. Método usado – Estudo de caso.....	29
4.5. Amostragem.....	30
4.6. Critérios para a Análise dos Dados Colectados .....	30
4.7. Pesquisa bibliográfica ou pesquisa documental.....	31
4.8. Observação participante.....	31
4.9. Entrevista semiestruturada.....	32

4.10. Questionários .....	33
CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	34
5.1. Género dos trabalhadores.....	34
5.2. Idade dos respondentes da pesquisa.....	35
5.3. Habilitações literárias.....	36
5.4. Anos de trabalho na organização .....	36
5.5. Total de horas de trabalho em interação com colegas de equipa.....	37
5.6. Função desempenhada pelos respondentes.....	38
5.7. Autonomia dos colaboradores.....	39
5.8. Escala de Comportamentos de Suporte.....	42
5.9. Resiliência Grupal.....	44
5.10. Comportamentos do seu líder .....	45
5.11. Aprendizagem Grupal .....	46
5.12. Comprometimento afectivo .....	49
5.13. Qualidade da experiência grupal.....	51
5.14. Funcionamento da sua organização .....	51
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	53
6.1. Conclusão.....	53
6.2. Sugestões para futuras pesquisas na área de Liderança Transformacional.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
APÊNDICES I .....	61
APÊNDICES II.....	62

# CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, os conceitos de liderança vêm sofrendo transformações à luz de diferentes paradigmas e pressupostos até os tempos actuais, entre esses conceitos e abordagens contemporâneas, encontram-se o de liderança transformacional, que carrega consigo aspectos relacionados à influência na motivação humana. Nesse sentido, Silva et al. (2013), a liderança transformacional é pautada em relações contratuais explícitas ou implícitas, ou seja, as atribuições, condições de empregabilidade, códigos disciplinares e política de bonificações são bem definidas, o que, segundo Vizeu (2011), a liderança transformacional é um estilo de liderança que baseia suas acções na legitimidade e autoridade formais, podendo ser entendido como um processo de troca entre líderes e liderados, de modo que o líder enfatiza para seus liderados sua capacidade de atender suas necessidades particulares, se apresentando como alguém capaz de recompensar ou punir seus seguidores, a partir de regras e normas pré-estabelecidas.

O procedimento intrínseco à liderança transformacional tem por base a capacidade que o líder tem em mudar os valores, as crenças e as atitudes dos colaboradores com o intuito de estimular o seu empenho além do básico da função. Com as constantes transformações que vivemos no mundo organizacional e com a noção de que os líderes precisam motivar de forma mais eficaz, vemos que os antigos modelos de liderança estão dando lugar a novas formas de atuação profissional, é daí que emerge a liderança transformacional que apresentamos como uma resposta à busca das organizações por processos que ocorrem entre as pessoas em seu ambiente interno de trabalho e a forma como elas interagem nestes ambientes.

A escolha da Escola Superior de Gestão Corporativa e Social para a realização do estudo esteve em parte relacionada com a constante transformação digital que se vem implementado nesta organização e pela necessidade desta em explorar alternativas de liderança transformacional como um meio de optimização de equipas através dos processos motivacionais. A base teórica usada no que concerne às teorias motivacionais foi a Teoria de Herzberg (Teoria dos dois factores motivacionais), que ajudou a compreender e explicar o fenómeno da liderança transformacional. O estudo ancorou-se numa abordagem de pesquisa mista, baseada no método de estudo de caso

com o objetivo de analisar o contributo da liderança transformacional e sua influência na motivação dos colaboradores da Escola Superior de Gestão Corporativa e Social.

Os resultados levaram-nos a aceitar a hipótese de que, na medida em que foi possível encontrar evidências que o estilo de liderança transformacional adoptado pelos gestores da Escola Superior de Gestão Corporativa e Social influencia na motivação dos colaboradores da mesma em todos os aspectos, ademais foi também possível perceber que alguns aspectos devem merecer atenção dos gestores desta organização para melhor optimizar as mais valias organizacionais do capital humano (CP) na medida em que os processos inerentes a liderança transformacional e sua influência nos colaboradores transcendem os seus interesses pessoais em prol da organização ou empresa.

O trabalho encontra-se dividido em seis (6) capítulos, sendo que no Capítulo I abordamos em torno da introdução, problematização, os objectivos e a respectiva justificativa do estudo, no Capítulo II debruçamos em torno da revisão da literatura nos focalizando nos conceitos e teorias em torno da motivação e liderança transformacional e as respectivas teorias motivacionais com maior incidência da teoria de motivação de Herzberg, no Capítulo III descrevemos a unidade empírica de análise, onde fazemos a descrição do local de pesquisa e a respectiva estrutura organizacional da Escola Superior de Gestão Corporativa e Social-CBS, no Capítulo IV apresentamos a metodologia usada na qual enquadrámos a pesquisa e os procedimentos usados para a colheita de dados, no Capítulo V apresentamos a descrição referente a apresentação e discussão dos resultados, trazendo em revista cada elemento que se teve em conta na análise dos factores da liderança transformacional e no último Capítulo VI apresentamos as conclusões e sugestões para futuras pesquisas e terminamos com a apresentação da referencias bibliográficas.

## 1.1. Problematização

De acordo com Pacheco (2006) citado por Gil (1997), toda a investigação tem origem num problema inicial que, progressivamente se vai complexificando, em interligações constantes com novos dados, até à procura de uma interpretação que seja válida, coerente e solucionadora. Portanto, devido às constantes mudanças e disputa acirrada de mercado de ensino superior em Moçambique, é exigido cada vez mais dos profissionais que ocupam cargos de liderança ou chefia, adoção de posturas e atributos de liderança transformacional, tornando-os fundamentais para desenvolver e influenciar a motivação dos seus colaboradores e direcioná-los rumos ao alcance dos objectivos estratégicos organizacionais.

De acordo com Bass & Avolio (2004), a influência dos líderes através do processo transformacional tem por objectivo mudar a forma como os subordinados/liderados se percebem, enfatizando as oportunidades e os desafios que o meio lhes coloca (Bass & Avolio, 2004). Os líderes transformacionais são vistos como indivíduos proactivos: empenham-se em aperfeiçoar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização; não procuram apenas alcançar o desempenho esperado, convencem os “subordinados” a alcançar elevados níveis de desempenho, bem como elevados níveis motivacionais e éticos.

Do ponto de vista da organizacional, a importância dos líderes transformacionais ganha um espaço de discussão em vista do cenário actual, configurado por intensas transformações e novas adaptações, exigindo-se que o líder transformacional traga uma leveza para o ambiente de trabalho, justamente em um momento em que nosso país se vê às voltas com uma crise económica acentuada. Por outro lado, os colaboradores já vivenciam um ambiente de extrema pressão, associado a competitividade que torna muitas vezes o ambiente tenso, exigindo dos gestores a adoção de posturas transformacionais, agindo como agente de mudanças, pode auxiliar na superação e adaptação do colaborador neste cenário.

A liderança transformacional emerge como uma abordagem que pretende levar o colaborador a transcender os seus interesses pessoais imediatos, elevando o seu nível de maturidade e ideais em direção ao bem-estar dos outros, da organização e da sociedade e tendo em consideração a sua auto - realização e desenvolvimento pessoal.

É neste sentido que apresentamos a seguinte questão de partida: *até que ponto o estilo de liderança transformacional adoptado pelos gestores da Escola Superior de Gestão Corporativa e Social influencia na motivação dos colaboradores desta instituição?*

## **1.2. Hipóteses**

- H1 - Existe uma relação direta entre o estilo de liderança praticado na Escola Superior de Gestão Corporativa e Social e a motivação dos seus colaboradores;
- H0 - Não existe relação direta entre a motivação dos colaboradores e o estilo de liderança praticada na Escola Superior de Gestão Corporativa e Social.

## **1.3. Objectivos**

### **1.3.1. Objectivo geral**

- Analisar o contributo da liderança transformacional na motivação dos colaboradores da Escola Superior de Gestão Corporativa e Social.

### **1.3.2. Objectivos específicos**

- Identificar a existência de comportamentos característicos de Liderança Transformacional predominante na Escola Superior de Gestão Corporativa e Social;
- Descrever os comportamentos característicos de Liderança Transformacional predominante na Escola Superior de Gestão Corporativa e Social;
- Avaliar o contributo do estilo de liderança praticado pelos gestores da Escola Superior de Gestão Corporativa e Social e sua influência na motivação dos colaboradores;

## 1.4. Justificativa

O contexto da gestão organizacional está intrinsecamente relacionado com a motivação dos colaboradores e o estilo de liderança adoptado tem um peso significativo na condução das forças para o alcance das metas ou objectivos organizacionais em organizações modernas. Analisar a influência da liderança transformacional na motivação dos colaboradores da Escola Superior de Gestão Corporativa e Social – (ESGCS/CBS) apresenta-se como um vector indutor dos debates contemporâneos em estudos estratégicos de gestão de RH.

Assim sendo, achamos relevante a abordagem organizacional em torno da liderança transformacional, pois, vai reforçar o entendimento deste fenómeno nos processos motivacionais. As condições existentes para a materialização de pesquisas, são favoráveis, visto que se tem o material teórico adequado, a facilidade de acesso ao local de pesquisa para a colecta de dados e também a forte disponibilidade dos colaboradores da Escola Superior de Gestão Corporativa e Social e seus gestores seniores.

Na **perspectiva individual**, a motivação em contribuir no campo académico científico em torno dos debates (estudos) no âmbito da liderança transformacional para o desenvolvimento das organizações e melhoria dos seus processos motivacionais dos colaboradores.

No **campo científico**, a pesquisa pode contribuir nas discussões e debates teóricos no campo académico e científico das áreas do comportamento humano nas organizações com destaque para a motivação humana, buscando explorar factores inerentes aos processos de liderança em equipas de trabalho e na optimização dos objectivos organizacionais.

O **contributo social** da pesquisa centra-se essencialmente as circunstâncias em que a liderança transformacional está sendo empregada sob ponto de vista de relações sociais em contextos organizacionais e como ela (a liderança transformacional) contribui para a coesão dos grupos ou equipas contribuindo significativamente para a optimização dos processos e resultados estratégicos organizacionais configurando-se desse modo em uma oportunidade para aprofundamento destes processos de gestão de equipas em organizações.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo procedeu-se à pesquisa bibliográfica em torno dos conceitos centrais, com o intuito de proceder à clarificação conceptual, que ajudou na construção dos fundamentos teóricos sobre o objecto de estudo e o respectivo enquadramento teórico, sendo fundamentalmente nas abordagens circunscritas a influência da *liderança transformacional* e motivação, ancorado especificamente nas teoria de motivação de Herzberg para demonstrar como os *factores higiénicos* e *factores motivacionais* explicam a motivação humana em contextos organizacionais.

### 2.1. Quadro Conceptual

#### 2.1.1. Liderança

A liderança tem sido um dos temas de pesquisa nos diversos domínios do conhecimento desde a década de 30, tendo-se tornado uma obsessão para o melhor gerenciamento das organizações no geral, podendo até dizer-se que se assistiu a uma explosão (Penner, 2009). Esse conceito foi associado a líderes detentores de dons divinos ou a figuras heróicas, refletindo variadas inferências para diferentes pesquisadores do assunto. Ademais, o mesmo conceito segue despertando o interesse no âmbito do comportamento organizacional e se mostrando indispensável para a compreensão da dinâmica actual das organizações (Maciel et al., 2008). A liderança como objecto de estudo, suscita várias definições e abordagens teóricas, sendo difícil encontrar consensos, conforme se passa a explicitar.

Para Ulrich, Zenge e Smallwood (2000), a liderança é compreendida como a conexão dos atributos dos líderes (hábitos, traços de personalidade, competências, comportamentos, estilos, habilidades, valores e carácter) com os resultados desejados pela organização. De acordo com Robbinson (2006a), é um processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas acções facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas. Para Chiavenato (1992, p.145) a princípio, para que as pessoas trabalhem com satisfação e realização profissional elas necessitam de liderança, já que constitui uma grande necessidade de trabalho em equipe e para que isso de certa forma funcione e haja uma excelente produção de resultados satisfatórios, o gerente precisa desempenhar muitas funções ativadoras e dentro deste, sobressai a então liderança.

O gerente deve então saber como liderar as pessoas e administrar as diferenças entre elas, assim a liderança se torna necessária em todas as actividades e em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. Segundo Kotter (1997, p.27) liderança é um estabelecimento de orientação pois desenvolve estratégias que produzirão as mudanças necessárias, é alinhamento de pessoal através da direção com palavras e ações, de modo que a equipe compreenda a visão e estratégias, liderança ainda é motivação e inspiração, é injeção de ânimo nas pessoas para que elas superem as expectativas, alcancem melhores resultados e satisfaçam suas necessidades pessoais.

Liderança é a arte de gerenciar pessoas, assim como a actividade de atrair seguidores, influenciar e persuadir de forma positiva pessoas e comportamentos, tendo a responsabilidade de planejar, monitorar, direccionar e orientar, e tem papel fundamental relacionado à motivação, pois o líder eficaz sabe como motivar sua equipe. O líder tem a necessidade de buscar meios em que os colaboradores se sintam motivados e envolvidos com suas obrigações, trazendo inovações, criatividade e buscando favorecê-los de maneira que alcancem conquistas e atinjam alvos surpreendentes (Vieira De Carvalho, 2012; Nascimento, 2012; Gomes Serafim, 2012).

Para Robbins (2005), liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de metas e objectivos. Toda a organização possui metas e objectivos estipuladas em seus planos ou implicitamente na acção de seus integrantes. Estes, muitas vezes, são conquistados pelo líder, mas este não dispõe de certas habilidades para realizar suas intenções. Portanto, quem lidera também possui o papel relevante de “ensinar” como realizar as coisas. O autor ressalta que nem todos os líderes são administradores e nem todos os gestores são líderes, uma vez que o indivíduo pode assumir um papel de liderança apenas em razão do cargo que ocupa, independentemente de suas qualidades.

Para Pinto (2019), a liderança é a capacidade de motivar pessoas a cumprirem as metas traçadas, bem como a alcançar os seus próprios objectivos. Para isso o líder precisa de predispor de certas habilidades, qualidades e conhecimentos. De acordo com Alves (2010), habilidades e competências são fatores necessários ao ato de liderar:

“O exercício da liderança em um ambiente organizacional está inserido em um processo que requer e integra determinadas habilidades e competências do líder. Como habilidade considere-se aquelas peculiaridades inatas que o

distinguem como pessoa; e como competência entenda-se as técnicas e os métodos de ação reveladas e desenvolvidas no cotidiano do trabalho. Ambas coexistem no indivíduo de maneira imbricada e somente em certas situações pode-se vislumbrar uma nítida distinção entre elas, (p.49)” .

Nesse sentido, Bergamini (1994) enfatiza que a validade da liderança está relacionada à disposição para perceber as necessidades dos colaboradores e dessa forma mantê-los motivados, já que somente quando os líderes são reconhecidos favoravelmente por seus pares é que se abre o caminho para influenciar o seu comportamento.

Ainda de acordo com Bergamini (1994):

“A liderança tem sido também estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir autoridade para dirigir pessoas, (p.104)”.

Na mesma linha de pensamento, Sobral e Peci (2008, p. 216) apud Araujo (2014) afirmam que “*a liderança envolve pessoas com disposição para seguir orientações de um líder*”. Dessa forma, depreende-se que os líderes exercem influências complementares à autoridade formal, o que faz com que as pessoas desenvolvam, de forma comprometida e espontânea, actividades além das designadas. Assim, cabe ao Gestor da organização implementar um estilo de liderança que seja capaz de gerar motivação e comprometimento por parte dos colaboradores envolvidos.

## **2.2. Teoria dos estilos de liderança**

O gestor da organização deve ter habilidades para implementar um estilo de liderança que seja capaz de gerar motivação e comprometimento por parte dos colaboradores envolvidos. Segundo Banov (2013, p.31) estilo de liderança é a maneira como os líderes se comportam e o que usam para controlar o comportamento de seus liderados, esta teoria trata-se de três estilos abordados:

- a) **Ambiente autocrático:** A sua principal característica é a de que o líder é quem toma as decisões e impõe as ordens aos subordinados, sem querer explicá-las ou justificá-las. Dentre as regras, as atividades, os companheiros de trabalho, os objetivos e as formas a serem executados é o líder que determina, pois, o líder era uma pessoa de certo comportamento dominador e pessoal em seus elogios. A avaliação e a atenção dada pelo líder eram sempre individuais e muito pessoais, com critérios não justificados. Ambiente de total rigidez e controle. As pesquisas têm demonstrado que a liderança autocrática cria sentimentos de insatisfação nas pessoas, alienação quanto ao trabalho e falta de motivação. Isto faz com que este tipo de liderança seja apenas utilizado em trabalhos simples, rotineiros e repetitivos;
- b) **Ambiente democrático:** é o tipo de liderança que fica no meio-termo entre autocrática e a liberal, evitando as desvantagens de ambas. O líder estimula as normas, regras, atividades e execução eram discutidas e decididas pelo grupo, pois o líder apenas fornecia orientações e recomendações e essas avaliações eram objetivas, factuais e sempre justificadas, o grupo que determinava as técnicas de execução das tarefas e da sua divisão, porém cada membro tinha a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. O líder procurava sempre ser um elemento normal no grupo, sugerindo quando solicitado e apresentando alternativas para o grupo escolher;
- c) **Ambiente liberal ou laissez - faire (do francês, deixar fazer):** completa liberdade individual e grupal. O líder apenas fornecia o material de trabalho e as informações só eram dadas quando fosse procurado, ele, porém não participava das atividades ou de suas atribuições, isso ficava a cargo do grupo. O líder não avalia e somente quando solicitado faz comentários sobre o grupo. Dessa maneira, os estilos de liderança apontam a importância do comportamento do líder sobre o liderado. O líder omite-se e não se impõe, enquanto os subordinados se tornam os donos da situação. Todavia, os objetivos do trabalho também não são explicados. As pesquisas sugerem que a liderança liberal também cria sentimentos de desorientação, de insatisfação e falta de cooperação entre as pessoas. A sua utilização tem sido restrita trabalhos altamente criativos e de inovação pessoal, onde a liberdade de actuação faz com que outros tipos de liderança não sejam bem-sucedidos

## **2.3. Teorias de liderança**

### **2.3.1. Teoria das relações humanas**

No local de trabalho, as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se numa constante interação social. Para explicar o comportamento humano nas organizações, a teoria das relações humanas passou a estudar essa interação social. Neste sentido, Chiavenato (2003, p.107) pronuncia-se nos seguintes termos: ‘as relações humanas são as ações e as atitudes desenvolvidas a partir dos contactos entre pessoas e grupos. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e nas atitudes das outras com quem mantém contactos e é, igualmente, influenciada pelas outras’.

### **2.3.2. Traços da personalidade do líder**

Esta teoria realça os atributos pessoais dos líderes. Durante muito tempo, a liderança foi estudada como estando relacionada com características pessoais e inatas do sujeito. Considerava-se que os traços da personalidade inerentes ao líder, tais como físicos, intelectuais e sociais eram determinantes dos potenciais líderes. Surge, assim, a teoria dos traços de personalidade que considerava que o líder possuía características que o identificavam e que o tornavam o grande homem. O líder era, então, visto como possuindo características em potência ou actualizadas, e esta competência era um traço estável da sua personalidade (Chiavenato, 2003).

Sergiovanni (2004) aponta que a personalidade dos líderes influencia os objectivos e as concepções que definem as escolas onde trabalham como lugares peculiares e actuam depois com audácia e convicção para avançar e sustentar essas mesmas concepções. Bilhim (2008), defende que o critério da personalidade não é suficiente para identificar os líderes dos não líderes, e muito menos para diferenciar líderes competentes de não competentes. Contudo, existe alguma confirmação empírica na identificação dos traços de personalidade que estejam associados à liderança. Stogdhill (1948), citado em Bento (2008), após examinar 124 estudos, concluiu que os líderes não se tornam necessariamente líderes e eficazes por terem um conjunto de traços.

### **2.3.3. Teoria comportamental**

Segundo Chiavenato (2003, p. 328) refere que: “*A teoria comportamental representa um desdobramento da teoria das relações humanas, com a qual se mostra eminentemente crítica e severa*”. Por outra a teoria comportamental serve de base da teoria das relações humanas que argumenta que as acções e as atitudes são desenvolvidas a partir dos contactos entre pessoas e grupos, nesse caso da mesma organização. Chiavenato (2003, p. 329) vai ainda mais longe, “*para explicar o comportamento organizacional, a teoria comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas*”. Esta teoria entende que para ser líder não é uma questão de se possuir uma combinação de características, mas uma questão comportamental. Neste sentido, a teoria comportamental é oposta à teoria dos traços da personalidade.

Esta teoria baseia-se no que os líderes realmente fazem no trabalho e a relação desse comportamento com a eficácia do líder. Learning (1993, p.56) afirma:

“O comportamento pode ser mudado e podem ser desenvolvidas novas capacidades e hoje em dia a liderança tem muito mais a ver com a forma como indivíduos são capazes de as usar, tirando o maior partido delas”.

### **2.3.4. Teoria situacional**

A teoria situacional foi desenvolvida por Paul Hersey e Ken Blanchard, provavelmente é o modelo de liderança mais praticada. Na liderança situacional, existem muitos modos de influenciar as pessoas. Todavia, o estilo de liderança que se deve eleger com os colaboradores ou grupos depende do amadurecimento das pessoas que o líder deseja influenciar (Bilhim, 2008). Na teoria situacional, existe o comportamento de tarefa em que o líder orienta as pessoas, dizendo-lhes, quando, onde, e como fazê-lo. E, por fim, o comportamento de relacionamento que consiste no empenho do líder em comunicar com as pessoas, dando-lhes apoio nos momentos de dificuldades e de esforços (Bilhim, 2008). Segundo este autor, a liderança situacional usa as duas dimensões de Fiedler: a tarefa e a relação. Por sua vez, classifica cada uma como alta ou baixa, e combina-as nos quatro estilos de liderança:

- a) Determinar (tarefa elevada e baixo relacionamento) – o líder define os papéis e indica o quê, quando, como, e onde as diversas tarefas são feitas. Salienta um comportamento directivo;
- b) Persuadir (tarefa elevada e elevado relacionamento) – o líder dá a maior parte das orientações e convence os liderados a adoptarem os comportamentos desejados;
- c) Compartilhar (tarefa baixa e relacionamento elevado) – há partilha da decisão entre o líder e os subordinados, em que o papel daquele é o de facilitar a comunicação;
- d) Delegar (tarefa baixa e baixo relacionamento) – o líder dá pouca direcção e apoio, mas identifica o problema, deixando aos liderados a responsabilidade da execução (p. 350).

### **2.3.5. Teoria da liderança carismática**

Na literatura sobre a liderança, “há dois modelos que têm sido mais abordados e que foram propostos por Burns (1978) há mais de vinte anos: a liderança transaccional e a liderança transformacional” (Santos, 2007, p. 30). Para Bilhim (2008), os estudos feitos até agora tiveram uma única preocupação: identificar os comportamentos que distinguem o líder carismático do não carismático e concluíram que há dois tipos de líder:

- a) O líder transaccional, que guia, ou motiva, os seus seguidores na direcção das metas estabelecidas, clarificando o papel e as exigências das tarefas;
- b) O líder transformacional, que inspira cada um a transcender os seus interesses para bem da organização e obtém esforços adicionais para o cumprimento das metas. (p. 356).

## **2.4. Liderança Transformacional**

O precursor da liderança transformacional foi James MacGregor Burns que em um cenário de crises políticas, económicas e ideológicas nos EUA das décadas de 1960 e 1970 constituiu seu pensamento sobre liderança transformacional, nitidamente influenciado pela crise de liderança no âmbito da política estadunidense. O termo cunhado por James MacGregor Burns em seu livro "*Leadership*" (1978). Burns introduziu a ideia de líderes que inspiram e motivam os seguidores a alcançarem níveis mais altos de desempenho e a se transformarem como indivíduos. Ele contrastou

essa abordagem com a liderança transacional, que se concentra em recompensas e punições (Calaça; Vizeu, 2015). Burns (1978) apresenta os dois modelos distintos de liderança que se opõem: a liderança transacional e a liderança transformacional. A perspectiva transacional consiste na perspectiva de liderança baseada na capacidade do líder em atender os interesses particulares dos liderados. Em contrapartida, a perspectiva transformacional se baseia no desenvolvimento e comprometimento dos liderados.

Ainda de acordo com Burns (1978), os líderes transformacionais conseguem inspirar moralmente seus liderados estimulando o desenvolvimento da autorrealização e o comprometimento com valores e interesses coletivos. Para Dvir *et al.*, (2002, p. 736), *"diferentemente dos líderes transacionais, que se concentram no atendimento de necessidades atuais, os líderes transformacionais fazem emergir necessidades latentes"*.

Segundo Bass (1985), a abordagem transformacional possibilita que ocorra um desempenho organizacional além da expectativa, sendo denominada também de liderança moral, liderança visionária, liderança inspiracional e liderança carismática. A perspectiva transformacional, de acordo com Burns (1978) possui caráter dual, sendo explicada necessariamente na relação entre líder e liderados, e não apenas no comportamento do líder. Sendo assim, é um modelo de liderança relacional. Por outro lado, o líder transformacional detém uma sensibilidade necessária para perceber os desejos de seus seguidores. Há, portanto, um retrato da ação motivacional por meio do relacionamento interpessoal entre líder e liderado (BERGAMINI, 1994).

Bergamini (1994, p. 110) traz um entendimento acerca da liderança transformacional:

“A liderança transformacional propõe que a influência ocorra em dupla direção para que se estabeleça o clima de respeito ao outro enquanto pessoa integral. É da convivência com o seguidor que o líder retira a maior fonte de informações de que necessita para o exercício do seu papel; portanto, não somente o influencia como também é influenciado por ele [...].”

De acordo com Bazo (2011) e Luyten & Bazo (2019), a liderança transformadora, baseada em práticas relativas a visão e objetivos, cultura, estrutura, apoio individualizado, estímulo intelectual e expectativas de desempenho, influencia a mudança de práticas de ensino, através da

criação de comunidades de aprendizagem profissional e incentivo a aprendizagem individual dos professores.

Paiva (2023) entende que, o líder transformacional tem como prioridades proporcionar um bom ambiente de trabalho, promover o senso de equipe, incentivar os funcionários para que se tornem líderes inspiradores apresentando metas bem definidas e oferecer os incentivos certos para cada um. Essas atividades aumentam o bem-estar do funcionário que conseqüentemente traz benefícios também para a organização, como o aumento da produtividade. Estudos analisados por Paiva (2023), mostraram que, para energizar os funcionários, a ação dos líderes transformacionais é fundamental, para promover autonomia com objetivos factíveis e espaço para aprender e crescer, tudo isso contribui para que os funcionários trabalhem com propósito e trabalhando para que todos sejam beneficiados.

Nesse sentido, Almeida et al. (2008, p.10) definem liderança transformacional como “[...] uma atuação que amplia e eleva os interesses dos colaboradores, gerando consciência e aceitação da missão e propósitos do grupo e conduzindo os colaboradores a olhar além de seus interesses próprios.” Bass (1999) categoriza quatro principais componentes da Liderança Transformacional, sendo eles: a visão, em que os líderes possuem uma visão clara de futuro e comunicam a direção e os objetivos da organização, criando um senso de propósito em comum entre as equipes; a inspiração, em que os líderes inspiram e motivam os liderados, despertando o interesse em conquistarem metas ambiciosas; a estimulação intelectual, que envolve explorar a criatividade e soluções inovadoras.

## **2.5. Componentes de liderança transformacional**

De acordo com Bass (2006), podem se destacar como componentes da liderança transformacional as seguintes:

### **a) Influência Idealizada**

O líder carismático é provável ser transformacional, embora seja improvável ser um líder transformacional sem ser carismático. Os líderes transformacionais comportam-se de maneira que

servam de modelo para seus liderados. Os líderes são admirados, respeitados e inspiram confiança. Os liderados identificam-se com os líderes e querem ser iguais ou melhores que eles; para os liderados, os líderes são dotados de capacidades, persistência e determinação extraordinárias. Assim, há dois aspectos da influência idealizada: (1) o comportamento do líder; e (2) os elementos que são atribuídos ao líder por seus liderados ou por outros que a ele se associam (Bass, 2006).

“Em relação a estes dois aspectos, Bass (2006, p. 6) afirma que são eles medidos por “subfactores separados do questionário de liderança multifatorial (MLQ), e representam a natureza interacional da influência idealizada – ambos são personificados no comportamento do líder e nas atribuições que são feitas pelos liderados ao se referirem ao líder”.

Um exemplo de questão do questionário de liderança multifatorial (MLQ) que representa o comportamento idealizado da influência é "O líder enfatiza a importância em possuir um senso de missão coletivo". Um exemplo de questão do factor atribuído de influência idealizada é "As atitudes do líder vão além dos interesses pessoais para o bem do grupo". Adicionalmente, líderes que possuem uma alta influência idealizada são dispostos a tomar riscos e são consistentes em vez de arbitrários; assim como demonstram ainda um alto padrão de conduta ética e moral (Bass, 2006).

#### **b) Motivação por inspiração**

Para Bass (2006), líderes transformacionais acreditam em formas de motivar e inspirar aqueles que estão à sua volta e, assim proverem significado e desafio ao trabalho desenvolvido por seus liderados. O espírito de equipa, o entusiasmo e o optimismo são indicadores dos líderes transformacionais. Os líderes engajam os seus liderados em situações visionárias, previsão de cenários futuros; criam e comunicam claramente as expectativas para os liderados que querem e demonstram igualmente o compromisso com os` objectivos e a visão compartilhada (Bass, 2006, p. 6).

### **c) Estímulo Intelectual**

Líderes transformacionais estimulam os esforços de seus liderados para serem inovadores e criativos, críticos e questionadores a respeito de premissas, de solução para problemas e incentiva os liderados a buscarem uma nova visão de enxergar situações conhecidas. A criatividade é encorajada pelo líder e não há um criticismo público dos erros individuais dos membros da equipa. Novas ideias e soluções criativas de problemas são solicitadas para os liderados, os quais participam do processo de identificação e solução dos problemas. Adicionalmente, os liderados são encorajados a apresentarem alternativas e novas formas de “se fazer”, e não são criticados mesmo que estas ideias sejam divergentes ou conflituantes às ideias dos seus líderes (Bass, 2006).

### **d) Consideração Individual**

Líderes transformacionais prestam atenção às necessidades individuais de seus liderados, bem como ao seu crescimento e desenvolvimento profissional, actuando como treinadores ou mentores. Liderados e colegas são capacitados para o se atingir os patamares superiores de potencial de desempenho (Bass, 2006, p. 7).

Os líderes praticam a consideração individual por meio da criação de um ambiente colaborativo; as diferenças individuais em relação a necessidades e expectativas são reconhecidas pela liderança, que demonstra um comportamento de aceitação das diferenças individuais. Por exemplo, o líder oferece a um liderado maior encorajamento, a outro membro mais estrutura, mais autonomia, maior direcção, etc., conforme as necessidades e expectativas individuais. A comunicação é encorajada e é ainda incentivada para que aconteça em sentido de “mão-dupla” (Líder *vs.* Liderado).

O gerenciamento ocorre “andando ao redor” das estações de trabalho, isto é, o líder vai até ao liderado e não espera ser procurado por ele; assim as interações entre líderes e liderados são personalizadas. Além disso, a partir do ponto que as questões individuais são consideradas pelo líder, o liderado se sente apreciado pelo seu líder que o escuta, pois, outra característica do líder transformacional é “saber ouvir” o outro. Exemplos desta interação: o líder relembra conversas anteriores, está ciente das preocupações de cada indivíduo e a enxerga como uma pessoa e não como apenas um colaborador, membro de uma equipe (Bass, 2006).

### 2.5.1. Motivação

Etimologicamente, a palavra motivação tem sua origem latina do verbo *movere*, e o substantivo *motivum*, determinam semanticamente a palavra motivo. Portanto, a motivação pode ser definida como aquilo que move uma pessoa ou que a põe em acção ou a faz mudar o curso (Cabral, 2019).

Assim como Delgado (2011, p. 7), comungando com Cabral (2019) afirma que:

“Motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado ou estimulado por algum tipo de razão. Motivo, motor e emoção são palavras que têm a mesma raiz. Motivação refere-se as forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento”.

Segundo Ferreira (2001), tanto quanto a emoção, a motivação provém do verbo latino “*movere*” que significa mover-se. Ambas indicam um estado de despertar do organismo. Convencionalmente, temos denominado motivacionais os estados emocionais mais prolongados e dirigidos. Por isso, a motivação refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que activa ou desperta comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade activante. Ou seja, a motivação é um conjunto de factores que determina a conduta de um indivíduo.

Chiavenato (1999) citado por Chambule (2023) define motivação como sendo tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico, podendo este impulso à acção ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. A motivação é o desejo inconsciente de obter algo, ou seja, é um impulso para a satisfação com vista ao crescimento e desenvolvimento pessoal, e conseqüentemente da organização, (Batista, 2005).

“Motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa

apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho, (Maximiano, 2000: 347)”.

Nessa direcção, Ferreira (2008) define a motivação como um conjunto de processos que dão ao comportamento uma intensidade, uma direcção determinada e uma forma de desenvolvimento próprio da actividade individual. Desta forma, a motivação é vista como uma força interior, a razão ou a causa que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direcciona e intensifica as acções e os objectivos de um indivíduo. Contudo, esta definição contradiz aquilo que posteriormente vai se ver neste trabalho, no que diz respeito aos factores externos que também são considerados como motivadores, uma vez que estes autores enfatizam a vontade/força interior como a base motivacional.

De acordo com Bergamini (1998, 2003), quando falamos em motivação, referimo-nos a um tipo de acção que vem do próprio indivíduo – um tipo de acção qualitativamente diferente daquela determinada por prémios ou punições oriundas do meio ambiente. Trata-se, mais precisamente, de uma fonte autónoma de energia cuja origem se situa no mundo interior de cada um, e que não responde a qualquer tipo de controlo do mundo exterior.

Pois, para Delgado (2011) a motivação é intrínseca, também não se pode dizer que se motiva os outros nisso ou naquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a motivação está dentro de nós e o estímulo está fora, a motivação é a própria vontade da pessoa em alcançar seu objectivo. Ainda nesta ordem de ideias,

Soares (2015, p. 22) define a motivação como:

“Uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém, o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de acção desejável está directamente ligada à força de um desejo”.

Se seguisse apenas estas afirmações, este estudo careceria da sua validade, pois, não teria importância de pesquisar sobre motivação só para saber, enquanto já se assume que ninguém motiva ninguém, sendo motivação totalmente intrínseca.

## **2.6. Teorias da Motivação**

### **2.6.1 Teorias Motivacionais e os seus Desdobramentos**

Segundo Salles (2008: 24), as teorias da motivação subdividem-se em: teorias de “conteúdo” referem-se especificamente a variáveis individuais ou situacionais que se supõem responsáveis pela conduta, enfocam as necessidades do indivíduo e teorias de “processo”, por sua vez, objectivam explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, mantêm-se e termina. Cavalcanti (2005), nas suas citações, salienta que, fazem foco ao pensamento interior ou processos cognitivos que influenciam as decisões do comportamento no trabalho.

#### **2.6.1.1 As Teorias Motivacionais de Conteúdo**

Gil (2009: 205) apresenta três teorias de conteúdo que explicam o fenómeno da motivação nas organizações, a saber: (i) a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, (ii) a Teoria X e Teoria Y, de MacGregor; (iii) a Teoria de Herzberg.

#### **2.6.1.2 A Hierarquia de Necessidades de Maslow**

O psicólogo Abraham Maslow<sup>1</sup> em 1954 constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, tendo nesse sentido estabelecido uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto - realização, como indica a figura 2, a seguir.

---

<sup>1</sup> Abraham H. Maslow (1908-1970)



**Figura 1:** Teoria da Hierarquia de Necessidades

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2003)

Veigas (2013) explica que para Maslow, as pessoas estão motivadas por uma hierarquia de necessidades, começam pelas necessidades básicas e avançam até às necessidades de realização pessoal. Devem ser satisfeitas em primeiro lugar as necessidades de nível inferior para que as de nível superior possam influenciar a motivação. A necessidade de estima é considerada como uma característica pessoal que se obtém com as primeiras experiências com a família e como uma reacção a experiências recentes de êxito ou de fracasso, equilibrando-se com a necessidade de evitar o fracasso.

### **2.6.2. Teoria X e a teoria Y de MacGregor**

Douglas MacGregor (1960) foi o precursor das Teorias X e Y. O autor caracteriza a Teoria X, igualando-a, no âmbito de gestão, ao pressuposto que confere que as pessoas são ociosas, evitam o trabalho e necessitam de serem estimuladas para que sejam produtivas. O autor contrapõe,

contudo, que a Teoria Y<sup>2</sup> assenta no pressuposto de haver por parte do colaborador a vontade psicológica de trabalhar, de querer triunfar e de aceitar responsabilidades. Salles (2008).

Para Gil (2009), o princípio da teoria X sugere que as pessoas são intrinsecamente sem motivação, e a teoria Y, por sua vez, sugere haver convicção de que o trabalho é agradável em condições que sejam favoráveis. O autor avança que os adeptos da Teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe, sendo que os inseridos nos pressupostos da Teoria Y partilham com os subordinados as decisões a serem tomadas, dando retorno antes de serem implementadas as mudanças. Contudo, a teoria Y assegura, também, que toda pessoa, devidamente motivada pode realizar o seu próprio controle e todas gostam de realizar bons trabalhos e podem ser alvo de confiança (Salles, 2008: 27).

### **2.6.3. Teoria de Dois Factores de Frederick Herzberg – Base do estudo**

O psicólogo Frederick Herzberg (1975) ofereceu importante contribuição aos estudos sobre a motivação ao considerar os factores higiénicos e motivadores. Partindo do pressuposto de que o comportamento humano é condicionado por diversos factores, e a motivação por sua vez é vista como um conjunto de forças activas e impulsionadoras do comportamento, o psicólogo e clínico norte-americano Frederick Herzberg (1974) formulou uma teoria de motivação, com ênfase no comportamento e baseada nos factores que geram a motivação e insatisfação dos indivíduos, (Chiavenato, 2008, p. 66)

Segundo Salles (2008: 27),

“Os factores higiénicos julgam-se necessários para adaptar os empregados a seu ambiente, e referem-se à qualidade das condições de trabalho, supervisão eficiente, política equitativa da empresa e administração justa. Mas, esses factores não são suficientes para promover a motivação, porque precisam ser satisfatórios para não criarem a desmotivação”.

---

<sup>2</sup> O autor sugere que esta deve muitíssimo a Peter Drucker (1950) – grifo de Murrel (1977).

Relativamente aos factores motivadores, Salles (2008),

“Assevera que se referem à responsabilidade e reconhecimento, assumindo que são os que efectivamente promovem a motivação. O autor adianta que os factores motivadores fornecem incentivos que “geram satisfação no trabalho, e desdobram-se, por sua vez da promoção, responsabilidade, trabalho desafiador, reconhecimento, realização, crescimento e desenvolvimento”.

Herzberg compreendeu este possível equívoco, afirmando que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento. Passou a conceber a motivação apenas como fruto da satisfação de necessidades complexas, como estima e auto - realização. Propôs, para a motivação no trabalho, o enriquecimento de cargos, como forma de satisfazer a estas necessidades complexas.

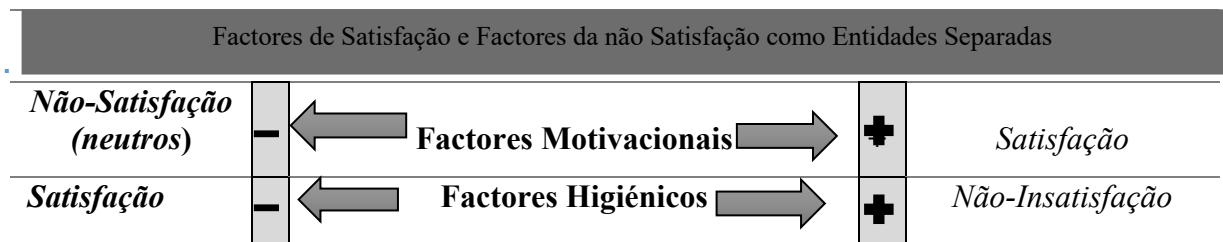
Herzberg (1974), Chiavenato (2010) refere que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de factores, a saber:

#### **a) Factores higiénicos**

Os factores higiénicos referem-se às condições do ambiente de trabalho, à política da empresa, salário, segurança, clima organizacional, entre outros. Quando ausentes, causam insatisfação, mas quando presentes, apesar de satisfatórios, não causam necessariamente a motivação dos colaboradores (Chiavenato, 2009).

#### **b) Factores motivacionais**

Os factores motivacionais dizem respeito ao conteúdo do cargo, aos objectivos individuais dos colaboradores em relação a sua carreira e função que exerce. Aqui se pode citar o reconhecimento, realização, crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, etc., (Chiavenato, 2009). A tese principal aqui é que nem todas as necessidades são motivadoras, algumas apenas contribuem para satisfação dos funcionários. Portanto, esta teoria vai permitir verificar se os estilos de liderança adoptados pelos gestores da CBS influenciam ou contribuem para a motivação dos colaboradores dessa instituição. Chiavenato (2004), descreve, conforme figura 2, um quadro resumo de factores de Herzberg como entidades separadas.



**Figura 2:** Teoria de Dois Factores de Herzberg

**Fonte:** Chiavenato (2004)

#### 2.6.4. Limitações da teoria de dois factores de Herzberg

A teoria de Dois Factores de Herzberg focaliza a existência das necessidades e o papel que assumem no ciclo motivacional. Acredita que existe uma forma de motivar as pessoas (Caixote Monjane, 2013). Esta assunção impede a explicação de situações em que os indivíduos apresentam necessidades diferentes, heterogéneas. As limitações evidenciadas conduziram a formulação de novas teorias, tal como a abordagem contingencial de Vroom que não apresenta uma fórmula para a motivação dos indivíduos, susceptível de explicar a heterogeneidade dos funcionários/pessoas.

#### 2.6.5. Influência da liderança transformacional e suas implicações na motivação dos colaboradores

A liderança, assim como a motivação, reside no meio subjetivo das pessoas. Assim sendo, infere-se que o limite do desempenho é dinâmico e se adapta de acordo com as atitudes e se altera com a aquisição de novos conhecimentos e habilidades e com o que é sentido no ambiente de trabalho. Essa constante adaptação permite que os colaboradores desenvolvam competências que podem ser aproveitadas no campo organizacional. Segundo Sobral e Peci (2008), a motivação resulta do alinhamento dos objetivos individuais com os organizacionais e é uma das mais intrincadas tarefas de um gestor.

No entanto, mesmo com todas as técnicas e teorias a seu dispor, nem todos os administradores obtêm os mesmos resultados na motivação de seus subordinados. Isso acontece porque alguns deles não são líderes eficazes. A liderança é um dos papéis do administrador que está intimamente relacionada com a direção e a motivação dos membros organizacionais (Sobral e Peci, 2008, p. 216)". Bergamini (1994, p. 105) defende que há uma inevitável união entre a

dinâmica motivacional e a eficácia da liderança, coadunando-se com a linha de pesquisa do presente trabalho:

“Esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito”.

Desse modo, ainda de acordo com Bergamini (1994, p. 106), reforça-se a percepção da existência de um elo entre os constructos em análise,

“Considerando liderança e motivação como dois assuntos tão entrelaçados, é possível concluir que guardam uma ligação de parentesco forte entre si, a ponto de serem considerados como sinônimos”.

Vergara (1998) citado por Parruque (2018) afirma que a liderança está associada a estímulos e incentivos que podem provocar a motivação nas pessoas para realizarem a Missão, a Visão e os objectivos organizacionais. Nessa afirmação, a autora associa o envolvimento entre o líder e o liderado, onde um aplica sua influência directamente ao outro. Com as métricas bem definidas da Missão e da Visão do negócio, o líder exerce sua função de membro inspirador, desenvolvendo motivação em seus liderados para atingirem as metas e os objectivos previamente delimitados pela alta gestão da organização. Dentre as correntes de pesquisa sobre o tema liderança, a abordagem da liderança transformacional está entre as que mais despertam o interesse dos teóricos (Fonseca et al., 2012). O líder transformacional detém uma sensibilidade necessária para perceber os desejos de seus seguidores. Há, portanto, um retrato da ação motivacional por meio do relacionamento interpessoal entre líder e liderado (Bergamini, 1994 apud Araujo, 2014).

Bergamini (1994, p. 110) citado por Araujo (2014) traz um entendimento acerca da liderança transformacional:

“A liderança transformacional propõe que a influência ocorra em dupla direção para que se estabeleça o clima de respeito ao outro enquanto pessoa integral. É da convivência com o seguidor que o líder retira a maior fonte de informações de que necessita para o exercício do seu papel; portanto, não somente o influencia como também é influenciado por ele [...]”.

Almeida *et al.* (2008, p.10) definem liderança transformacional como:

“[...] uma atuação que amplia e eleva os interesses dos colaboradores, gerando consciência e aceitação da missão e propósitos do grupo e conduzindo os colaboradores a olhar além de seus interesses próprios.”

No que concerne à mensuração da liderança transformacional, segundo Mainardes e Domingues (2010, apud BASS, 1985, p. 39), esta se dá por meio de quatro dimensões:

1. **Carisma** – capacidade de despertar confiança, orgulho e respeito dos seguidores, através da transmissão de um forte senso de missão. É a principal dimensão da liderança transformacional.
2. **Inspiração motivacional** – compreende a visão do líder e a comunicação desta visão para os seguidores, através de ações motivacionais, que geram altas expectativas, corrigem comportamentos e atitudes, com o objetivo de somar esforços.
3. **Estimulação intelectual** – proposição de desafios constantes aos seguidores, estimulando sua criatividade para o desenvolvimento de novas ideias e cenários. Esta dimensão incentiva a aprendizagem dos seguidores, para que possam lidar com o desconhecido sem medo.
4. **Consideração individualizada** – direcionamento de atenção personalizada a cada seguidor, fazendo com que ele se sinta único e acentuando o relacionamento. Esta dimensão permeia todas as outras e faz com que o líder atue como coach ou mentor”.

Do ponto de vista motivacional, não há controvérsias acerca da efetividade do líder do perfil transformacional, considerando que agrega maior lealdade, comprometimento e satisfação dos liderados. A motivação, assim como a liderança, é parte integrante do processo organizacional, representa uma condição imprescindível para o alcance dos objetivos almejados pela organização.

## **CAPÍTULO III – UNIDADE EMPÍRICA DE ANÁLISE**

### **3.1. Apresentação do CBS – Campo de Pesquisa**

A Escola Superior de Gestão Corporativa e Social - CBS é uma instituição de ensino superior de direito privado, ao serviço da sociedade, com sede na Cidade e Província de Maputo, que tem como objectivo a qualificação de alto nível e de excelência dos estudantes que a frequentam nas áreas de Gestão e Direito, através da promoção, da produção e da difusão do conhecimento e da cultura, bem como da formação cultural, artística, tecnológica e científica, quer dos seus estudantes quer dos seus funcionários, num quadro de referencia internacional.

#### **3.1.1. Cursos lecionados**

- ✓ Curso de Mestrado em Gestão de Projectos;
- ✓ Curso de Mestrado em Desenvolvimento Estratégico das Organizações;
- ✓ Curso de Mestrado em Monitoria e Avaliação de Projectos;
- ✓ Curso de Pós-graduação em Gestão de Projectos;
- ✓ Curso de Pós-graduação em Monitoria e Avaliação, Prestação de Contas e Aprendizagem;
- ✓ Curso de Pós-graduação em Gestão de Projectos de Desenvolvimentos;
- ✓ Curso de Pós-graduação em Direitos Humanos, Mediação de Conflitos e Género.

#### **3.1.2. Missão**

- ✓ Ser uma instituição de referência, nacional e internacional no ensino superior profissionalizante nas áreas da Gestão, Economia e Desenvolvimento, prestando o seu contributo para a modernização e progresso social e para melhoria da qualidade dos serviços de ensino e aprendizagem perspetivando uma eficiência organizacional.

### 3.1.3. Visão

- ✓ A Corporate Business School - Escola Superior de Gestão Corporativa e Social tem como missão a promoção, a produção e a difusão do conhecimento, bem como da formação cultural, artística, tecnológica e científica.

### 3.1.4. Valores

A prossecução dos objectivos da CBS – ESGCS é efectuada com base, entre outros, nos princípios da:

- ✓ Liberdade intelectual e do respeito pela ética e dignidade académicas e humanas, do reconhecimento do mérito, do estímulo ao desenvolvimento pessoal, profissional e intelectual dos estudantes, docentes e funcionários;
- ✓ Inovação e da competitividade salutar e construtiva;

### 3.1.5. Estrutura Organizacional do CBS

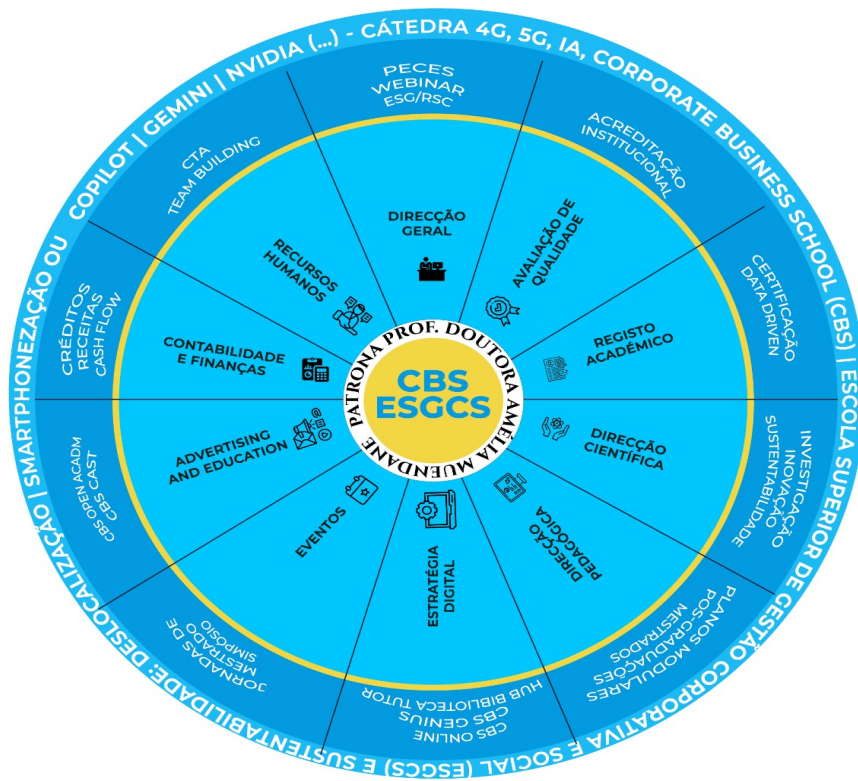


Figura 3: Estrutura Organizacional do CBS

## **CAPÍTULO IV- METODOLOGIA**

Em áreas de investigação relativamente novas e, conseqüentemente, pouco exploradas, o pesquisador necessita explorar melhor as categorias para proceder seus estudos acerca do fenômeno, utilizando-se de várias técnicas de pesquisas. O objetivo desta seção é apresentar os procedimentos metodológicos escolhidos para coleta e tratamento da informação que dará suporte no tratamento, na sistematização e análise dos resultados.

### **4.1. Tipo de Pesquisa**

A presente pesquisa é descritiva. De acordo com Gil (2008) a pesquisa descritiva tem como objectivo realizar investigações sobre os conceitos a investigar e explicar as ideias resultantes da coleta e análise de dados que proporcionam novas informações para além das constatações sobre o objecto de estudo. Para Bryman e Bell (2011), a estratégia de pesquisa é uma orientação geral que apresenta duas vertentes: quantitativa e qualitativa.

### **4.2. Abordagem de pesquisa**

A pesquisa será de cunho misto (qualitativo e quantitativo) e de natureza descritiva de modo a dar ênfase ao processo de análise da influência da liderança transformacional na motivação dos colaboradores da Escola Superior de Gestão Corporativa e Social. Segundo Lehfeld (2007a, p. 51), a pesquisa qualitativa é multi metodológica quanto ao seu foco, e nela haverá sujeitos, num dado contexto situacional e histórico, vivenciando um fenômeno sociopolítico. Para autora, essa abordagem orienta a acção, permite maior compreensão sobre a realidade social, auxilia na definição e seleção de diretrizes de atuação, medindo os impactos e os resultados. Deste modo, optou-se por uma pesquisa mista, principalmente pela necessidade de profundidade na abordagem do fenômeno da influência da liderança transformacional na motivação dos colaboradores afectos a Escola Superior de Gestão Corporativa e Social.

### **4.3. Universo da pesquisa**

Barros & Lehfeld (2000), postulam que o universo da pesquisa significa o conjunto, a totalidade de elementos que possuem determinadas características, definidas para um estudo e determinam que a amostra é um subconjunto representativo do conjunto da população. Na presente pesquisa, o universo consubstanciou-se a uma amostra representativa com um nível de significância de 95, dos colaboradores afectos a Escola Superior de Gestão Corporativa e Social tendo como base a análise da influência do estilo de liderança transformacional adoptada pelos gestores seniores nos colaboradores afectos a essa direcção. Para o presente estudo, o universo consubstanciou-se aos colaboradores afectos as áreas administrativas, financeira e académica da Corporate Business School num total de catorze (14) colaboradores foram inquiridos, num universo de 16 colaboradores existentes e no activo.

### **4.4. Método usado – Estudo de caso**

A utilização de diferentes procedimentos para a realização da coleta de dados, além de possibilitar uma compreensão do problema de pesquisa em maior profundidade, oferece diferentes visões e perspectivas do fenómeno em estudo. A pesquisa se apoiou no uso do método de estudo de caso, de acordo com Yin (2001), este método permitiu melhor compreender fenómenos da influência da liderança transformacional na motivação dos colaboradores, se apresenta como um meio através do qual se podem obter respostas às questões de pesquisa formuladas “*até que ponto, de que forma e por quê*” que se configuram como questões ligadas a fenómenos contemporâneos e pertinentes no cenário organizacional realidade social específica. O estudo de caso é considerado vantajoso, porque estimula novas descobertas, possui uma planificação flexível, possui ênfase e várias dimensões do objeto e os procedimentos de coleta e análise de dados podem ser consideradas simples quando comparados com outros delineamentos, (Gil, 2002).

## 4.5. Amostragem

A amostragem para o estudo é *amostragem estratificada* dos colaboradores da CBS afectos a todos os departamentos para garantir a representação proporcional de cerca de 78.57% de homens e 21.43% de mulheres. Uma amostragem estratificada é probabilística visto que cada elemento na população tem a mesma probabilidade conhecida e diferente de zero, de pertencer à amostra e pelo facto de a população encontrar-se em diferentes sectores procede-se ao critério de estratificação da amostra. Para o caso da pesquisa foram usados os critérios sexo (masculino e feminino) no processo de estratificação da amostra. Para dados quantitativos usou – se a fórmula abaixo e que o intervalo de confiança padrão de 95%.

A fórmula proposta para o tamanho da amostra é a seguinte:

$$X = Z(c/100)2r(100-r)$$

$$n = Nx/((N-1)E^2 + x)$$

$$E = \text{Quadrado} [(N - n)x/n(N-1)] \quad E = \text{Quadrado}[(N - n)x/n(N-1)]$$

Onde N é o tamanho da população, r é a fração de respostas nas quais se está interessado e  $Z(c/100)$  é o valor crítico para o nível de confiança c.” Este critério, de acordo com Pocinho (2009) permite obter o maior tamanho da amostra possível. Portanto, de acordo com a fórmula evidenciada, a pesquisa determina a amostra para a análise do estudo, considerando uma população global, em que o N (do universo) corresponde um total de 16 indivíduos e n que é amostra representativa de 14 colaboradores.

## 4.6. Critérios para a Análise dos Dados Colectados

A análise dos dados recolhidos através da aplicação do questionário foi feita usando análises estatísticas descritivas, com recurso, Pacote Estatístico STATA – *Software for Statistics and data Science* versão 17. Estes proporcionam critérios específicos para interpretações (Yin 2009), ao fornecerem estimativas probabilísticas dos valores numéricos, que são úteis nos processos de tomada de decisão. Para o tratamento e análise dos dados da pesquisa foram

observadas algumas etapas, nomeadamente: descrição da amostra, descrição das variáveis, análise da confiabilidade dos factores e análise de associação entre as variáveis de acordo com o referencial teórico para a obtenção de dados para uma análise honesta e efectiva quanto as conclusões.

#### **4.7. Pesquisa bibliográfica ou pesquisa documental**

É um tipo de pesquisa que abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo (Gil, 1987). A pesquisa documental é constituída pelo exame de matérias que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminadas com vista a uma interpretação nova ou complementar (Godoy, 1995), a sua finalidade é a de colocar o pesquisador em contacto directo com tudo o que foi escrito sobre um determinado assunto. O arcabouço teórico sobre a liderança transformacional no contexto de motivação é a base que sustenta esta pesquisa, sendo o elemento que facilitou ao pesquisador a construção de categorias analíticas para o seu estudo. Considera-se necessário conhecer o que já foi desenvolvido por outros pesquisadores em nível nacional e internacional, procurando contribuir para a compreensão da temática dessa investigação.

#### **4.8. Observação participante**

A observação como técnica de colecta de dados empíricos na pesquisa qualitativa, é discutida por vários autores, entre os quais Haguette (1995), Minayo (1994), Triviños (1987), como uma forma de captar a realidade empírica, é considerada por Goode & Hatt (1979), como a mais antiga e ao mesmo tempo a mais moderna das técnicas de pesquisa, pese embora para que a mesma se torne fidedigna e válida requer uma planificação em relação ao o que observar e como observar.

Neste estudo, a observação participante ocupou uma posição intermediária entre a pesquisa documental e os questionários, por ser caracterizada também como um recurso técnico metodológico que vai auxiliar na compreensão do processo de construção das percepções, atitudes e representações do capital social. (Veiga & Gondim, 2001).

A observação participante pode assumir formas diversas, que variam de um continuum, no qual quatro situações são teoricamente possíveis, dependendo do desenvolvimento do pesquisador do campo conforme a classificação proposta por Gold (1958). Sendo a observação participante uma técnica de colecta de dados menos estruturada que é utilizada nas ciências sociais, pois, não supõe qualquer instrumento específico que direcione a observação, mas essa lacuna é colmatada com uso de uma grelha de observação na qual estão plasmados os elementos de observação.

Deste modo, com base em Gonçalves (1994), a observação participante do contexto de trabalho dos colaboradores da Escola Superior de Gestão Corporativa e Social possibilitou a viabilização do esclarecimento da sua lógica interna de funcionamento, pois foi possível acompanhar e registar os movimentos, os discursos e as acções dos colaboradores e seus superiores no dia – a – dia de trabalho e nas equipas de trabalho.

#### **4.9. Entrevista semiestruturada**

Sobre a especificidade das entrevistas, Minayo (2004, p. 121) afirma que quando se trata de apreender sistemas de valores, de normas, de representação de determinado grupo social, ou quando se trata de compreender relações, o questionário se revela insuficiente. Para Bauer e Gaskell (2007), a entrevista semi - estruturada é uma técnica flexível, podendo ser aplicada em quase todos os lugares e é capaz de produzir dados de grande profundidade. Ainda segundo o mesmo autor, trata-se de um procedimento qualitativo amplamente usado em pesquisas sociais. Ao falar do trabalho de campo em pesquisas mistas, Minayo (2004), defende que a entrevista semiestruturada tomada no sentido amplo de comunicação verbal, e no sentido restrito de colecta de informações sobre determinado tema científico é a técnica mais usada no processo de trabalho de campo.

O interesse está vinculado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com uma planificação relativamente aberta do que em uma entrevista padronizada. Para a realização desta pesquisa, os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e pesquisa documental. A escolha desses procedimentos se deu em função de que eles estão ligados ao objetivo geral deste trabalho. As entrevistas semi - estruturadas foram realizadas através de guião previamente elaborado, aplicado a partir de perguntas abertas, em que o entrevistado teve total liberdade para responder de acordo com a sua compreensão. Barros & Lehfeld (2000, p.90), advogam que o guião de entrevista como um instrumento para o levantamento de informações com informante – chave.

#### **4.10. Questionários**

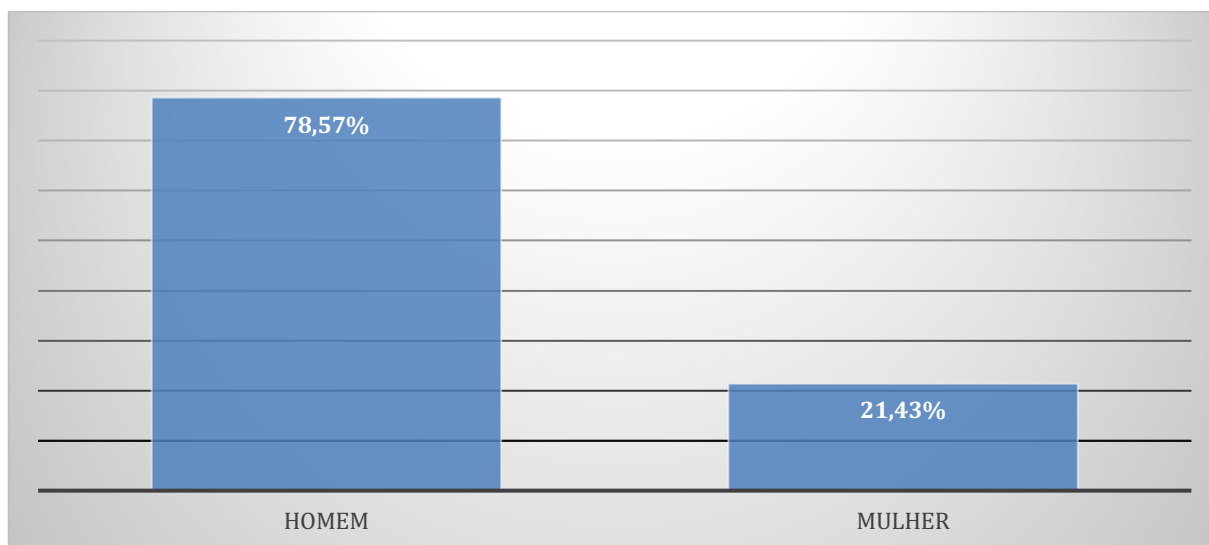
Marconi & Lakatos (2007), definem-no como um instrumento de recolha de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Neves (2000), afirma que é o instrumento mais utilizado para avaliação do clima, pois apresenta um conjunto de enunciados, que descrevem as práticas ou procedimentos organizacionais, solicitando-se aos respondentes o seu acordo ou desacordo. Esta estratégia, está ligado ao uso do método quantitativo em que, segundo Spata (2005), o uso da estatística permite organizar e sumarizar seus dados, interpretar e generalizar seus achados. Para que os colaboradores registassem suas opiniões, adoptou-se uma escala intervalar, de concordância, do tipo Likert de 5 pontos que os permitia expressarem suas opiniões.

## CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em primeiro lugar, foi efetuada a análise das respostas ausentes (*missing-values analysis*), não tendo sido eliminados questionários, uma vez que nenhum continha um número de itens não respondido igual ou superior a 10% em nenhuma das duas escalas (Bryman & Cramer, 2004). Da análise da tendência das respostas ausentes, não se encontrou nenhum padrão que pudesse ser explicado pelas características dos itens e/ou dos participantes, tendo-se optado pela substituição dos valores ausentes pela média do respetivo item.

Tanto pelo foco da investigação acerca dos efeitos da liderança transformacional e sua influência na motivação dos colaboradores do CBS num contexto de trabalho de grande ritmo, mudança e competição a liderança transformacional tornou-se importante para assegurar a eficácia e a motivação dos colaboradores e das organizações. Deste modo, a compreensão da influência dos líderes transformacionais nos seus colaboradores e sua consequente medição, justifica a opção deste estudo pela aferição de uma escala abrangente de medida da liderança transformacional, para o contexto moçambicano.

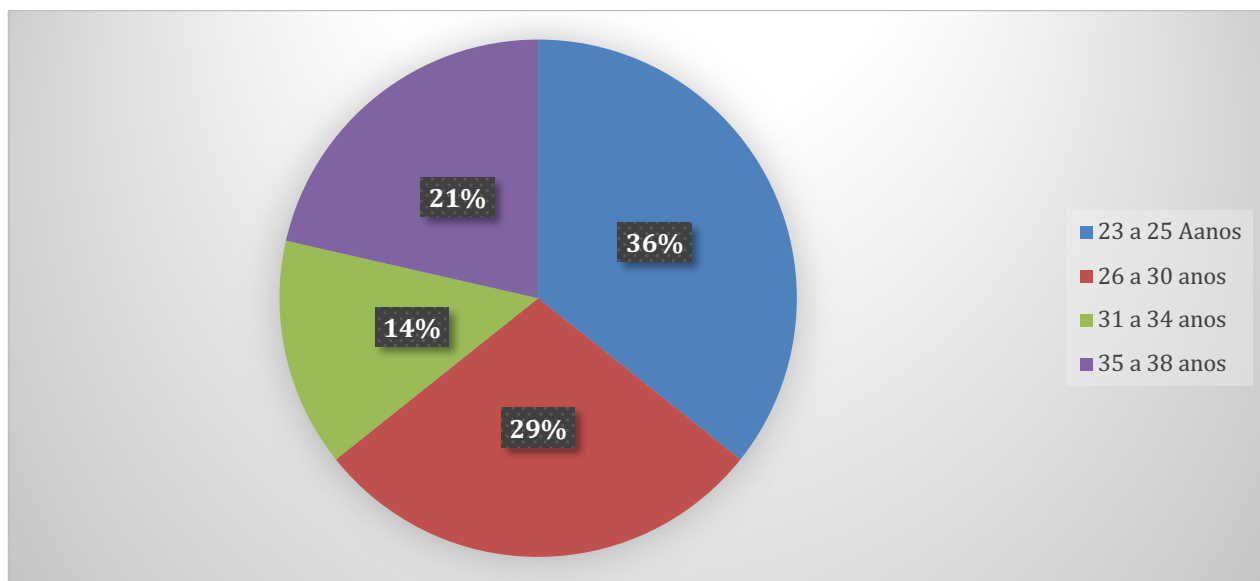
### 5.1. Género dos trabalhadores



**Gráfico 1:** Género dos trabalhadores

A distribuição da variável “Sexo” (gênero) no universo da amostra do estudo do total de 14 entrevistados, foi possível evidenciar que para o gênero masculino é abarcada por 78,57 %, o que significa mais de três quartos (3/4) da população do estudo, em contrapartida a frequência feminina é composta por 21,43 %, o que significa que menos de um quarto das observações no conjunto de dados são femininas, o que nos leva a concluir que existem mais colaboradores do sexo masculino em comparação com o sexo feminino.

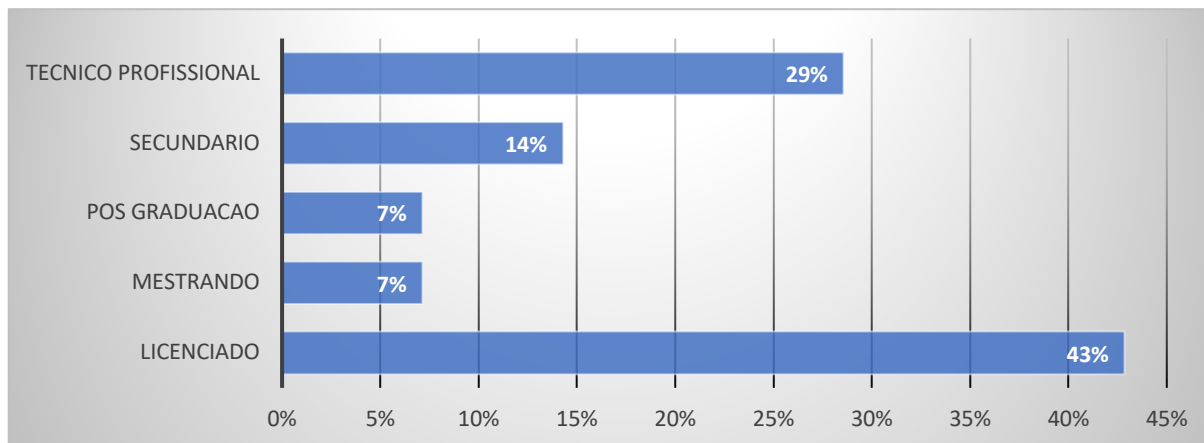
## 5.2. Idade dos respondentes da pesquisa



**Gráfico 2:** Idade dos respondentes

Os dados obtidos referentes a faixa etária dos respondentes mostram que a equipa dos colaboradores da CBS é maioritariamente jovem com idades que variam entre 23 – 25 anos correspondentes a 36% da amostra populacional, 26 – 30 anos correspondentes a 29% da amostra populacional, 31 – 34 anos correspondentes à 14% da população da amostra e por fim de 35 – 38 anos de idade correspondentes a 21% da amostra populacional. Portanto, uma equipa de colaboradores jovens pode trazer uma dinamicidade organizacional, novas ideias, argumentação e reflexão sobre as constantes mudanças pelas quais a organização enfrenta, tornando-se um elemento fértil para pesquisa sobre liderança transformacional.

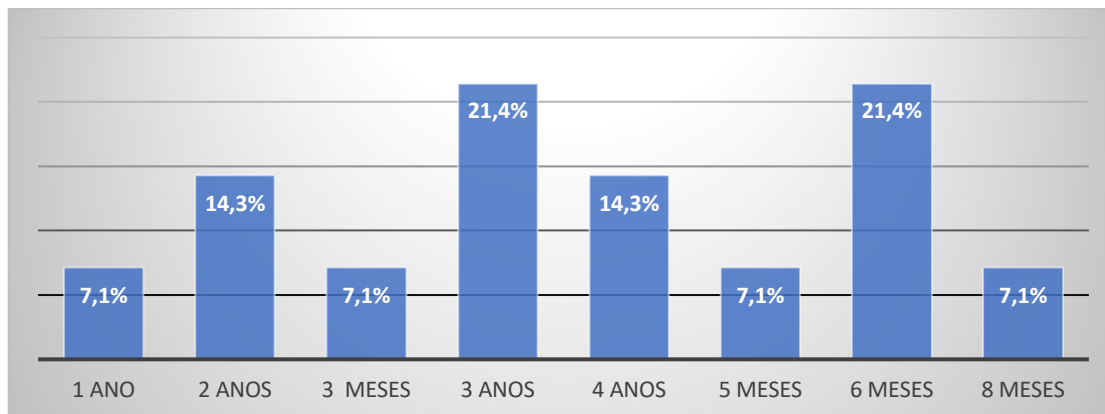
### 5.3. Habilitações literárias



**Gráfico 3:** Habilitações literárias

No que concerne aos dados referentes a habilitações literárias foi possível constatar que apesar da CBS ser uma instituição de ensino vocacionada para facilitação de cursos de Pós-graduação e Mestrado, no seu quadro de pessoal que fez parte da pesquisa somente um colaborador está a frequentar o nível de mestrado. Por outro lado, a maioria dos colaboradores possui o nível de Licenciatura (num total de 6), correspondente a 43%. Uma parcela significativa dos indivíduos (29%) possui formação técnica profissional, os demais colaboradores estão distribuídos entre os níveis de ensino secundário 14% e o (7%) de Pós-graduação.

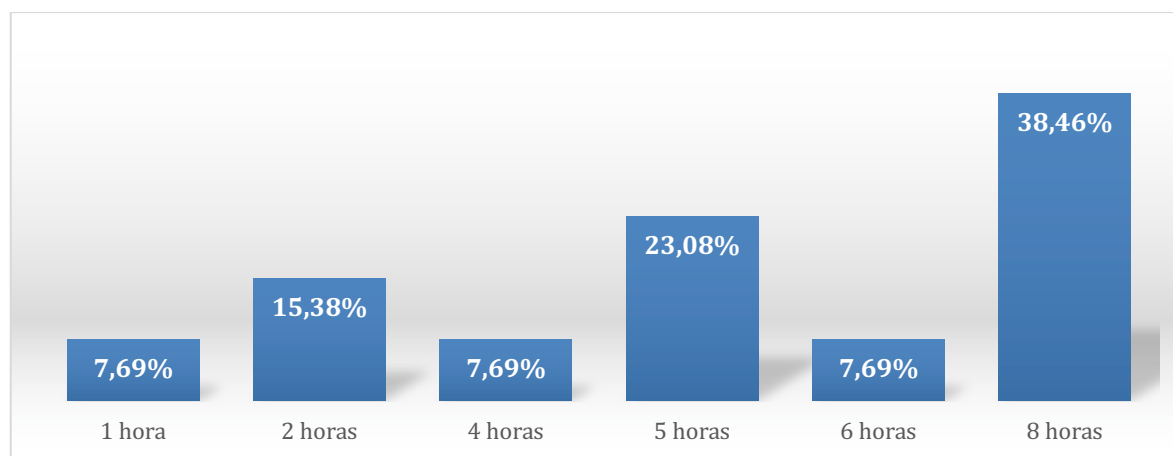
### 5.4. Anos de trabalho na organização



**Gráfico 4:** Anos de trabalho na organização

Os dados mostram que da amostra inquirida para o presente estudo, que corresponde a 95% do total dos colaboradores da CBS, somente 14.3% tem 4 anos de trabalho na organização, ou seja, é o tempo máximo de trabalho dos colaboradores inquiridos, em seguida encontramos um aspecto que mereceu a nossa atenção que tem haver com a igualdade entre colaboradores com três (4) anos de trabalho e colaboradores com 6 meses de trabalho com uma percentagem em torno de 21.4%, o mesmo acontece para colaboradores com tempo de trabalho que variam entre um (1) ano, oito (8) meses, cinco (5) meses e três (3) meses de trabalho com uma percentagem, de 7.1%.

### 5.5. Total de horas de trabalho em interação com colegas de equipa



**Gráfico 5:** Horas de trabalho em interação com colegas de equipa

Os dados obtidos mostram que os colaboradores da CBS inqueridos na presente pesquisa, um total de 38.46% trabalha oito (8) horas em interação com os colegas da equipa, 23.08% afirma que trabalha até cinco (5) horas em interação com colegas, 15.38% trabalha até duas (2) horas em interação com colegas, ou seja mais de 75% dos colaboradores da CBS inqueridos trabalham diariamente em interação com colegas. Toda empresa é composta por pessoas, que juntas, garantem o sucesso de um negócio, graças ao trabalho em equipe. Isso só é possível, pois a ação coletiva dos colaboradores aumenta o desempenho da organização. O trabalho em equipe é importante para as organizações, pois, reúne profissionais com diferentes talentos e habilidades, o que permite uma visão mais ampla dos negócios, além de diferentes formas de pensar e agir.

Quando a dedicação e o esforço dos membros da equipe são direcionados para um objetivo em comum, o trabalho flui mais facilmente.

## 5.6. Função desempenhada pelos respondentes

<b>Funções desempenhada</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Assistente de Direção Científica	1	10%
Contabilista	1	10%
Corpo técnico Administrativo	1	10%
Designer Gráfico	2	20%
Editor de vídeos	1	10%
Gestor administrativo	1	10%
Logística	1	10%
Revisor Linguístico	1	10%
Técnico de Informática	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Tabela 1: Função desempenhada pelos respondentes*

Com base nos dados observados, foi possível constatar que não há nenhuma função que seja predominante, com um número muito elevado dos colaboradores, fazendo nos concluir com base nos dados que a equipa de colaboradores da CBS é diversificada possuindo uma diversidade de habilidades e competências nas equipas que fazem parte, distribuídos em Designer Gráfico com 2 colaboradores, representando 20% do total. Assistente de Direcção Científica, Contabilista, Corpo Técnico Administrativo, Editor de Vídeos, Gestor Administrativo, Logística, Revisor Linguístico e Técnico de Informática: cada uma dessas funções possui 1 trabalhador, representando 10% do total.

## 5.7. Autonomia dos colaboradores

	Autonomia				
	Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente
<b>A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho.</b>	7.1%	14.3%	28.6%	21.4%	28.6%
<b>A equipa é livre para escolher o(s) método(s) a utilizar no desenvolvimento do trabalho.</b>	8.3%	8.3%	33.3%	33.3%	16.6%
<b>A equipa pode escolher como conduzir o processo de trabalho.</b>	0%	0%	25.0%	33.3%	41.6%
<b>A equipa pode decidir quando realizar as diversas tarefas.</b>	16.6%	8.3%	16.6%	50%	0%
<b>A equipa tem controlo na calendarização do trabalho de equipa.</b>	8.3%	8.3%	25%	33.3%	25%
<b>A equipa tem controlo sobre a sequência das tarefas da equipa.</b>	8.3%	8.3%	23,1%	53,8%	8.3%
<b>A equipa tem poder para decidir os seus objectivos.</b>	0.0%	15.38%	30.7%	46.1%	8.3%

Tabela 2: Autonomia dos colaboradores

No que concerne a autonomia dos colaboradores nas suas equipas de trabalho, análise foi feita com base em cinco (5) factores que detalhadamente apresentamos:

- ✓ **Liberdade para decidir como realizar o trabalho:** 7.1% dos funcionários responderam que a equipe não é livre para decidir como realizar o trabalho, 14.3% responderam que isso se aplica pouco, 28.6% responderam que se aplica moderadamente, 21.4% responderam que se aplica muito e 28.6% responderam que se aplica quase totalmente o que nos leva a afirmar que a equipa não possui a liberdade para decidir como e de que forma deve realizar as suas tarefas ou trabalho.
- ✓ **Liberdade para escolher os métodos de trabalho:** 8.3% dos funcionários responderam que a equipe não é livre para escolher os métodos de trabalho, 8.3% responderam que isso

se aplica pouco, 33.3% responderam que se aplica moderadamente, 33.3% responderam que se aplica muito e 16.6% responderam que se aplica quase totalmente, pelos dados obtidos foi possível perceber que os colaboradores se encontram divididos em relação a escolha dos métodos de trabalho, sendo que metade afirma que tem liberdade para escolha dos métodos de trabalho, possivelmente esse factor pode ser melhor explicado ou compreendido se buscarmos perceber as funções que cada um desses grupos de colaboradores desempenha.

- ✓ **Liberdade para conduzir o processo de trabalho:** 0% dos funcionários responderam que a equipe pode escolher como conduzir o processo de trabalho, 0% responderam que isso se aplica pouco, 25.0% responderam que se aplica moderadamente, 33.3% responderam que se aplica muito e 41.6% responderam que se aplica quase totalmente, os dados nos remetem a percepção segunda a qual há existência de liberdade para conduzir os processos de trabalho ou tarefas, pese embora se tenha afirmado que tinham pouca liberdade para decidir como realizar o trabalho ou tarefa.
  
- ✓ **Liberdade para decidir quando realizar as tarefas:** 16.6% dos funcionários responderam que a equipe pode não decidir quando realizar as diversas tarefas, 8.3% responderam que isso se aplica pouco, 16.6% responderam que se aplica moderadamente, 50% responderam que se aplica muito e 0.0% responderam que se aplica quase totalmente. A priorização de tarefas é o garante de qualquer funcionamento saudável de equipas altamente lideradas e motivadas, pelos dados foi possível perceber que o estilo de liderança adoptado pelos gestores ou líderes da CBS, não há liberdade nos colaboradores para decidir quando realizar as tarefas ou trabalhos, estando no nosso entender dependentes das formalidades ou decisões do líder. Possivelmente esse facto pode ser melhor compreendido pelo tipo ou característica da organização, por ser uma instituição meramente académica. Mas esse pressuposto é ainda enraizado se olharmos para as formas de leccionação das aulas que são na sua maioria em formato híbrido.
  
- ✓ **Controle sobre a calendarização do trabalho:** 8.3% dos funcionários responderam que a equipe não tem controle na calendarização do trabalho de equipe, 8.3% responderam que

isso se aplica pouco, 25.0% responderam que se aplica moderadamente, 33.3% responderam que se aplica muito e 25.0% responderam que se aplica quase totalmente. Num computo geral podemos concluir através dos dados que os colaboradores da CBS possuem controlo sobre a calendarização das suas actividades, o que em parte os ajuda no processo de priorização das tarefas.

- ✓ **Controle sobre a sequência das tarefas:** 8.3% dos funcionários responderam que a equipe não tem controle sobre a sequência das tarefas da equipe, 8.3% responderam que isso se aplica pouco, 23.1% responderam que se aplica moderadamente, 53.8% responderam que se aplica muito e 8.3% responderam que se aplica quase totalmente. Portanto, A produtividade de uma empresa está diretamente ligada ao controle de atividades da sua equipe. Um bom controle ajuda a manter as tarefas em dia, auxilia na avaliação de desempenho dos colaboradores e identifica pontos de melhoria nos processos internos, deste modo, além da otimização dos processos, o controle de atividades é vantajoso, porque administra um dos recursos mais valiosos das organizações.
  
- ✓ **Poder para decidir os objetivos:** 0.0% dos funcionários responderam que a equipe tem poder para decidir os seus objetivos, 15.38% responderam que isso se aplica pouco, 30.7% responderam que se aplica moderadamente, 46.1% responderam que se aplica muito e 8.3% responderam que se aplica quase totalmente. De modo geral os resultados indicam que a autonomia dos funcionários na equipe de trabalho é **moderada**. A maioria dos funcionários responderam que a equipe tem **apenas alguma liberdade** para decidir como realizar o trabalho, escolher os métodos de trabalho, conduzir o processo de trabalho, decidir quando realizar as tarefas, calendarizar o trabalho e controlar a sequência das tarefas. No entanto, quanto a questões de liberdade para decidir sobre como realizar as suas tarefas, a maioria dos colaboradores afirmou que tem **bastante liberdade** para decidir os seus próprios objetivos. Deste modo, atualmente, as equipas de trabalho autónomos ou autogeridos, constituem uma forma privilegiada de realizar o trabalho nas organizações, o que corresponde aos resultados positivos obtidos por trabalhos de investigação neste tipo de grupos, relativamente ao desempenho, atitudes e comportamentos dos colaboradores (Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996). Pelos motivos expostos, realça-se a

importância de avaliar a autonomia grupal no contexto organizacional da CBS como forma de melhorar os processos de gestão dos líderes das equipas de trabalho.

## 5.8. Escala de Comportamentos de Suporte

	Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente
Ajudamo-nos uns aos outros quando alguém fica para trás no seu trabalho.	7.1%	0.0%	14.3	28.6	50.0%
Cooperamos uns com os outros para cumprir as tarefas.	0.0%	0.0%	21.4%	28.6%	50.0%
Encorajamo-nos mutuamente para realizarmos um bom trabalho.	7.1%	7.1%	42.9%	0.0%	42.9%
Reconhecemos e valorizamos as contribuições de cada membro para a realização das tarefas.	7.1%	0.0%	0.0%	35.7%	57.1%
Preocupamo-nos com os sentimentos e com o bem-estar dos outros membros.	7.1%	0.0%	28.6%	14.3%	50.0%

Tabela 3: Comportamentos de Suporte

A tabela acima apresenta uma escala de comportamentos de suporte onde foram avaliados cinco níveis, variando de "Quase não se aplica" a "Aplica-se quase totalmente". Cada comportamento é avaliado de acordo com a percentagem de participantes que indicaram cada nível de aplicação. Deste modo, passamos a descrever detalhadamente cada um dos scores para um dos elementos que foram objecto de avaliação na escala de comportamentos de suporte em equipas na CBS:

- ✓ **Ajudar os outros quando eles precisam:** A maioria dos respondentes (78.6%) indicou que os membros da equipa se ajudam mutuamente quando necessário. Apenas 7.1% dos respondentes indicaram que essa prática quase não se aplica. Isso indica que existe uma cultura forte de ajuda mútua nas equipas de trabalho na CBS, o que nos dá a ideia de existência de uma cultura de suporte e interajuda entre os colaboradores da organização;

- ✓ **Cooperar para realizar tarefas:** A maioria dos respondentes (78.6%) indicou que os membros do grupo cooperam para realizar tarefas. Algo que importa enfatizar nesta questão é de que 0.0% dos respondentes indicaram que essa prática quase não se aplica, fazendo concluir que o trabalho em equipe é valorizado e que os membros das equipas estão dispostos a trabalhar juntos para alcançar objetivos e metas organizacionais;
- ✓ **Encorajar os outros a fazer um bom trabalho:** A maioria dos respondentes (92.9%) indicou que os membros do grupo se encorajam uns aos outros para o desempenho ou realização de um bom trabalho. Apenas 7.1% dos respondentes indicaram que essa prática quase não se aplica. Isso indica que existe um ambiente positivo e de apoio nas equipas de trabalho da CBS, onde os colaboradores se sentem valorizados e incentivados a dar o seu melhor no desempenho das suas tarefas ou trabalhos;
- ✓ **Reconhecer e valorizar as contribuições dos outros:** A maioria dos respondentes (92.8%) indicou que os membros da equipa reconhecem e valorizam as contribuições dos outros. Apenas 7.1% dos respondentes indicaram que essa prática quase não se aplica. Isso indica que os membros do grupo se sentem apreciados e que suas contribuições são reconhecidas;
- ✓ **Preocupar-se com os sentimentos e o bem-estar dos outros:** A maioria dos respondentes (92.9%) indicou que os membros do grupo se preocupam com os sentimentos e o bem-estar dos outros. Apenas 7,1% dos respondentes indicaram que essa prática quase não se aplica. Isso indica que existe um clima de respeito e cuidado no grupo, onde os membros se sentem seguros e apoiados.

Numa perspectiva mais abrangente a maioria dos participantes (50.0%) indicou que o comportamento de interajuda é frequente e se aplica quase totalmente na interação entre os membros das equipas, enquanto outros níveis também receberam participação significativa, especialmente "Aplica-se muito" com 28.6%. Metade dos colaboradores (50.0%) indicou que cooperam quase totalmente para cumprir as tarefas e metas organizacionais, enquanto outros níveis também têm uma representação significativa.

A maioria dos colaboradores (42.9%) indicou que este comportamento se aplica moderadamente ou quase totalmente. A maioria dos participantes (57.1%) indicou que reconhecem e valorizam as contribuições dos membros quase totalmente. Metade dos participantes (50.0%) indicou que se preocupam quase totalmente com os sentimentos e bem-estar entre os membros da equipa de trabalho ou de realização de tarefas. Essa interpretação condensada nos permite entender como os participantes percebem os comportamentos de apoio mútuo dentro do contexto avaliado.

Assim sendo, tal como afirma Garvin (2001), os ambientes que promovam a aprendizagem são cruciais na atual sociedade do conhecimento e no atual mundo globalizado. Organizações e equipas que aprendem são mais flexíveis, competitivas e adaptáveis (Senge, 1990). Uma organização que aprende cria novos modelos de pensamento e incorpora novos conhecimentos, tornando-se mais competente.

A liderança transformacional é promotora de comportamentos de aprendizagem, tal não será alheio o facto deste tipo de liderança estabelecer uma relação de comprometimento com os colaboradores e não uma mera relação de transação, onde um desempenho eficaz traz uma recompensa associada. Uma liderança de tipo transformacional, que se caracteriza por promover a autonomia, a inovação e o comprometimento dos membros, assim como por atender às idiossincrasias de cada membro é crucial em ambientes que queiram promover a aprendizagem (Senge, 1990).

## 5.9. Resiliência Grupal

	Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente
Esta equipa sabe como lidar com os desafios.	0.0%	0.0%	14.3%	64.3%	21.4%
Esta equipa é capaz de lidar com os momentos difíceis.	0.0%	0.0%	14.3%	50.0%	35.7%
Sabemos como lidar com situações difíceis, quando as temos que enfrentar.	0.0%	0.0%	23.0%	46.1%	30.7%

*Tabela 4: Resiliência do grupo*

A maioria da equipe (85.7%) acredita que sabe lidar muito bem com desafios. 85.7% da equipe sente que é capaz de lidar com momentos difíceis, com a maioria indicando “Aplica-se muito” ou “Aplica-se quase totalmente”. A habilidade da equipe para lidar com situações difíceis é fortemente positiva, com 76.8% afirmando que "Aplica-se muito" ou “aplica-se quase totalmente”. Os grupos assumem uma importância crucial no contexto organizacional actual, sendo que uma das principais tendências das organizações modernas tem sido incrementar o trabalho em equipa, visando melhorar a eficácia e a produtividade dos grupos e das equipas. Tendo em conta a definição de liderança transformacional patente neste trabalho este tipo de líder pode ter uma influência positiva no processo de aprendizagem grupal, motivando o grupo para o alcance dos objetivos comuns. Por outro lado, os comportamentos de aprendizagem grupal têm sido apontados como um dos principais fatores que influenciam o desempenho/eficácia da equipa e tal postulado foi percebido pelos dados acima exposto da CBS.

## 5.10. Comportamentos do seu líder

	<b>Quase não se aplica</b>	<b>Aplica-se pouco</b>	<b>Aplica-se moderadamente</b>	<b>Aplica-se muito</b>	<b>Aplica-se quase totalmente</b>
Comunica uma visão clara e positiva do futuro.	0.0%	7.1%	7.1%	21.4%	64.3%
Trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	0.0%	0.0%	30.7%	23.0%	46.1%
Encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	7.1%	0.0%	21.4%	21.4%	50.0%
Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	7.1%	7.1%	14.3%	21.4%	50.0%
Estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.	7.1%	0.0%	35.7%	7.1%	50.0%
É claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	0.0%	21.4%	0.0%	50.0%	28.6%

Incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	0.0%	14.3%	7.1%	35.7%	42.9%
---	------	-------	------	-------	-------

*Tabela 5: Comportamentos do seu líder*

O líder comunica uma visão clara e positiva do futuro para 85.7% dos colaboradores. Ele trata os colaboradores de forma individualizada, apoiando o desenvolvimento pessoal para 69.1%. Há uma percepção de que ele encoraja e reconhece os colaboradores (71.4%) e promove confiança, envolvimento e cooperação na equipe (71.4%). Ele estimula a inovação e questiona ideias preconcebidas (78.6%), e é claro sobre seus valores, praticando o que defende para 78.6% da equipe. Ele também inspira orgulho e respeito, sendo visto como altamente competente por 78.6% dos colaboradores. A equipe é altamente resiliente e vê seu líder de forma positiva em muitos aspectos, particularmente na comunicação de uma visão clara e no apoio individualizado. Há oportunidades de melhoria na promoção do pensamento inovador e no reconhecimento consistente dos colaboradores, deixando patente pelos dados que os líderes têm um função fundamental no processo comunicacional em relação a visão e objectivos estratégicos que se pretendem ou se mostram para serem alcançados, e tem reservado parte do seu tempo para que de forma individualizada e personalizada apoie cada um dos seus membros de equipa nas diferentes dificuldades que esses enfrentam e por sim tem desenvolvido um sentimento no seio da equipa que se traduz em respeito e orgulho de inspiração uns pelos outros, factores esses que são ou representam a essência da liderança transformacional.

### 5.11. Aprendizagem Grupal

	Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente
A informação recolhida pelos membros da equipa é complementada com informação de outros membros da equipa.	0.0%	21.4%	28.6%	42.9%	7.1%

Chegamos a conclusões coletivas a partir das ideias discutidas na equipa.	0.0%	14.3%	21.4%	28.6%	35.7%
Os membros da equipa desenvolvem as informações e ideias uns dos outros.	0.0%	14.3%	14.3%	50.0%	21.4%
Os membros da equipa escutam-se atentamente uns aos outros.	0.0%	7.1%	35.7%	35.7%	21.4%
Se algo não está claro, fazemos perguntas uns aos outros.	0.0%	7.1%	21.4%	28.6%	42.9%
Se um membro da equipa dá a sua opinião, em seguida ele ou ela pede a opinião dos restantes membros.	0.0%	7.1%	14.3%	50.0%	28.6%
Encorajamo-nos uns aos outros a ver o nosso trabalho sob diferentes perspetivas.	7.1%	21.4%	28.6%	21.4%	21.4%
Depois de errar, a equipa procura em conjunto analisar o que causou esse erro.	7.1%	0.0%	14.3%	50.0%	28.6%
Na nossa equipa, achamos que é útil analisar os erros.	14.3%	0.0%	21.4%	42.9%	21.4%
Se alguma coisa falhou, a equipa dedica o tempo necessário para pensar seriamente nisso.	7.1%	7.1%	7.1%	50.0%	28.6%
Depois de um erro cometido, este é cuidadosamente analisado.	7.7%	7.7%	23.0%	38.5%	23.0%
Os membros da equipa expõem os seus erros, para prevenir que outros membros cometam o mesmo erro.	14.3%	7.1%	14.3%	35.7%	28.6%
Na nossa equipa discutimos os erros, porque os erros e soluções podem fornecer informações importantes.	7.1%	0.0%	14.3%	42.9%	35.7%
Na nossa equipa, discutimos os erros entre nós.	7.1%	0.0%	35.7%	28.6%	28.6%
Os erros são discutidos abertamente.	0.0%	21.4%	21.4%	35.7%	21.4%
Discutimos frequentemente os nossos métodos de trabalho.	0.0%	28.6%	28.6%	21.4%	21.4%
Como equipa, discutimos regularmente em que medida somos eficazes a colaborar.	7.1%	14.3%	21.4%	50.0%	7.1%
Na nossa equipa revemos frequentemente os procedimentos de trabalho.	7.1%	14.3%	28.6%	28.6%	21.4%
Despendemos, com regularidade, o tempo necessário para refletir sobre	0.0%	21.4%	14.3%	64.3%	0.0%

como melhorar os nossos métodos de trabalho.					
Na nossa equipa verificamos o que podemos aprender com os nossos resultados.	0.0%	14.3%	14.3%	57.1%	14.3%
Na nossa equipa verificamos se as nossas ações resultaram naquilo que era esperado.	0.0%	7.1%	21.4%	57.1%	14.3%
Na nossa equipa avaliamos os resultados das nossas ações.	0.0%	7.1%	42.9%	35.7%	14.3%
Procuramos obter feedback acerca dos nossos métodos de trabalho.	0.0%	7.1%	42.9%	35.7%	14.3%
Analisamos o nosso desempenho em conformidade com outras equipas.	0.0%	14.3%	35.7%	42.9%	7.1%
Procuramos obter feedback acerca dos nossos resultados, a partir de membros internos e externos à organização.	0.0%	7.1%	42.9%	28.6%	21.4%
Na nossa equipa experimentamos outros métodos de trabalho.	0.0%	21.4%	14.3%	42.9%	21.4%
A nossa equipa testa novos métodos de trabalho.	7.1%	7.1%	35.7%	28.6%	21.4%
Em conjunto, planeamos testar novos métodos de trabalho.	7.1%	14.3%	21.4%	28.6%	28.6%

*Tabela 6: Aprendizagem Grupal*

Os dados obtidos mostram que a equipa apresenta um forte foco em aprender e crescer conjuntamente, com ênfase em complementar informações e chegar a conclusões coletivas com mais de 50%. A atenção aos erros e a sua análise são práticas comuns, embora algumas áreas revelem espaço para melhoria, como a experimentação de novos métodos de trabalho e a discussão aberta dos erros. A reflexão contínua sobre os métodos de trabalho e a busca por feedback são pontos fortes, demonstrando um compromisso com a melhoria contínua. A equipa demonstra um bom nível de colaboração e aprendizagem conjunta. Os membros frequentemente compartilham informações entre si e chegam a conclusões colectivas a partir de discussões e consensos das equipas de trabalho. Há um esforço significativo para desenvolver ideias e escutar ativamente os outros membros, fazendo com que haja espaços de aprendizagem grupal/equipas, onde se discutem ideias e consensos sobre a forma em que a equipa/grupo conduzirá os processos ou tarefas buscando esclarecimentos a todos níveis.

A prática de pedir opiniões dos colegas é comum, assim como o incentivo para ver o trabalho sob diferentes perspectivas. A análise de erros é considerada útil e a equipa dedica tempo para refletir sobre falhas, discutindo abertamente e aprendendo com os erros cometidos. Os métodos de trabalho são frequentemente revisados, e há uma busca regular por feedback, tanto interno quanto externo. A equipa testa e planeia novos métodos de trabalho, indicando uma cultura de inovação e melhoria contínua. Segundo Yukl (1989), a liderança transformacional consiste num processo de influência que, ao produzir fortes mudanças nos membros de uma organização, permite gerar grandes mudanças na cultura e estratégias da organização. De acordo com Tichy e Devanna (1986), a liderança transformacional, primeiro, define a necessidade de mudança e cria novas perspectivas, de seguida mobiliza o envolvimento face a elas e, por fim, transforma a organização. Neste sentido, a liderança transformacional recebeu uma atenção empírica muito significativa e tem provado ser mais eficiente do que a liderança transacional numa grande variedade de contextos de negócio e todos esses elementos foram passíveis de serem encontrados com base nas respostas dos colaboradores da CBS.

## 5.12. Comprometimento afectivo

	<b>Discordo fortemente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo fortemente</b>
Esta equipa tem muito significado pessoal para mim.	7.1%	0.0%	14.3%	50.0%	28.6%
Não tenho um grande sentimento de pertença para com esta equipa.	35.7%	42.9%	7.1%	14.3%	0.0%
Gostaria muito de desenvolver o resto da minha carreira nesta equipa.	7.1%	7.1%	28.6%	42.9%	14.3%
Sinto mesmo os problemas desta equipa como meus.	7.1%	0.0%	28.6%	42.9%	21.4%
Não me sinto ligado/a esta equipa.	50.0%	28.6%	21.4%	0.0%	0.0%

Não me sinto como fazendo “parte da família” nesta equipa.	57.1%	14.3%	21.4%	7.1%	0.0%
--	-------	-------	-------	------	------

*Tabela 7: Comprometimento afectivo*

Com base nos dados obtidos, foi possível aferir que a maioria dos colaboradores da CBS expressa um forte significado pessoal de pertença ao grupo de trabalho com um percentual de 78.6% concordando ou concordando fortemente. Apesar disso, existe um sentimento misto em relação ao sentido de pertença, com 78.6% discordando da falta de pertencimento, mas 35.7% ainda não se sentem conectados à equipa, possivelmente pode esse facto estar relacionado com o tempo de trabalho na instituição. Há uma vontade considerável de continuar a carreira na equipa e na organização, com 57.2% dos colaboradores desejando permanecer. No entanto, 78.6% dos colaboradores inqueridos se sentem como parte da família CBS ou das equipas de trabalho em que fazem parte, indicando áreas onde o vínculo afetivo pode ser fortalecido para melhorar a coesão e a ligação emocional entre os membros. O comprometimento a nível grupal se refere ao facto de os indivíduos aceitarem a responsabilidade pessoal em atingir um objetivo grupal comum ou ao facto de percecionarem o objetivo da equipa como sendo primeiramente a finalidade do líder e para a qual os membros contribuem com a sua parte individual.

Na mesma linha, alguns teóricos defendem que comprometimento afetivo entre a equipa de trabalho faz com que os colaboradores se encontrem enraizados no grupo/equipa, buscando adaptar-se às constantes mudanças internas e externas existentes de modo a alcançar as metas grupais e organizacionais, influenciando significativamente os resultados estratégicos a longo prazo.

### 5.13. Qualidade da experiência grupal

Tabela 8: Experiência grupal

	<b>Discordo fortemente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo fortemente</b>
Na nossa equipa, o clima de trabalho é bom.	14.3%	0.0%	0.0%	71.4%	14.3%
Na nossa equipa, as relações são harmoniosas.	7.1%	0.0%	0.0%	85.7%	7.1%
Na nossa equipa, damos-nos bem uns com os outros.	7.1%	0.0%	0.0%	71.4%	21.4%

A experiência grupal é amplamente positiva, com 85.7% dos membros concordando ou concordando fortemente que o clima de trabalho é bom. Relações harmoniosas são destacadas por 92.8%, e 92.8% também sentem que se dão bem uns com os outros. Esses resultados indicam a existência de um ambiente de trabalho colaborativo e amigável dentro da equipa da CBS. A relação entre os colaboradores pode ser mínima, restringindo-se apenas ao compartilhamento de informações para auxiliar cada integrante com sua própria responsabilidade. Assim, até mesmo uma linha de produção, na qual pessoas trabalham separadamente, em seus setores e funções, para a entrega de um produto final, pode ser considerada um trabalho em grupo.

### 5.14. Funcionamento da sua organização

	<b>Discordo fortemente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo fortemente</b>
As relações com as minhas chefias são boas.	0.0%	0.0%	14.3%	50.0%	35.7%
As minhas chefias encorajam-me quando tenho problemas, para que os possa resolver.	7.1%	0.0%	14.3%	42.9%	35.7%
As minhas sugestões sobre o trabalho são ouvidas.	7.1%	0.0%	21.4%	35.7%	35.7%
São dadas oportunidades de formação.	0.0%	0.0%	30.8%	30.8%	38.4%

Se necessito de ajuda por excesso de trabalho, são-me dados os meios necessários.	0.0%	0.0%	14.3%	50.0%	35.7%
Os objetivos do meu trabalho estão claramente definidos.	7.1%	0.0%	14.3%	50.0%	28.6%
As chefias sabem escutar os seus colaboradores.	0.0%	0.0%	7.1%	57.1%	35.7%
Socialmente, o meu trabalho tem o prestígio que merece.	0.0%	0.0%	15.4%	69.2%	15.4%
No meu trabalho, são valorizadas as sugestões inovadoras.	0.0%	0.0%	15.4%	61.5%	23.0%
Os meus superiores felicitam-me quando faço algo bem.	0.0%	0.0%	7.1%	71.4%	21.4%
O meu trabalho está bem definido.	0.0%	0.0%	35.7%	64.3%	0.0%
Os prazos estabelecidos são adequadamente cumpridos.	7.1%	14.3%	35.7%	35.7%	7.1%
As minhas chefias vigiam de perto o meu trabalho.	7.1%	21.4%	35.7%	21.4%	0.0%
Os meus superiores não respondem às minhas solicitações.	42.9%	42.9%	14.3%	0.0%	0.0%
Nesta organização, tudo é decidido a partir de cima.	21.4%	28.6%	21.4%	21.4%	7.1%

*Tabela 9: Funcionamento da organização*

Os dados obtidos revelam que as relações com as chefias são vistas de forma positiva, com 85.7% dos colaboradores concordando ou concordando fortemente que as relações são boas. As chefias encorajam a resolução de problemas para 78.6%, e 71.4% afirmam que suas sugestões são ouvidas e quando fundamentadas acomodadas. Oportunidades de formação são oferecidas, com 69.2% concordando ou concordando fortemente, possivelmente esse facto tenha explicação e ganhe força pelo facto da CBS ser uma instituição de ensino e pesquisa. Metade dos colaboradores sentem que recebem apoio quando há excesso de trabalho, enquanto 78.6% acham que seus superiores sabem escutar as suas posições de constatações em relação ao seu trabalho ou as dinâmicas das equipas de trabalho. Sugestões inovadoras são valorizadas por 84.5%, e 92.8% são felicitadas pelo bom desempenho organizacional. Contudo, há uma percepção mista sobre a definição clara dos objetivos de trabalho e o cumprimento adequado dos prazos. Porém, apesar de existência de uma percepção clara que as decisões organizacionais são tomadas a partir do top, 85.8% dos colaboradores partilham da opinião que os seus superiores respondem as suas solicitações quando lhes é apresentado.

# CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

## 6.1. Conclusão

A dissertação permitiu que obtivéssemos a evidência empírica que suporta a forma como a liderança transformacional pode influenciar na motivação dos colaboradores da CBS e como essa motivação pode otimizar os processos organizacionais. Uma das mais-valias do nosso estudo é ter trabalhado variáveis como a autonomia, comportamentos de suporte em equipas, resiliência grupal, comportamentos do líder, aprendizagem grupal, comprometimento efectivo, qualidade de experiência grupal e funcionamento organizacional, elementos suficientes para avaliar as componentes da liderança transformacional num contexto organizacional.

Portanto, tanto questões ligadas a liderança transformacional, como as ligadas a motivação humana em equipas de trabalho devem estar centradas no efeito circunstancial em que as equipas se encontram e os colaboradores desenvolvem as suas actividades organizacionais, sendo um elemento de extrema importância para análise da eficácia e eficiência de organizações modernas, na medida em que a análise estará centrada nos colaboradores e especificamente na avaliação e percepção que tem sobre a sua relação com os seus superiores e colegas do mesmo nível hierárquico. Importa enfatizar que o estudo se ancorou de dois (2) níveis de recolha de informação (colaboradores e líderes), o que fez com que houvesse uma redução da possibilidade de erro de fonte comum (*common source bias*), o qual pode enviesar o resultado da relação entre variáveis quando ambas são recolhidas via percepção dos mesmos sujeitos.

A dimensão das equipas colocou restrições à utilização de algumas técnicas de análises de dados, nomeadamente a análise do modelo de equações estruturais, o que teria permitido, não só, controlar o efeito do erro de medição, assim como, testar de forma completa e simultânea todas as relações definidas pelas hipóteses. Deste modo, os dados obtidos pelo estudo nos fazem concluir com suporte empírico e permitindo afirmar que a liderança transformacional praticada na CBS tem influência na motivação dos seus colaboradores, tornando-se num factor potenciador ou inibidor do desempenho das equipas. Foi possível encontrar ainda evidências de que a orientação das

equipas por meios de pressupostos que enfatizam a liderança transformacional aumenta os comportamentos de adaptação a organização e desempenho dos grupos a médio e longo prazo.

## **6.2. Sugestões para futuras pesquisas na área de Liderança Transformacional**

Buscar compreender potenciais relações entre a liderança transformacional e a motivação humana em organizações modernas tal como é o caso da CBS ao longo do tempo pode no nosso entender consubstanciar-se num caminho para potenciais pesquisas futuras, buscando adequar a liderança transformacional aos contextos específicos e as dinâmicas organizacionais específicas, buscando relacionar os contextos organizacionais vividos pelos colaboradores pode ser mais valia nos contributos sobre estudos no campo da gestão estratégica de recursos humanos.

Há existência organizações eficazes e organizações que aprendem é crucial para que sejam organizações competitivas nos atuais mercados. As organizações são compostas por pessoas e são as pessoas que realizam diariamente uma série de acções, que se tornam actividades coordenadas da organização, para que ela consiga atingir seus objetivos e, em última instância, cumprir sua missão. Por essa razão era de grande importância estudar sobre Liderança e Motivação.

Face ao exposto é importante realçar que a liderança transformacional é resultado das grandes mudanças nas práticas de gestão desenvolvidas ao longo dos últimos anos, tomando o lugar do modelo antigo de comando e controle de dirigir uma organização, partindo da premissa dos propósitos tácitos que são a visão, missão e valores que movem as organizações em direcção ao tão almejado sucesso sustentável a longo prazo, evidenciado que a motivação e a qualidade de vida dos colaboradores nos local de trabalho são aspectos que não podem ser esquecidos pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas ou mistas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Almeida, M. I. R.; Novaes, M. B. C.; Yamaguti, C. L. (2008). *Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda*.
2. Alves, S (2010). *Liderança organizacional: discussão sobre um conceito-chave à administração*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 4, n. 1, p. 43-53.
3. Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 102 – 114, 1994.
4. Fonseca, A. M. O.; Porto, J. B.; Barroso, A. C (2012). *O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança*. Revista de Administração Mackenzie, v. 13, n. 3.
5. Gil, A. C. (2007). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. 7a reimpr. São Paulo: Atlas.
6. Bazo, M. (2002). *Design and Development Process of a Competence-based Curriculum of Educational Administration and Management Post-graduate Program at Universidade Eduardo Mondlane*
7. Bazo, M. (2011). *Transformational Leadership in Mozambican Primary Schools*. PhD Thesis. University of Twente, Enschede - with refs - with Dutch summary. ISBN978-90-395-3199
8. Bass, M. B. (1985). *Transformational leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. London, Lawrence Erlbaum.
9. Bass, M. B. (1990). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. London, Free Press.
10. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*, 3<sup>a</sup> ed. Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
11. Bass, B.; Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. London: Sage.

12. Bass, B.; Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. Nova York: Free Press.
13. Bass, B.; Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. 2.ed. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
14. Bedani, M. (2006). *Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo*.
15. Bento, A.V. (2008). *Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira*. Acedido a 19 de Março de 2010, em: <http://www3.uma.pt/bento/Artigos/LiderancaT.pdf>.
16. Caixote, Carlos e Monjane, Celso (2013). *Manual de Gestão de Recursos Humanos: Uma Abordagem Conceptual e Prática*, Imprensa-Universitária - UEM.
17. Chiavenato, I (2008). *Administração Geral e Pública*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
18. Chiavenato, I. (1990). *Recursos Humanos*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas.
19. Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações*. São Paulo: Thomson.
20. Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. 2 ed. Rio Janeiro de Janeiro: Elsevier.
21. Chiavenato, I. (2006). *Princípios de administração: o essencial em teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
22. Chiavenato, I. (2010). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Elsevier Editora, Lda: São Paulo.
23. Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
24. Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed.
25. Cuco, J.S. et al. (2006). *Manual de Introdução à Administração (Draft)*. Maputo: UP

26. Dvir, T. *et al.* (2002). *Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment*. *Academy of Management Journal*, New York, v. 45, n. 4, p. 735-744, jul./aug.
27. Delgado, R. R. R. (2011). *A Importância Da Motivação Para O Sucesso Da Organização*. Cabo Verde.
28. Ferreira, A., Boas, A. A. V. & Esteves, R. C. P. M. (2006). *Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade*. XIII SIMPEP - Bauru, Brasil. SP.
29. Good, W. J. & Hatt, P. K. (1979). *Métodos em pesquisa social*. 7.ed. São Paulo: Nacional.
30. Gil, A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas.
31. Gil, A. C. (2007). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. 7ª reimpr. São Paulo: Atlas.
32. Gonçalves, J. (1994). *Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços*. *Revista de Administração de Empresas São Paulo*, 34 (1 ):63-81 Jan./Fev. 1994.
33. Hunter, J.C. (2004). *O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
34. Kotter, J. P. (2000). *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder da estratégia* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
35. Haguette, T. M. F. (1995). *Metodologias qualitativas na sociologia*. 4ª edição Petrópolis: Vozes.
36. Lemos, S. C., dos Santos, A. S., Laurini, M. M., & Blulm, L. F. M. (2022). *Relação dos Estilos de Liderança dos Gestores e o Desempenho Individual no Trabalho dos Colaboradores/Relationship of Leadership Styles of Managers and Individual Performance in the Work of Employees*. *Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)*, 19(10), 3-24.

37. Lobos, J. (1975). *Teorias sobre a motivação no trabalho*. Revista de Administração de Empresas, v. 15, n. 2, p. 17-25.
38. Loenert, M. A. (2002). *Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações*. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 1, n. 2, p. 0-0.
39. Maciel, C. O.; Hocayen-Da-Silva, A. J.; Castro, M. (2008). *Liderança e cooperação nas organizações*. Revista de Economia e Administração, v. 7, n. 3, p. 313-327.
40. Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
41. Mainardes, E. W.; Domingues, M. J (2010). *Estilos de liderança: estudo de caso em uma organização militar*. Revista de Administração da Unimep, v. 8, n. 2, p. 35-50.
42. Mogollon, S. M., & Gonzalez, M. (2010). *Liderança transacional e transformacional*. Avances en enfermería, 28(2), 62-72. Revista académica.
43. Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
44. Megginson, L.C. et al (1986). *Administração, Conceitos e Aplicações*. São Paulo: S/E.
45. Minayo, M.C.S. (1992). *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. 15A. Ed. Petrópolis: Vozes.
46. Minayo, M.C.S. (1992). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 3ª Edição, São Paulo: Hulcitech/ Abrasco.
47. Minayo, M. C. de S. (Org). (2004). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8. ed. São Paulo: Hucitec.

48. Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. RH. 1 edição.
49. Megginson, L., et all (1998). *Administração: Conceitos e Aplicações*. 4ª edição. São Paulo: Editora Harbra. Revista científica Facmais. v10 n1.
50. Paiva, Jordana Guimarães. (2023). *Liderança Transformacional E Bem-Estar No Trabalho: Um Estudo De Revisão Sistemática*.
51. Parruque, Rosita Acacia. (2018). *O Papel do Líder na Motivação dos Professores: Caso da Escola Primária Completa das Mahotas*\_Monografia. UEM. FACED. Maputo
52. Pocinho, M. (2009). *Amostras, Teoria e Exercícios passo a passo*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra
53. Puri, S (2000). *Gestão da Estabilidade: A arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores*. Rio de Janeiro: Quality mark editora.
54. Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Prentice Hall.
55. Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall.
56. Rodrigues, W. A.; Reis Neto, M. T.; Gonçalves Filho, C. (2014). *As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público*. Revista de Administração Pública, v. 48, n. 1, p. 253-273.
57. Silva, B., L. M. T. et al. (2013). *Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?* Revista de Administração, v. 48, n. 1, 34-52.
58. Spata, A. (2005). *Métodos de pesquisa: ciência do comportamento e diversidade humana*. Rio de Janeiro: LTC.
59. Sobral, F.; Peci, A. (2008). *Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall.

60. Vizeu, F. (2011). *Uma aproximação entre Liderança Transformacional e Teoria da Ação Comunicativa*. Revista de Administração Mackenzie, v. 12, n. 1, art. 213, p. 53-81, 2011.
61. Triviñus, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
62. Ulrich, D., Zenger, J. e Smallwood, N. (2000). *Liderança orientada para resultados*. São Paulo: Campus.
63. Penner, D.S. (2009). *Revisão literária sobre liderança*. Acedido a 23 de Marco de 2024, em: [http://www.unisa.br/cbel/artigos04/09\\_david\\_penner.pdf](http://www.unisa.br/cbel/artigos04/09_david_penner.pdf).
64. Robbins, S. P. (2006 a). *Administração: Mudanças e perspectivas* (6ª ed). São Paulo: Atlas.
65. Robbins, S. (2006 b). *Comportamento organizacional*. (11ª ed.). São Paulo: Prentice Hall
66. Pinto, L. (2019). *Análise da Influência da Liderança Escolar no Aperfeiçoamento do Processo de Ensino e Aprendizagem: O caso da Escola Primária Completa Av. das FPLM*. Dissertação apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão da Educação. Universidade Eduardo Mondlane.
67. Pacheco, F. I, Souza, K, Citó .P. M, Rezende, S.G. e Silva, A.C.G. (2011). *Gestão do conhecimento*: <http://pt.scribd.com/doc/68336447/ARTIGO-GESTAO-DOCONHECIMENTO>
68. Soto, E. (2005) *Comportamento Organizacional: O Impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson.
69. Vizeu, F. (2011). *Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa*. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 12, n. 1, p. 53-81.
70. Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
71. Yin, R.K. (2009) *Case Study Research - Design and Methods*, 4<sup>th</sup> ed., California: Sage Publications

## APÊNDICES I

Actividades	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho
Apresentação e discussão do projecto junto ao supervisor.						
Harmonização dos inputs do supervisor e melhoria do projecto.						
Defesa de qualificação do projecto de pesquisa						
Testagem dos instrumentos de colecta de dados.						
Harmonização dos instrumentos de colecta de dados.						
Trabalho de campo – colecta de dados						
Desenvolvimento do corpo da dissertação						
Preparação logística do trabalho no campo e treinamento dos entrevistadores.						
Trabalho de campo						
Transcrição e análise de dados <i>SPSS</i> , <i>limpeza dos dados</i>						
Apresentação do primeiro <i>draft</i> da dissertação - Fase 1						
Apresentação do primeiro <i>draft</i> da dissertação – Fase 2						
Apresentação do primeiro <i>draft</i> da dissertação – Fase 3						
Apresentação do primeiro <i>draft</i> da dissertação – Fase 4						
Harmonização dos comentários do supervisor						
Conclusão e submissão da dissertação						

## APÊNDICES II

### – Questionário

#### Contextualização

O presente questionário insere-se num estudo sobre Influência da Liderança Transformacional na motivação dos colaboradores, em contexto organizacional. As questões que se seguem têm como objectivo conhecer as opiniões e atitudes dos elementos de cada equipa no que diz respeito a algumas situações que podem acontecer no seio das mesmas.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que faz, sente ou pensa, não existindo respostas certas ou erradas. Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu correctamente o modo como deverá responder. Note que as instruções não são sempre iguais. Antes de dar por finalizado o seu questionário, certifique-se de que respondeu a todas as questões.

#### Tempo estimado e modo de aplicação

O tempo estimado para a aplicação é de 15 minutos e no máximo 20 minutos.

#### PARTE 1 (Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

Há quantos anos trabalha nesta organização? \_\_\_\_\_

Há quantos anos trabalha nesta equipa? \_\_\_\_\_

Do total de horas que trabalha por dia, quantas dessas horas, aproximadamente, trabalha em interacção com os seus colegas de equipa? \_\_\_\_\_ Função desempenhada: \_\_\_\_\_

#### PARTE 2 (Autonomia)

São, em seguida, apresentadas algumas afirmações relativas ao seu grupo de trabalho. Neste sentido, diga, por favor, em que medida cada uma delas se aplica à equipa onde trabalha.

Assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

	1	2	3	4	5
1. A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho.					
2. A equipa é livre para escolher o(s) método(s) a utilizar no desenvolvimento do trabalho.					
3. A equipa pode escolher como conduzir o processo de trabalho.					
4. A equipa pode decidir quando realizar as diversas tarefas.					
5. A equipa tem controlo na calendarização do trabalho de equipa.					
6. A equipa tem controlo sobre a sequência das tarefas da equipa.					
7. A equipa tem poder para decidir os seus objectivos.					

### (Escala de Comportamentos de Suporte)

As afirmações que se seguem referem-se a diferentes comportamentos que podem acontecer no seio da sua equipa de trabalho. Pedimos-lhe que indique em que medida acontecem na sua equipa, assinalando com uma cruz (x), o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

	1	2	3	4	5
1. Ajudamo-nos uns aos outros quando alguém fica para trás no seu trabalho.					
2. Cooperamos uns com os outros para cumprir as tarefas.					
3. Encorajamo-nos mutuamente para realizarmos um bom trabalho.					
4. Reconhecemos e valorizamos as contribuições de cada membro para a realização das tarefas.					
5. Preocupamo-nos com os sentimentos e com o bem-estar dos outros membros.					

### (Resiliência Grupal)

As afirmações que se seguem referem-se à forma de actuação da sua equipa de trabalho quando se encontra perante situações difíceis. Pedimos-lhe que indique de que forma a equipa se comporta, assinalando com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

<b>1</b> Quase não se aplica	<b>2</b> Aplica-se pouco	<b>3</b> Aplica-se moderadamente	<b>4</b> Aplica-se muito	<b>5</b> Aplica-se quase totalmente
---------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	--

	1	2	3	4	5
1. Esta equipa sabe como lidar com os desafios.					
2. Esta equipa é capaz de lidar com os momentos difíceis.					
3. Sabemos como lidar com situações difíceis, quando as temos que enfrentar.					

### (GTL)

Apresentamos, seguidamente, uma série de afirmações relativas aos comportamentos do seu líder. Para cada afirmação, pedimos que assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

<b>1</b> Quase não se aplica	<b>2</b> Aplica-se pouco	<b>3</b> Aplica-se moderadamente	<b>4</b> Aplica-se muito	<b>5</b> Aplica-se quase totalmente
---------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	--

<b>O meu líder...</b>	1	2	3	4	5
1. comunica uma visão clara e positiva do futuro.					
2. trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.					
3. encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.					
4. promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.					
5. estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.					
6. é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.					
7. incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.					

### (Aprendizagem Grupal)

O conjunto das seguintes afirmações tem como objetivo caracterizar a sua equipa de trabalho no que diz respeito aos processos de aprendizagem. Neste sentido, diga, por favor, em que medida cada uma delas se aplica à equipa onde trabalha. Assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

<b>1</b> Quase não se aplica	<b>2</b> Aplica-se pouco	<b>3</b> Aplica-se moderadamente	<b>4</b> Aplica-se muito	<b>5</b> Aplica-se quase totalmente
---------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	--

	1	2	3	4	5
1. A informação recolhida pelos membros da equipa é complementada com informação de outros membros da equipa.					
2. Chegamos a conclusões coletivas a partir das ideias discutidas na equipa.					
3. Os membros da equipa desenvolvem as informações e ideias uns dos outros.					
4. Os membros da equipa escutam-se atentamente uns aos outros.					
5. Se algo não está claro, fazemos perguntas uns aos outros.					
6. Se um membro da equipa dá a sua opinião, em seguida ele ou ela pede a opinião dos restantes membros.					
7. Encorajamo-nos uns aos outros a ver o nosso trabalho sob diferentes perspetivas.					
8. Depois de errar, a equipa procura em conjunto analisar o que causou esse erro.					
9. Na nossa equipa, achamos que é útil analisar os erros.					
10. Se alguma coisa falhou, a equipa dedica o tempo necessário para pensar seriamente nisso.					
11. Depois de um erro cometido, este é cuidadosamente analisado.					
12. Os membros da equipa expõem os seus erros, para prevenir que outros membros cometam o mesmo erro.					
13. Na nossa equipa discutimos os erros, porque os erros e soluções podem fornecer informações importantes.					
14. Na nossa equipa, discutimos os erros entre nós.					
15. Os erros são discutidos abertamente.					
16. Discutimos frequentemente os nossos métodos de trabalho.					
17. Como equipa, discutimos regularmente em que medida somos eficazes a colaborar.					
18. Na nossa equipa revemos frequentemente os procedimentos de trabalho.					
19. Despendemos, com regularidade, o tempo necessário para refletir sobre como melhorar os nossos métodos de trabalho.					

20. Na nossa equipa verificamos o que podemos aprender com os nossos resultados.					
21. Na nossa equipa verificamos se as nossas ações resultaram naquilo que era esperado.					
22. Na nossa equipa avaliamos os resultados das nossas ações.					
23. Procuramos obter feedback acerca dos nossos métodos de trabalho.					
24. Analisamos o nosso desempenho em conformidade com outras equipas.					
25. Procuramos obter feedback acerca dos nossos resultados, a partir de membros internos e externos à organização.					
26. Na nossa equipa experimentamos outros métodos de trabalho.					
27. A nossa equipa testa novos métodos de trabalho.					
28. Em conjunto, planeamos testar novos métodos de trabalho.					

### (Comprometimento afetivo)

O conjunto das seguintes afirmações tem como objetivo caracterizar a sua relação com a sua equipa de trabalho. Neste sentido, diga, por favor, em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações. Assinale com uma cruz (x) a opção que melhor se adequa à sua situação, utilizando a seguinte escala:

<b>1</b> Discordo fortemente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Não concordo nem discordo	<b>4</b> Concordo	<b>5</b> Concordo fortemente
------------------------------------	-------------------	--	-------------------	------------------------------------

<b>Nesta equipa...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Esta equipa tem muito significado pessoal para mim.					
2. Não tenho um grande sentimento de pertença para com esta equipa.					
3. Gostaria muito de desenvolver o resto da minha carreira nesta equipa.					
4. Sinto mesmo os problemas desta equipa como meus.					
5. Não me sinto ligado/a a esta equipa.					
6. Não me sinto como fazendo “parte da família” nesta equipa.					

### (Qualidade da experiência grupal)

Relativamente às relações na sua equipa de trabalho, pedimos-lhe que indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações, assinalando com uma cruz (x) a opção que melhor se adequa, utilizando a seguinte escala:

<b>1</b> Discordo fortemente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Não concordo nem discordo	<b>4</b> Concordo	<b>5</b> Concordo fortemente
------------------------------------	-------------------	--	-------------------	------------------------------------

	1	2	3	4	5
1. Na nossa equipa, o clima de trabalho é bom.					
2. Na nossa equipa, as relações são harmoniosas.					
3. Na nossa equipa, damos-nos bem uns com os outros.					

(CLIOR)

De seguida serão apresentadas algumas afirmações relativas a alguns aspectos relacionados com o funcionamento da sua organização. Refira o grau em que concorda ou discorda com as afirmações, assinalando com uma cruz (x) a opção que melhor se adequa, utilizando a seguinte escala:

<b>1</b> Discordo fortemente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Não concordo nem discordo	<b>4</b> Concordo	<b>5</b> Concordo fortemente
------------------------------------	-------------------	--	-------------------	------------------------------------

	1	2	3	4	5
1. As relações com as minhas chefias são boas.					
2. As minhas chefias encorajam-me quando tenho problemas, para que os possa resolver.					
3. As minhas sugestões sobre o trabalho são ouvidas.					
4. São dadas oportunidades de formação.					
5. Se necessito de ajuda por excesso de trabalho, são-me dados os meios necessários.					
6. Os objetivos do meu trabalho estão claramente definidos.					
7. As chefias sabem escutar os seus colaboradores.					
8. Socialmente, o meu trabalho tem o prestígio que merece.					
9. No meu trabalho, são valorizadas as sugestões inovadoras.					
10. Os meus superiores felicitam-me quando faço algo bem.					
11. O meu trabalho está bem definido.					
12. Os prazos estabelecidos são adequadamente cumpridos.					
13. As minhas chefias vigiam de perto o meu trabalho.					
14. Os meus superiores não respondem às minhas solicitações.					
15. Nesta organização, tudo é decidido a partir de cima.					

## Roteiro de entrevista da pesquisa

Vocês são gestores afectos aos diferentes departamentos da CBS e tem a missão de liderar as equipas rumo ao alcance dos objectivos previamente definidos. Gostaríamos de saber um pouco mais sobre a vossa experiencia de trabalho em processos de liderança das equipas de trabalho.

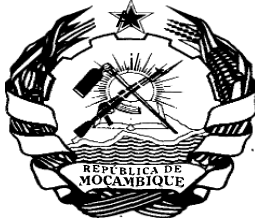
Como tem sido a postura adotada quando um colega fica para trás no seu trabalho?
Como caracteriza o espirito cooperativo aquando da atribuição de tarefas e metas a cumprir?
Encorajamo-nos mutuamente para realizarmos um bom trabalho.
De que forma se manifesta o processo de reconhecimento e valorização das contribuições de cada membro da equipa na realização das tarefas atribuídas?
Qual tem sido a sua postura no que concerne aos sentimentos e bem-estar dos membros da sua equipa

# ANEXOS

Edição Electrónica © Pandora Box Lda. - todos os direitos reservados

Terça-feira, 31 de Dezembro de 2013

I SÉRIE — Número 104



# BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

## 3.º SUPLEMENTO

IMPRESSA NACIONAL DE MOÇAMBIQUE, E.P.

### AVISO

A matéria a publicar no «Boletim da República» deve ser remetida em cópia devidamente autenticada, uma por cada assunto, donde conste, além das indicações necessárias para esse efeito, o averbamento seguinte, assinado e autenticado: Para publicação no «Boletim da República».

### SUMÁRIO

Conselho de Ministros:

Decreto n.º 73/2013:

Autoriza a CBS — Corporate Business School, Sociedade Unipessoal a criar uma instituição de ensino superior designada por Escola Superior de Gestão Corporativa e Social.

### CONSELHO DE MINISTROS

Decreto n.º 73/2013

de 31 de Dezembro

Havendo necessidade de expandir o acesso ao ensino superior em Moçambique, ao abrigo do n.º 1 do artigo 15 da Lei n.º 27/2005, de 29 de Setembro e ouvido o Conselho Nacional do Ensino Superior, o Conselho de Ministros decreta:

Artigo 1. É autorizada a CBS — Corporate Business School, Sociedade unipessoal a criar uma instituição de ensino superior designada por Escola Superior de Gestão Corporativa e Social.

Art. 2. 1. A Escola Superior de Gestão Corporativa e Social, adiante designada por ESGCS, é uma instituição de Ensino Superior de natureza privada, dotada de personalidade jurídica gozando de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar.

2. A ESGCS tem a sua sede na Cidade de Maputo.

Art. 3. São aprovados os Estatutos da Escola Superior de Gestão Corporativa e Social (ESGCS), anexos ao presente Decreto e dele fazendo parte integrante.

Aprovado pelo Conselho de Ministros aos 8 de Outubro de 2013

Publique-se.

O Primeiro-Ministro. /be/r/ €“leil(+itiii) Antôuio Vacjiiitici

Estatutos da Escola Superior de Gestão Corporativa e Social

### CAPÍTULO I

(Disposições gerais)

#### ARTIGO 1

(Objecto e âmbito)

1. Os presentes Estatutos prescrevem o regime jurídico aplicável à Escola Superior de Gestão Corporativa e Social, filiada da CBS - Corporate Business School Sociedade Unipessoal, Lda, estabelecendo as regras relativas à sua constituição, as atribuições e missões que lhe estão cometidas, o modo da sua organização e funcionamento, as competências próprias e específicas de cada um dos seus órgãos, assim como o âmbito e os termos da sua autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar.

2. A regulamentação estabelecida pelos presentes Estatutos não prejudica a aplicação à Escola Superior de Gestão Corporativa e Social da legislação que regula, ou venha a regular, o regime jurídico das instituições de ensino superior, a legislação geral ou especial, aplicável ao ensino superior, seus docentes, funcionários não docentes e estudantes, que assumam carácter imperativo e imperioso, assim como toda a legislação geral aplicável em matéria de procedimento administrativo.

3. Constitui direito subsidiário, em geral, a legislação aplicável às pessoas colectivas de direito privado, em especial a Lei-quadro das Instituições de Ensino Superior (IES) em vigor, on a que a venha a substituir.

#### ARTIGO 2

(Sede)

A Escola Superior de Gestão Corporativa e Social tem a sua Sede em Maputo, na Avenida Base-fundamental n.º 431.

#### ARTIGO 3

(Conceito, natureza, missão e princípios)

1. A Escola Superior de Gestão Corporativa e Social é uma instituição de ensino superior de direito privado, ao serviço da sociedade, que tem como objectivo a qualificação de alto nível e de excelência dos estudantes que a frequentam, nas áreas de Gestão e Direito, através da promoção, da produção e da difusão do conhecimento e da cultura, bem como da formação cultural, artística, tecnológica e científica, quer dos seus estudantes quer das seus funcionários e docentes, num quadro de referência interna.

Edição Electrónica © Pandora Box Lda. - todos os direitos reservados