

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR ABERTO

**Impacto da Liderança sobre a Motivação dos Colaboradores: Caso da Loja PEP – Padaria  
Nampula (2018 – 2020)**

Íris da Conceição Mário Ramos

Nampula

2021

Íris da Conceição Mário Ramos

**Impacto da Liderança sobre a Motivação dos Colaboradores: Caso da Loja PEP – Padaria  
Nampula (2018 – 2020)**

Monografia Científica apresentada ao  
Instituto Superior Aberto como requisito  
parcial para a obtenção do Grau de  
Licenciatura em Gestão de Recursos  
Humanos.

Tutor: Mestre Naciso Lumbela

Nampula

2021

**Tutor: Mestre Narciso Lumbela**

**Parecer do Tutor:**

Aos meus pais, que directa ou indirectamente me colocaram no trilho da vida e me ensinaram o caminho a seguir, apesar de todos os percalços vividos.

Meu esposo Erasmo, parceiro e guerreiro, companheiro de todas as horas, minutos e segundos da minha vida, co-responsável e incentivador constante da minha evolução e sem o qual dificilmente chegaria ao meu ponto actual e profissional.

Edgar, Eralda e Elisania, filhos queridos e amados que me ensinaram o verdadeiro sentido das palavras “amor”, “abdicção”, “dedicção”, sendo os inspiradores diários do meu despertar.

**À vós dedico este Trabalho!**

**Amo-vos a Todos!**

## **Agradecimentos**

No momento de dirigir uma palavra de agradecimento, elas fogem e o espaço torna-se pequeno para descrever o meu estado emocional em relação aos que me deram a mão durante esta jornada.

Nessa senda, endereço meus agradecimentos ao Criador do Universo, pois sem ele nada seria possível.

Sou imensamente grata à minha mãe, Ana; aos meus sogros, Júlio Zacarias e Maria Elisa; aos meus filhos, Edgar, Eralda e Elisania e, aos meus cunhados, Edilson e Melissa, pelo incentivo e motivação sempre presentes, tornando-me capaz de superar os obstáculos que a vida me apresentou. Os meus agradecimentos são extensivos ao mano Riquito de Andrade pela ajuda prestada desde o início dos meus estudos até ao momento.

Ao meu esposo, Erasmo Nacuto, sou incomensuravelmente grata pelo seu amor incondicional e por compreender a minha rotina e, acima de tudo, por ser um grande amigo, presente em todos os momentos da vida e pelas palavras de incentivo.

Ao Mestre Narciso Lumbela, meu Supervisor neste trabalho, endereço minha gratidão pela prontidão para orientar-me neste percurso, apesar da intensa rotina de sua vida académica e pessoal. As suas valiosas contribuições fizeram toda a diferença.

À todos aqueles que de forma directa ou indirecta se dispuseram a endereçar-me uma palavra de encorajamento e aos meus colegas do Curso, vão os meus sinceros agradecimentos.

**Muito Obrigado!**

## Resumo

Ao longo deste estudo nos cingimos a discutir a influência exercida pela liderança sobre a motivação dos colaboradores. Trata-se de um estudo cuja base de justificação assenta no facto da liderança e dos líderes exercerem, hoje, papel preponderante na motivação dos colaboradores, uma vez que, em função do estilo de liderança adoptado, podem gerar satisfação ou insatisfação e, por consequência, contribuir para o sucesso ou insucesso das organizações. Para efeitos deste estudo, adoptamos a abordagem qualitativa, pesquisa descritiva e estudo de caso. A Loja PEP – Padaria Nampula foi considerada o local de estudo, no qual o fenómeno foi estudado. Para o efeito, participaram do estudo 5 colaboradores, todos da loja em referência, ocupando posições diferentes. Dos dados colectados, constatamos que ao nível da PEP – Padaria Nampula um conjunto de estratégias são usadas no sentido de estimular a motivação dos colaboradores. Entre essas estratégias constam a integração nos processos de tomada de decisão, rotatividade no cumprimento de tarefas, entre outras. Ademais, no quesito do estilo de liderança adoptado e a sua receptividade pelos colaboradores, apurados a vigência do estilo de liderança democrático, caracterizado pela inclusão de todos nos diferentes segmentos da organização. Por via disso, os colaboradores mostram-se satisfeitos com o modelo, pelo que denotamos uma receptividade positiva. Sobre o impacto do estilo de liderança sobre a motivação, ficou evidente que, o facto de os colaboradores serem integrados nos processos de tomada de decisão e a consideração de suas ideias e opiniões sobre como se devem realizar as actividades estimula a motivação destes. Nesse sentido, concluímos que ao nível da loja PEP – Padaria Nampula a liderança no geral e o estilo de liderança adoptado, de forma particular, são os principais motores motivacionais dos colaboradores durante o seu desempenho profissional.

**Palavras – Chave:** *Liderança; Impacto; Motivação; PEP – Padaria Nampula; Colaboradores.*

**Lista de Tabelas**

Tabela 1: Características dos Sujeitos de Pesquisa.....28

**Lista de Figuras**

Figura 1: Ciclo Motivacional.....23

## **Lista de Abreviaturas**

**AC-1** – Atendente de Caixa 1

**AC-2** – Atendente de Caixa 2

**AC-3** – Atendente de Caixa 3

**GL** – Gerente de Loja

**PA** – Posto Administrativo

**ST** – Assistente de Vendas

## Índice

1. Introdução .....	10
1.1.Problema de Investigação .....	12
1.2.Justificativa .....	14
1.3.Objectivos .....	15
1.4.Questões de Pesquisa .....	15
2. Fundamentação Teórica .....	16
2.1.Definição de Conceitos .....	16
2.1.1. Liderança .....	16
a) Características da Liderança .....	17
b) A Liderança nas Organizações .....	17
2.1.2. Motivação .....	18
a) Teorias do Conteúdo .....	19
b) Teorias Centradas no Processo .....	21
c) Ciclo Motivacional .....	23
2.2.Base Teórica adoptada no Estudo .....	23
a) Liderança Autoritária .....	24
b) Liderança Democrática .....	24
c) Laissez-faire/liberal .....	24
3. Métodos de Pesquisa .....	26
3.1.Tipo de Investigação .....	26
a) Quanto a Abordagem .....	26
b) Quanto aos Objectivos .....	26
c) Quanto aos Procedimentos .....	27
3.2.Participantes do Estudo .....	28
3.3.Técnicas de Colecta de Dados .....	29
3.4.Descrição do Local de Estudo .....	29
3.5.Descrição do Processo de Pesquisa no Campo .....	30
4. Apresentação, Análise e Interpretação de Resultados .....	31
4.1.As Estratégias de Motivação adoptadas pela Liderança da Loja PEP – Padaria Nampula .....	31

4.2.O Estilo de Liderança adoptado e sua Receptividade pelos Colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula .....	34
4.3.O Impacto do Estilo de Liderança adoptado sobre a Motivação dos Colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula .....	37
5. Conclusão e Sugestões.....	41
5.1.Conclusão.....	41
5.2.Sugestões.....	43
6. Referências Bibliográficas .....	44
7. Apêndices.....	46

## 1. Introdução

Ao longo deste estudo, discutimos o *Impacto da Liderança sobre a Motivação dos Colaboradores: caso da Loja PEP – Padaria Nampula (2018 – 2020)*. No actual cenário empresarial caracterizado pela competitividade, os níveis de produção e produtividade em uma organização determinam, sobremaneira, o sucesso ou fracasso delas. Assim, os colaboradores da organização demonstram-se actores fundamentais para os resultados almejados.

É nessa senda que procuramos ilustrar o impacto que a liderança imprime sobre a motivação dos colaboradores durante o desempenho de seus papéis profissionais, tendo em vista que a motivação humana apresenta-se, nos nossos dias, como uma das principais preocupações e desafios na gestão organizacional. Aliado a isso, um conjunto de teorias têm tentado explicar o sentido e direcção desta categoria na actuação das pessoas em geral e dos colaboradores dentro de uma organização, de modo particular, na busca por objectivos.

Nesse sentido, não se trata apenas de uma preocupação específica da área de Gestão de Recursos Humanos, antes porém, de um problema organizacional. É na ordem disso que Hampton (1983), percorrendo a trajetória do pensamento administrativo desde os clássicos aos contemporâneos, ilustra diferentes tentativas teórico – explicativas relativas ao factor motivador do comportamento humano no circuito organizacional. Consta, portanto, que nos clássicos, a busca pela remuneração (dinheiro) apresenta-se como o motor da acção humana, facto contestado pela teoria das relações humanas, para a qual as recompensas sociais e simbólicas – pertença a grupos – constituem o factor motivador.

Apesar da existência dessas duas vias pelas quais se podia compreender/explicar a motivação humana nas organizações, continuaram a ser desenvolvidas novas teorias, até aos nossos dias, pois a motivação humana demonstrou-se ser um aspecto multidimensional. Dentre elas, destaque vai para as teorias de conteúdo – cuja ênfase estava nos factores que motivam as pessoas – e as teorias do processo – alicerçadas na ideia da explicação do funcionamento da motivação (Maximiano, 2007).

Por seu turno, a liderança nem sempre teve presente nas atribuições do líder, o de estimular e/ou motivar os seus liderados/colaboradores. Pontes (2008), refere que até a década de 60, para o chefe bastava sentar na cadeira e exercer controlos mecânicos: *saber planear, controlar e corrigir*. Nessa lógica, considerava-se bom chefe, aquele que tinha o pessoal na

palma da mão, ou seja, aquele que detinha o total controlo dos seus colaboradores dentro da empresa.

Por volta da década de 70 registam-se transformações, mediadas pela necessidade de contribuições intelectuais por parte dos funcionários. Tal facto ganha mais notoriedade a partir de finais dos anos 80, com a evolução da concorrência, facto que propiciou a abertura das organizações para a existência de colaboradores mais dedicados. Por via disso, o novo bom chefe agora ganha a denominação de líder, ao mesmo tempo em que lhe é acrescida a atribuição de “estímulo dos funcionários”, venda dos objectivos à equipa e o favorecimento de um bom clima no ambiente de trabalho (Pontes, 2008).

É na senda disso que procuramos com este estudo, evidenciar o contributo que a liderança – dependendo do modelo adoptado – pode prover à motivação dos colaboradores de uma organização. Neste estudo, tomamos como *locus* de observação, a Loja PEP – Padaria Nampula, localizada na Av. do Trabalho, na cidade de Nampula. Partimos do princípio segundo o qual, por se tratar de um estabelecimento comercial no qual há uma interacção constante com os clientes, demanda-se, por parte dos colaboradores, uma postura receptiva e comunicativa para fazer face as exigências desses clientes, ao mesmo tempo em que imprimem uma dinâmica diferencial em relação aos outros estabelecimentos comerciais do mesmo ramo ou rede.

Assim, constituiu objectivo deste estudo, analisar o impacto da liderança sobre a motivação dos colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula.

Do ponto de vista estrutural, o trabalho compreende, para além dos elementos pré-textuais, cinco partes, sendo que na primeira apresentamos a introdução – parte em que fazemos a contextualização do estudo, a problematização, a justificativa, os objectivos e questões de pesquisa. Na segunda, procedemos a fundamentação teórica, definindo os conceitos e revendo a literatura, ao mesmo tempo em que buscamos as teorias a luz das quais interpretamos os fenómenos. Na terceira parte, apresentamos os procedimentos metodológicos usados durante o processo de investigação, em função da problemática do estudo e dos objectivos fixados. Aqui, descrevemos o método, os instrumentos de colecta de dados e o processo de colecta de dados e a descrição do local de estudo. Na quarta parte, apresentamos, analisamos e interpretamos os resultados, recorrendo aos fundamentos teóricos apresentados para conferir-lhes sentido e significado. Por fim, na quinta parte, apresentamos as conclusões e as sugestões do estudo.

## **1.1.Problema de Investigação**

Face a intensificação da concorrência, uma das grandes preocupações que se observa nas organizações, independente do sector de actividades, é a possibilidade de seleccionar, manter e reter os melhores e mais competentes profissionais. Em contrapartida, nessas organizações, espera-se que haja a dedicação e o comprometimento necessários para a resolução dos problemas organizacionais, aumento da produtividade, da qualidade, da rentabilidade e do diferencial competitivo da empresa frente aos seus concorrentes, desafio ainda maior nas organizações ligadas ao sector de bens, cuja tangibilidade dos produtos gerados é de fácil mensuração.

Associando as questões supracitadas às organizações de comercialização de produtos, essa tangibilidade da produção se torna um factor fundamental, já que esta é resultante, principalmente, da procura desses bens pelos clientes, o que gera uma pressão natural para que a qualidade e a produtividade sejam buscadas de forma intensiva. Em grandes empresas desse segmento, um dos principais desafios é garantir que haja o engajamento dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que busca-se manter altos, os níveis de desempenho.

Busca-se então a eficácia da gestão estratégica de recursos humanos através de capacitação constante, acções de incentivo e modelos de gestão empresarial e de tecnologias que favoreçam a rotina de trabalho e um clima organizacional que alavanque a eficiência operacional e empresarial através, também, de sistemas de controlo que respondam as exigências de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes consumidores.

Neste cenário, a liderança e o líder tornam-se factores fundamentais para o sucesso das organizações, na medida em que possibilitam o comprometimento em relação às tarefas e o bom relacionamento entre os liderados.

Nesse processo, a liderança não se resume em gerir as pessoas no ambiente do trabalho, antes porém, os líderes e o estilo de liderança assumido constituem propulsores de mudanças e fontes de inspiração aos liderados. Trata-se, desta forma, de pessoas, ideias e acções que direccionam os colaboradores da organização, mediante exercício de influência, materializada nos processos de interacção que caracterizam a empresa.

Com efeito, hoje é quase certo que a presença de um líder é mais vantajosa para as organizações em detrimento da presença de um chefe. Por via disso, torna-se cada vez mais crescente a necessidade das empresas terem líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas de grupos de trabalho, líderes capazes de trabalhar em conjunto com os colegas e

liderados, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias, ouvir o que os outros têm a dizer, saber dividir o poder e delegar a autoridade, em prol da motivação dos colaboradores no âmbito do desempenho profissional satisfatório, tanto para a organização como para os colaboradores (Mendes, 2016).

Além disto, a óptica sobre a gestão de pessoas passou a dar o foco no reconhecimento e trabalho em equipa, com a busca constante do consenso, da participação, da autonomia e co-responsabilidade nos resultados, que são, em linhas gerais, orquestrados por um líder que mobiliza o grupo para atingir os objectivos individuais, grupais e da organização.

As lojas do Grupo PEP Moçambique, subsidiária da PEP África, encontram-se espalhadas pelo país e compreendem uma gama de colaboradores, em diferentes categorias, dentre os Gestores Gerais até aos Guardas de Loja. Em cada uma das lojas, há uma estrutura hierarquizada, tendo no topo, o Gerente de Loja, seguido do Assistente de Vendas e os Caixas. A dinamização das vendas e demais actividades desenvolvidas em cada uma destas lojas depende, sobremaneira, do estilo de liderança adoptado pela gerência, pelo que, a disponibilidade de pessoal para fazer face às necessidades dos clientes reflecte-se no relacionamento entre os colaboradores e, em última instância, na motivação do colaborador para cumprir com as suas tarefas de forma correcta, culminando na produtividade.

Dissertando a esse respeito, Lavieque (2007), avança que a existência ou falta de unidades de relacionamento social positivas nas empresas constituem o motor para a (des) motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, determina o nível de produtividade. Para o autor, o incumprimento das regras básicas de gestão, aliada a falta de liderança têm sido os factores por detrás deste fenómeno.

Diversas abordagens sobre o tema convergem para uma necessidade cada vez maior de entendimento da relação entre líderes e liderados, considerando-a como um relacionamento que requer a busca de objectivos comuns ao indivíduo, ao grupo e à organização.

Nesse sentido, pelas observações feitas a Loja PEP – Padaria Nampula, apuramos que o cenário que tem caracterizado o ambiente de trabalho traduz-se numa afectividade entre a estrutura de gestão e os colaboradores, não havendo, por isso, distinção entre as diferentes posições nela existentes. Constata-se, por um lado, uma autonomia por parte dos colaboradores para cumprirem as suas obrigações laborais em função dos critérios por eles definidos e, por

outro, uma delegação e rotatividade de actividades, numa clara demonstração de que todos os que naquela loja trabalham, fazem um pouco de tudo.

Estes aspectos fazem com que os colaboradores desenvolvam as suas actividades conscientes da responsabilidade que lhes é atribuída, ao mesmo tempo em que se sentem a vontade durante o desempenho. Em virtude disso, colocamos a seguinte questão de partida: *até que ponto a liderança determina a motivação dos colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula?*

## **1.2. Justificativa**

A liderança é considerada uma atitude de grande impacto sobre a motivação em qualquer sector de actividade, pois é por via dela que os colaboradores, nos mais diversos níveis, sentem-se valorizados pela organização e tornam-se cada vez mais motivados para o exercício das suas funções.

Não obstante, em meio as mudanças impulsionadas pela globalização, o que gerou maior competitividade empresarial, adoptar posturas de liderança tem sido o desafio dos gestores, no sentido de influenciar os seus colaboradores a se comprometerem com os objectivos da organização. Nesse sentido, a produtividade organizacional fica dependente da maneira como a cúpula organizacional olha para os seus colaboradores.

Assim, o interesse por dissertar sobre o impacto da liderança na motivação dos colaboradores durante o seu desempenho profissional resulta da necessidade de compreender a relação entre o estilo de liderança adoptado nas organizações e os resultados alcançados num nível prático, em um ambiente caracterizado por um dinamismo, o que demanda por parte dos gestores, um saber ser e estar situacional diante dos colaboradores em primeiro lugar e diante dos clientes, em segundo.

A escolha da Loja PEP – Padaria Nampula é resultado do ambiente que caracteriza a relação entre colaboradores e entre estes e os clientes, facto que os diferencia das outras lojas do mesmo grupo. O espaço temporal de 2018 - 2020 compreende o período de análise coberto pelo estudo pelo facto de representar o período de maior crescimento da tendência de procura dos serviços e bens disponíveis nesta loja em detrimento das outras, num aumento correspondente a 32% de volume de venda, comparativamente aos anos anteriores.

Portanto, consideramos tratar-se de um estudo com implicação prática e teórica. A implicação prática do estudo provém da aplicação, testagem e comprovação da eficácia das teorias de liderança em um ambiente organizacional concreto, no qual manifestam-se diferentes hábitos e costumes. Por sua vez, a implicação teórica associa-se ao facto do estudo prover acréscimos específicos da aplicação das teorias de liderança nos mais diversos contextos organizacionais, ao mesmo tempo em que determina o contributo dos estilos de liderança para a motivação dos colaboradores durante o seu desempenho profissional.

### **1.3.Objectivos**

Para Haydt (2003), objectivo “é a descrição clara do que se pretende alcançar como resultado da nossa actividade”.

Considerando o enunciado acima exposto, para o presente estudo foram fixados os seguintes objectivos:

#### **✚ Objectivo Geral**

- ✓ Analisar o impacto da liderança sobre a motivação dos colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula.

#### **✚ Objectivos Específicos**

- ✓ Identificar as estratégias de motivação adoptadas pela liderança da Loja PEP – Padaria Nampula;
- ✓ Descrever o estilo de liderança adoptado e sua receptividade pelos colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula;
- ✓ Determinar o impacto do estilo de liderança adoptado sobre a motivação dos colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula.

### **1.4.Questões de Pesquisa**

Para nortear o estudo, elaboramos algumas questões norteadoras, tendo como base os objectivos estabelecidos.

- ✓ Que acções são levadas a cabo pela gerência da loja PEP – Padaria Nampula para motivar os seus colaboradores?
- ✓ Que tipo de liderança é exercido na Loja PEP – Padaria Nampula?
- ✓ Como é que os colaboradores reagem ao estilo de liderança exercido na loja?

## **2. Fundamentação Teórica**

Nesta secção, enunciamos os pressupostos teóricos a partir dos quais o estudo teve início para a compressão de uma realidade específica. Portanto, fazem parte desta secção, os conceitos básicos, a revisão literária e a definição das teorias a luz das quais explicamos e interpretamos os fenómenos que caracterizam a realidade em estudo.

### **2.1. Definição de Conceitos**

Ao longo deste estudo, tomamos em consideração os seguintes conceitos:

#### **2.1.1. Liderança**

De acordo com Chiavenato (1999), a liderança é uma forma de influência. A influência é uma transacção interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

Na mesma linha de pensamento, Reddin (1970), concebe a liderança como um processo de influenciar as actividades de um grupo em esforços para conseguir metas em uma determinada situação.

Para Maximiano (2010), liderança é a realização de objectivos por meio da gestão de colaboradores. A pessoa que coordena com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder.

Por sua vez, Escorsin e Walgir (2017) dissertam que a liderança é a influência que um indivíduo exerce sobre outras pessoas de um grupo em uma determinada situação para que dado propósito seja atingido.

Assim, tomando em consideração os conceitos apresentados acima, para efeitos deste estudo, o termo liderança é associado às perspectivas defendidas por Reddin (1970) e Escorsin e Walgir (2017). A opção por estas linhas conceptuais deve-se ao facto do estudo incidir sobre um determinado grupo e suas actividades.

### **a) Características da Liderança**

Na óptica de Ambrósio (2015), a liderança apresenta três características em uma organização:

- ✓ É um processo de influência;
- ✓ Envolve interações entre duas ou mais pessoas;
- ✓ Há valores partilhados.

### **b) A Liderança nas Organizações**

No actual contexto organizacional caracterizado por mudanças constantes, impulsionadas pela globalização, evolução tecnológica e o aumento da competitividade, a sobrevivência de uma organização depende da capacidade da liderança em influenciar os seus colaboradores a se comprometerem com os objectivos da organização.

De acordo com Antoniassi & Pereira (s/d), no mundo actual as empresas vêm se conscientizando da importância do papel do líder nas organizações, de maneira que ele não somente chefe, mas sim lidere e motive, buscando sempre inovar com os olhos postos no futuro, visando transmitir inspiração, esperança e confiança as outras pessoas.

Já Silva *et al* (2011), referem que as empresas actuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em equipa, motivando os colaboradores e contribuindo para uma melhor produtividade.

A liderança numa organização funciona como uma Bússola, isto é, dá orientação aos demais colaboradores para o alcance das metas traçadas. De acordo com Davis & Newstrom (1989) *apud* Ambrósio (2015), sem liderança, uma organização seria apenas uma confusão de pessoas e máquinas, assim como uma orquestra sem um maestro seria apenas música e instrumentos. Uma orquestra e todas as outras organizações precisam de liderança para desenvolverem os seus activos mais preciosos ao máximo.

Para se obter uma liderança eficaz, o líder deve possuir consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, ser aberto para experiências, possuir estabilidade emocional e conhecimento de tarefas relevantes (Ambrósio, 2015).

### 2.1.2. Motivação

A palavra motivação vem do latim *movere* e significa mover. É um processo essencial na vida de qualquer pessoa. Também pode ser definida como uma força pela qual os profissionais desenvolvem bem suas actividades para que sejam promovidos e valorizados. (Crisóstomo, 2008).

Sobre a motivação, muitos aspectos podem ser discutidos. Porém, no âmbito da gestão de pessoas, autores como Mendes (2016) considera a motivação, um processo de induzir uma pessoa ou grupo de pessoas, cada qual com suas próprias necessidades e personalidades distintas, a trabalhar para atingir os objectivos organizacionais, ao mesmo tempo em que alcança os seus próprios objectivos.

Ao longo da história do pensamento administrativo, a motivação dos funcionários foi objecto de estudo de vários pesquisadores. De acordo com Vargas (2011), o estudo sobre a motivação começou com os primeiros pensadores da humanidade, nas suas obras pode-se verificar a preocupação em conhecer e explicar o comportamento humano, antes da revolução industrial costumava-se motivar por meio de castigos e punições até mesmo físicas.

De acordo com o mesmo autor, a partir da revolução industrial começaram os investimentos nessas pesquisas com intuito de aumentar a eficiência nos processos industriais. Podendo ser citados os estudos sobre a motivação de Taylor que adoptava a crença de que o dinheiro era o maior motivador. Ele acreditava que as pessoas faziam coisas apenas para ganharem mais dinheiro.

Além da abordagem científica de Taylor, o início do século XX também viu surgir as teorias clássicas de Henry Fayol e burocrática de Max Weber. Na década de 1930, Elton Mayo estuda as variações do ambiente de trabalho sobre a produtividade e chegou a conclusão de que a produtividade não aumenta independentemente da melhora ou não das condições de trabalho, mas sim da atenção dada a ele por seus superiores. Surgindo aí a Escola das Relações Humanas, cujo teor é entender o comportamento humano nas organizações e por meio desse entendimento melhorar a produtividade (Vargas, 2011)).

Da teoria das Relações Humanas foram equacionados outras explicações que procuraram entender o comportamento humano nas organizações, dividindo-se em duas alas: umas procuraram explicar os factores que motivam as pessoas – teorias de conteúdo e outras

procuraram explicar como funciona a motivação – teorias do processo, conforme descrevemos a seguir.

### **a) Teorias do Conteúdo**

De uma forma geral, as teorias do conteúdo procuram elucidar os factores que motivam as pessoas. Para o efeito, as teorias de conteúdo compreendem um conjunto de teorias, a partir das quais pode-se explicar a motivação. São elas:

#### **Hierarquia das Necessidades – Maslow**

Considerado um dos mais proeminentes teóricos da motivação Abraham H. Maslow desenvolve a sua pirâmide da hierarquia das necessidades humanas considerando cinco aspectos, desde a base até ao topo. Tal pirâmide de necessidades foi resultado de observações sistemáticas sobre clientes de um consultório.

Muitos autores, entre os quais Daft (2005), avançam que a teoria propõe que as pessoas são motivadas por necessidades múltiplas, dispostas em uma ordem hierárquica, partindo da premissa de que a origem das necessidades é biológica e que a existência da hierarquia deixa implícito o pressuposto antropológico de que o homem tem uma propensão para o auto-desenvolvimento e o crescimento pessoal.

Para os autores citados, essas necessidades estão distribuídas em cinco tipos distintos, de acordo com a seguinte ordem de ascendência: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização.

Corroborando o pensamento expresso acima, Mendes (2016), acrescenta que as três primeiras (fisiológicas, segurança e sociais) são necessidades de carência, pois devem ser satisfeitas para que os indivíduos se sintam saudáveis e seguros e as duas últimas (estima e auto-realização) são as necessidades do crescimento, porque estão relacionadas ao desenvolvimento e à realização do potencial de cada pessoa.

#### **Teoria ERC**

A outra forma de explicar a motivação tem a ver com a teoria ERC. Concebida na mesma trajetória da de Maslow por Alderfer, em finais da década de 60, a ERC redefiniu as cinco necessidades hierarquizadas e as agrupou em três: *existência, relacionamento e*

*crescimento* (ERC). Na *existência*, são compreendidas as necessidades fisiológicas e de segurança; no *relacionamento*, estão as sociais e de estima e no *crescimento*, consta a de auto-realização (Gondim e Silva, 2005).

Por apresentarem uma disposição hierárquica de necessidades e defenderem a tese de que os indivíduos movimentam-se de baixo para cima, escalando um degrau de cada vez, autores como Daft (2005), consideram parecidos os dois modelos.

### ✚ Teoria dos Dois Factores de Herzberg

De acordo com Mendes (2016), em estudos sobre os factores comportamentais, Herzberg pedia aos trabalhadores para descreverem situações nas quais se sentiam excepcionalmente bem e mal, com relação aos seus cargos e, a partir daí, tirou suas constatações conhecidas como *Teoria da Motivação-Higiene*.

Esse autor menciona que os achados de Herzberg sugeriram que as características de trabalho, associadas com a insatisfação, são bem diferentes daquelas pertencentes à satisfação, o que o estimulou à noção de que dois factores influenciam a motivação no trabalho: *higiénicos* ou *extrínsecos* e *motivacionais* ou *intrínsecos*.

Os factores higiénicos, de acordo com Daft (2005), envolvem a presença ou ausência de aspectos insatisfatórios no trabalho e os motivacionais ou intrínsecos, relacionados ao trabalho propriamente dito, influenciam a satisfação no trabalho.

Segundo Chiavenato (2001), os factores higiénicos dizem respeito às condições que actuam sobre a pessoa enquanto trabalha, como físicas e ambientais de trabalho, natureza do cargo, autoridade, salário, benefícios sociais, clima de relações entre a direcção e os empregados, regulamentos internos, segurança no cargo, relações com os colegas, oportunidades existentes.

Seguindo a mesma posição, Gil (2001) acrescenta nela o bónus e prémios, condições de trabalho (equipamentos, máquinas, quantidade de horas de trabalho), planos de saúde, condições físicas de segurança e permanência no emprego, políticas da empresa (normas formais, regras informais), tipo de supervisão recebida.

Para o autor supracitado, esses factores não são capazes de criar condições que motivem, entretanto, sua ausência gera insatisfação ou desequilibra o ambiente. Conforme Daft (2005), quando ruins, o trabalho se torna insatisfatório, entretanto, quando bons, apenas removem a insatisfação, pois eles por si sós não induzem as pessoas a se tornarem altamente

satisfeitas e motivadas em seu trabalho, posição que vai ao encontro da adotada por Chiavenato (2001), por entender que quando ótimos, evitam a insatisfação e quando insuficientes, provocam insatisfação.

### **Teoria das Necessidades Aprendidas ou Adquiridas**

Na visão de David McClelland, o comportamento é estimulado por três necessidades, consideradas secundárias, aprendidas ou adquiridas socialmente, denominadas realização, poder e afiliação.

Essa teoria, conforme expressa Daft (2005), estabelece que determinados tipos de necessidades são adquiridos durante o tempo de vida do indivíduo, ou seja, as pessoas não nascem com essas necessidades, entretanto podem assimilá-las durante suas expectativas de vida. Para ele, a necessidade de realização se dá com o desejo de realizar algo difícil; com o domínio de atribuições complexas; com impulso de se fazer nota.

#### **b) Teorias Centradas no Processo**

No conjunto das teorias centradas no processo, apresentamos:

### **Teoria da Equidade**

De acordo com Mendes (2005), os trabalhadores se sensibilizam diante das diferenças relativas às recompensas; fazem comparações entre seu empenho e resultado com o empenho e resultados de amigos, vizinhos, parentes, companheiros ou colegas de trabalho e, mediante essas comparações, três percepções se tornam possíveis: iniquidade, devido à remuneração inferior; equidade ou iniquidade, devido à recompensa superior.

Segundo Daft (2005), a teoria da equidade se concentra nas percepções que os indivíduos têm sobre o grau de justiça por que passam na empresa. Para ele, as pessoas avaliam se existe equidade pela relação entre dois factores: *entradas e resultados*. As entradas dizem respeito às características apresentadas pelo indivíduo, como educação, experiência, esforço e habilidade e os resultados referem-se a pagamento, reconhecimento, benefícios e promoções recebidos da organização na qual se trabalha.

### **Teoria de Espectativas**

Citando Vroom (1964), Chiavenato (2001) relaciona sua teoria de motivação exclusivamente com a variável produção e diz que a motivação é determinada por três factores: objectivos individuais, relação percebida pela pessoa entre produtividade e alcance dos seus objectivos e capacidade que tem a pessoa em influenciar seu próprio nível de produtividade à medida que acredita poder influenciá-lo.

Por sua vez, Daft (2005), considera que essa teoria sugere que a motivação é dependente das expectativas dos indivíduos sobre sua destreza em realizar tarefas e receber as recompensas desejadas e, além disso, que ela está envolvida não somente com a identificação dos tipos de necessidades, mas também com o processo de pensamento que os indivíduos utilizam para conseguir as recompensas.

### **Teoria de Fixação de Metas**

Segundo Mendes (2016), esta teoria está baseada na influência que a fixação de metas exerce sobre o desempenho e que para ela, as metas específicas aumentam o desempenho, quando aceitas, as metas difíceis promovem alto desempenho; e, um "feedback" sobre as metas resulta em melhor desempenho.

Para Gondim e Silva (2005), de acordo com essa teoria, as metas variam em conteúdo e intensidade, sendo classificadas, de acordo com o conteúdo, em fáceis ou difíceis, específicas ou gerais e simples ou complexas e quanto à intensidade, se apresentam conforme a percepção da importância do comprometimento com a meta.

Esses autores indicam, segundo pesquisas realizadas, que de acordo com o conteúdo, as metas especificadas de forma clara constituem os verdadeiros factores que motivam o comportamento humano no trabalho. Entretanto, para eles, não basta apenas especificar as metas a serem atingidas e solicitar a alguém que dê o melhor de si para alcançá-las; é preciso, além disso, que a pessoa as valorize, as perceba como desafiadoras e difíceis de serem conquistadas.

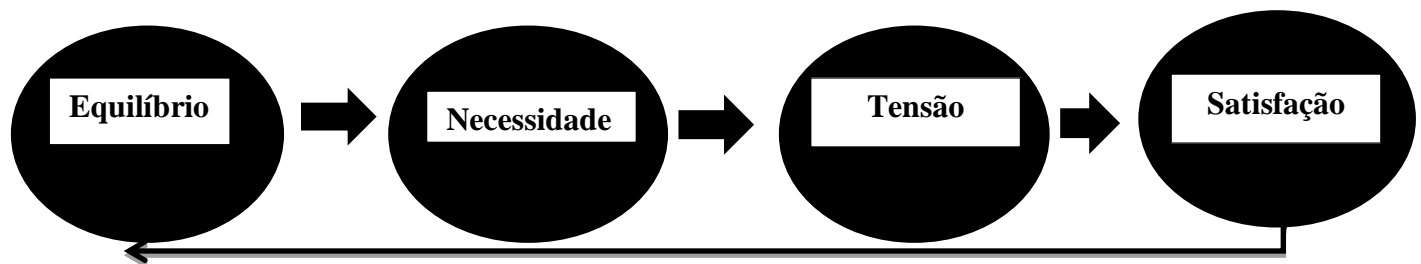
### c) Ciclo Motivacional

Conforme Chiavenato (1994), a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Este equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. A tensão ou (stress) gera ansiedade e sofrimento provocando um consumo mais elevado de energia física e mental. A satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio da dinâmica anterior.

É de salientar que o ciclo motivacional pode gerar três tipos de situação: (i) satisfação da necessidade – quando a necessidade for satisfeita; (ii) frustração – quando alguma barreira impede a satisfação da necessidade e (iii) compensação – quando a necessidade não for satisfeita, mas compensada por um meio alternativo. A figura abaixo mostra o ciclo motivacional resolvido pela satisfação da necessidade.

Assim, o ciclo motivacional pode ser esquematizado da seguinte maneira:

**Figura 1:** Ciclo Motivacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994: p. 171)

### 2.2.Base Teórica adoptada no Estudo

Em função dos aspectos previamente mencionados, torna-se fundamental a identificação da teoria de base, a luz da qual procedemos a compreensão, explicação e interpretação dos dados referentes ao estudo que levamos a cabo junto aos colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula, no intuito de aferir se o estilo de liderança adoptado pela gerência da loja gera impactos sobre a motivação deles.

Assim, tendo em vista a problemática em análise e os objectivos pretendidos, sem deixar de lado os métodos adoptados, neste estudo recorreremos a teoria dos estilos de liderança.

A adopção de um certo estilo de liderança é determinante para o alcance de resultados. A esse respeito, White & Lippitt (1939) *apud* Ramos (2008) referem que, o estilo de liderança,

no processo de tomada de decisão e controlo no trabalho, tem impacto directo no comportamento dos seguidores. Segundo os mesmos autores, a teoria dos estilos de liderança desdobra-se em três domínios, mediante os quais denota-se a motivação ou o auto controlo dos seus liderados:

#### **a) Liderança Autoritária**

A liderança autoritária conforme narrado por Vergara (2000), é aquela que alicerça-se no seguinte ditado “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Para Ferreira (2011), o estilo autoritário de liderança caracteriza-se pela centralização das decisões no líder, escassa interacção e reduzida motivação.

Corroborando com o mesmo raciocínio Muchanga (2012), refere que o líder autoritário fixa directrizes sem a participação do grupo e determina as técnicas para a execução das tarefas.

#### **b) Liderança Democrática**

A liderança democrática, como o próprio nome nos sugere, caracteriza-se por um modelo de gestão participativa. Como lembra-nos Muchanga (2012), o líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objectivos. Todos participam nas decisões. As directrizes são decididas pelo grupo, havendo contudo um predomínio da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, que sugere várias alternativas para o grupo escolher. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas.

Para Ferreira (2011), o estilo democrático de liderança caracteriza-se pela confiança total nos colaboradores, a participação nos processos decisórios e definição de objectivos, elevada interacção e fluxo de informação em todos os sentidos.

#### **c) Laissez-faire/liberal**

Segundo Vergara (2000), este estilo de liderança é conhecido na intimidade por “deixa rolar”.

No mesmo entendimento Muchanga (2012) refere que, na liderança liberal, não há imposição de regras. O líder não se impõe ao grupo e conseqüentemente não é respeitado. Os subordinados têm liberdade total para tomar decisões, quase sem consultar o líder.

Não há grande investimento na função, no estilo liberal, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que não esperam nada daquele líder.

Nesse sentido, procuraremos ao longo do estudo, evidenciar a tipologia de liderança adotada pela gerência da Loja PEP – Padaria Nampula, a fim de determinar as suas implicações sobre a motivação dos colaboradores.

### **3. Métodos de Pesquisa**

A metodologia compreende um conjunto detalhado e sequenciado de métodos e técnicas científicas usadas ao longo da pesquisa de modo a alcançar os objectivos previamente definidos. Assim, não sendo excepção, para a materialização deste estudo foi fundamental a adopção dos procedimentos metodológicos descritos abaixo.

#### **3.1. Tipo de Investigação**

As investigações podem ser tipificadas tendo em vista os métodos de abordagem, os fins pretendidos e os métodos de procedimentos técnicos empregues. Durante o processo de pesquisa, desde a fase teórica até a entrada ao campo e a análise dos dados, a investigação foi caracterizada pelos seguintes cenários, em função de cada um dos aspectos metodológicos:

##### **a) Quanto a Abordagem**

A fim de buscar as respostas ao problema desta investigação no local em que o fenómeno ocorre, privilegiamos o uso da abordagem qualitativa. Para Richardson *et al* (1999), a pesquisa qualitativa não emprega instrumentos estatísticos no processo de análise de um problema, antes porém, segundo Bogdan & Biklen (1994) apud Boaventura (2007), é uma pesquisa em que os investigadores examinam os dados de forma indutiva, privilegiando o significado que cada um dos participantes atribui ao fenómeno.

Por seu turno, Minayo (2001), refere que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, pois trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Acrescenta ainda que estas pesquisas compreendem duas fases, designadamente, a fase exploratória e o trabalho de campo.

Em função desses posicionamentos, a pesquisa qualitativa foi de grande valia durante o processo de investigação, uma vez que possibilitou maior contacto com os actores sociais envolvidos na problemática em análise, de modo a absorver suas compreensões, significados e intencionalidades face ao processo de liderança e motivação no desempenho de funções.

##### **b) Quanto aos Objectivos**

Todas as pesquisas demandam um fim. Assim, pelos fins ou objectivos pretendidos neste estudo, a pesquisa descritiva demonstrou-se a mais viável por possibilitar a descrição

minuciosa da compreensão, dos significados e das intencionalidades que caracterizavam o grupo-alvo deste estudo.

Com efeito, autores como Barros e Lehfeld (2007), argumentam que na pesquisa descritiva o estudo é realizado mediante registo, análise e interpretação do fenómeno, tal como ele ocorre, sem interferência do pesquisador.

É oportuno dizer que não podendo interferir na ocorrência do fenómeno, ao pesquisador cabe-lhe a descoberta da frequência do fenómeno em observação, enfatizando a sua estrutura e funcionamento.

Em conformidade com o exposto, Minayo (2001) argumenta que a pesquisa descritiva pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a colecta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos seus efeitos.

Portanto, na senda da pesquisa descritiva, foi possível aferir os elementos que compõem a relação entre a liderança exercida e o nível motivacional dos colaboradores durante o exercício das suas actividades.

### **c) Quanto aos Procedimentos**

A determinação do impacto da liderança sobre a motivação dos colaboradores durante o seu desempenho profissional nas mais diversas organizações resulta do envolvimento de todos no processo produtivo e, neste trabalho, agrupamos-lhes em uma unidade de análise a que denominamos cadeia produtiva.

Diante disso, estudar intensivamente os antecedentes, a situação actual e suas interacções com o ambiente de uma determinada unidade social, seja ela um indivíduo, um grupo, uma instituição ou uma comunidade, constitui propósitos de um estudo de caso – procedimento técnico usado para a efectivação deste estudo.

Segundo Minayo (2001), a estratégia de pesquisa denominada estudo de caso deve ser utilizada para responder às perguntas “como?” e “porquê?” certos fenómenos acontecem e quando não se requer controlo sobre o comportamento dos eventos, apenas descrevê-los.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. No caso específico deste estudo, definimos como unidade de análise, os colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula.

A partir deste grupo, procuramos perceber qual e como é que o estilo de liderança adoptado pela gerência da loja determina a motivação dos colaboradores no seu desempenho profissional, a ponto de galvanizarem os níveis de produtividade, ao mesmo tempo em que satisfazem as suas necessidades e as necessidades dos clientes.

### **3.2.Participantes do Estudo**

Para Gil (2007), universo ou população é um conjunto de elementos que possuem determinadas características. Frequentemente fala-se de população como uma referência ao total de habitantes de determinado lugar. Porém, em termos estatísticos, pode-se entender como amostra, o conjunto de alunos matriculados numa escola.

Nessa ordem de ideias, o estudo tomou como população, todos os colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula. Porém, considerando que a loja compreende poucos colaboradores, em número de 5, tomamos a iniciativa de incluir todos eles no processo de pesquisa e, por via disso, colher diferentes sensibilidades.

A participação desses sujeitos foi antecedida pela obtenção do consentimento informado, no intuito de clarificar os objectivos do estudo e a finalidade das informações fornecidas.

Relativamente as suas características, observe-se o quadro a seguir:

**Tabela 1:**Características dos Sujeitos de Pesquisa

<b>Categoria/Código</b>	<b>Sexo</b>	<b>Posto</b>
<b>GL</b>	Feminino	Gerência
<b>ST</b>	Masculino	Assistente
<b>AC – 1</b>	Feminino	Caixa
<b>AC – 2</b>	Masculino	Caixa
<b>AC – 3</b>	Masculino	Caixa

**Fonte:** Elaboração Própria.

### 3.3. Técnicas de Colecta de Dados

Para a colecta dos dados desta pesquisa foram usadas as seguintes técnicas:

- ✚ **Entrevista semi-estruturada:** consistiu num diálogo face a face realizado junto ao sujeito de pesquisa, seja em grupo ou individualmente, de forma metódica e que proporciona aos entrevistados, de forma verbal, as informações necessárias à compreensão do fenómeno.

A técnica de entrevista foi usada neste estudo por favorecer uma recolha detalhada da informação acerca do assunto pesquisado, na medida em que permitiu que a pesquisadora aprofundasse as questões a colocar directamente com os colaboradores e a direcção da loja em estudo.

### 3.4. Descrição do Local de Estudo

A materialização do estudo de campo pressupõe, em princípio, a existência de um local onde o mesmo é realizado. Na senda disso, a pesquisa teve como *locus* de observação, a Loja PEP – Padaria Nampula, localizada no centro urbano da cidade de Nampula.

O Conselho Autárquico de Nampula está situado entre 15° 01'35'' e 15° 13'15'' de Latitude Sul e 39° 10'00'' e 39° 23'28'' de Longitude Leste, na região Norte de Moçambique, centro da província de Nampula. A cidade de Nampula é de 743, 125 residentes (INE, 2017).

Desde 2013, a cidade de Nampula é constituída por sete (7) Postos Administrativos (doravante PA), nomeadamente, Central, Napipine, Namicopo, Muhala, Natikiri, Muatala e Anchilo<sup>1</sup>.

Por sua vez, a composição dos Postos Administrativos da cidade de Nampula perfaz 23 bairros, sendo que o PA Central compreende 6 bairros (Bombeiros, 15 de Setembro, 1º de Maio, Limoeiros, Liberdade e Militar) o PA de Napipine é constituído pelos bairros Napipine e Carrupeia, PA de Namicopo composto pelos bairros de Namicopo e Mutava – Rex, o PA de Natikiri compreende os bairros de Natikiri, Marrere e Murapaniua; o PA de Muatala é composto pelos bairros de Muatala e Mutauanha, o PA de Muhala compreende os bairros de Muahivire, Muhala e Namutequeliua, por fim, o PA de Anchilo é constituído pelas localidades de Anchilo, Namachilo, Namigonha, Napuri e Sava – Sava.

---

<sup>1</sup> Lei n° 26/2013 de 18 de Dezembro, publicada no Boletim da República n° 101, I Série, páginas 1059 – 1062.

Relativamente a Loja PEP – Padaria Nampula, esta localiza-se no curso da Avenida do Trabalho, nas proximidades da Padaria Nampula, daí a associação do nome da loja a essa padaria. Oficialmente, a loja denomina-se PEP – Nampula 3.

### **3.5.Descrição do Processo de Pesquisa no Campo**

Como ocorre em outros estudos em que é imprescindível interagir com diferentes segmentos que vivem no seu quotidiano o fenómeno em estudo, neste, foi pertinente manter um contacto directo com os colaboradores da loja PEP – Padaria Nampula, no intuito de obter respostas aos questionamentos suscitados pela problemática ora apresentada.

Nesse sentido, antes da entrada ao campo, tivemos que nos apresentar a estrutura da loja, bem como os objectivos do estudo. Seguiu-se, portanto, o processo de colecta de dados, realizado em dois momentos distintos, porém inter-relacionados:

- ✚ No primeiro momento privilegiamos a interacção singular com a estrutura máxima da loja, na pessoa da gerente, de modo a obter informações requeridas a partir do roteiro de entrevistas previamente elaborado. Nessa interacção, tivemos a intenção de decifrar as variáveis associadas ao processo de liderança em vigor na loja PEP – Padaria Nampula.
- ✚ No segundo momento, o da confrontação, mantivemos a interacção com os demais colaboradores, de forma singular e em grupo. Neste momento, tomamos em consideração as informações da gerente e confrontamos com as informações dos outros colaboradores, de modo a extrair similaridades e convergências, mas também pontos de divergência.

#### **4. Apresentação, Análise e Interpretação de Resultados**

Ao longo desta secção, nos cingiremos a apresentar, analisar e interpretar os resultados obtidos do trabalho de campo junto aos colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula. A estrutura desta secção obedece a ordem de listagem dos objectivos específicos deste estudo.

##### **4.1.As Estratégias de Motivação adoptadas pela Liderança da Loja PEP – Padaria Nampula**

A motivação tem-se demonstrado, conforme expresso na fundamentação teórica deste estudo, um dos aspectos determinantes para o sucesso de qualquer actividade e, conseqüentemente, a liderança apresenta-se como o veículo para a expressão da motivação nas organizações. A partir disso, fica evidente que um colaborador motivado resultará numa crescente produtividade organizacional, uma vez que a motivação se transforma em comprometimento com os objectivos organizacionais, ao mesmo tempo em que se buscam os objectivos individuais.

Foi nesse contexto que procuramos perceber da gerência da loja em estudo, o que significava ser um bom líder. E na acepção da gerente desta loja, *“um bom líder deve ser aquele que consegue proporcionar um ambiente de trabalho saudável, ao mesmo tempo em que cumpre com os objectivos organizacionais”*.

Percebe-se então, a partir do pronunciamento feito, que aos olhos da estrutura de gestão daquela loja, um bom líder deve ser capaz de conciliar diferentes aspectos, como sejam as condições de trabalho e o cumprimento de metas.

A partir deste posicionamento, buscamos compreender a visão da estrutura de gestão sobre a liderança naquela organização, ao que apuramos que ela *“considera estar em concordância com a ideia de bom líder. Aqui, não há distinção entre os postos de trabalho ocupados por cada um de nós, nos ajudamos sempre, somos uma família e tudo fazemos em prol da produtividade”*.

Nesse sentido, fica presente a ideia de que há uma comunhão entre a ideia de um bom líder e a liderança exercida no dia – a – dia, na busca pela motivação dos colaboradores durante o seu desempenho profissional.

Todavia, não se traduzindo num processo linear, para motivar os colaboradores devem ser considerados os aspectos que os atraem. Assim, a definição de uma estratégia *sui generis* para o efeito torna-se a primeira condição.

No caso específico da loja PEP – Padaria Nampula, nosso objecto de estudo, constatamos, de acordo com os pronunciamentos da Gerente de Loja que, para manter motivados os seus colaboradores, ela adopta, entre outras estratégias, as seguintes:

- ✓ Inclusão de todos no processo de planificação das actividades;
- ✓ Definição conjunta dos objectivos e das estratégias para o seu alcance;
- ✓ Enquadramento dos colaboradores em todos os sectores de actividades da loja, mediante rotatividade;
- ✓ Constante interacção, de âmbito laboral e social com todos os colaboradores;
- ✓ Incentivos em formas de elogios sempre que possível.

A partir destes aspectos, fica evidente que a liderança da loja adoptou a estratégia de gestão participativa, mediante a qual procede a inclusão dos colaboradores em todos os aspectos inerentes a organização. Contudo, segundo a fonte, há aspectos específicos em que a participação dos demais colaboradores não é permitida, pela política em vigor na organização, por tratarem-se de assuntos sensíveis. Neste caso, os colaboradores ficam sabendo dos resultados advindos dessas actividades depois de sua realização, tal como faz menção a participante do estudo ao afirmar que *“Nós aqui trabalhamos todos juntos...cada um faz quase tudo. Mas há actividades que pela sua natureza, somente eu posso fazê-las. Aos meus colaboradores reporto o relatório final”*.

Tomando em consideração os aspectos descritos até ao momento, fica evidente que ao nível da loja PEP – Padaria Nampula a liderança baseia-se num modelo de gestão participativa, cuja essência assenta na inclusão de todos os colaboradores no processo de tomada de decisão relativos ao modo como as actividades são executadas no seu quotidiano.

Ao mesmo tempo, as estratégias apresentadas e todo pensamento associado ao processo de liderança naquela organização remete-nos a ideia de que o estilo de liderança adoptado, mesmo que de forma subjectiva, é o *democrático*.

O clima organizacional é um dos aspectos que favorece o sucesso das organizações e o líder exerce papel preponderante para que viva-se um bom clima organizacional, pois ele faz parte dos factores que determinam o clima organizacional. Maximiano (2000), associa o

comportamento dos chefes/líderes como um dos aspectos que desenvolvem os sentimentos dos membros em relação à organização.

A influência do líder inicia-se, de facto, com a fixação dos princípios impostos pela cultura da empresa, suas atitudes devem ser baseadas nas normas e valores por ela definidos. Mas sua influência supera a execução da cultura, Kotter apud Robbins (2007), destaca que “os líderes estabelecem direcções, desenvolvem uma visão do futuro, engajam as pessoas, inspiram-nas a superar os obstáculos”. Partindo desta visão, entende-se que a influência do líder vai além do ambiente físico, um líder tem o poder de incentivar a motivação de seus liderados.

É fundamental compreender que a partir da teoria do estilo de liderança que ela define o comportamento dos líderes em relação aos liderados. E com isso, defende que os comportamentos podem ser adquiridos e, desta forma, os indivíduos treinados nos comportamentos para se tornar um líder, conseguem liderar de forma eficaz.

A procura por padrões de êxito no interior das organizações requer sempre mais dos profissionais que estão em cargos de liderança, sabido que possui grande importância nos resultados, cooperando inteiramente para o insucesso ou sucesso da empresa.

Para Hunter (2004), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para trabalharem entusiasticamente a serviço de um objectivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

Tomando em consideração as estratégias usadas para motivar os colaboradores, fica evidente que trata-se de um mecanismo que visa a conquista desses colaboradores, no sentido de envolve-los e fazê-los cumprir as suas obrigações com maior afinco possível.

Sobre participação no processo decisório, Muniz (2004) propõe variáveis relevantes para a liderança eficaz: nível de informação conhecida pelo líder e seus subordinados, aceitabilidade das decisões pelos subordinados, alinhamento de interesses dos líderes e subordinados, qualidade da decisão e estruturação do problema.

#### **4.2.O Estilo de Liderança adoptado e sua Receptividade pelos Colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula**

Na secção anterior, determinamos, em função das estratégias de motivação adoptadas na Loja PEP – Padaria Nampula, que o estilo de liderança em uso é o *democrático*, tal como expressa a teoria do estilo de liderança – teoria base adoptada neste estudo.

Com efeito, trata-se de um estilo de liderança que dá prioridade a inclusão dos colaboradores na vida organizacional enquanto factor motivador daqueles, tornando-os parte da organização. Em conformidade com esta teoria, no que concerne a liderança democrática, percebe-se, que o envolvimento dos colaboradores nas áreas de responsabilidade satisfaz as suas necessidades de auto-estima e auto-realização.

Pelas suas características, o estilo de liderança democrático compreende um conjunto de atributos, os quais devem ser atendidos para que, de facto, o estilo de liderança seja considerado democrático. Paralelamente, há necessidade de determinar sua receptividade pelos colaboradores, pois deles depende a sua aceitação e validade.

Nesse sentido, ao nível da estrutura de gestão apuramos que o estilo de liderança democrático materializa-se naquela loja mediante colecta de opiniões dos diferentes colaboradores para de seguida tomar-se uma decisão, conforme expressa a gerente, *“antes de tomarmos qualquer decisão, primeiro procuro consultar os meus colaboradores sobre o assunto, no sentido de que a decisão deve ser benéfica para todos nós em particular e para a organização no geral”*.

Ademais, a estrutura de gestão considera que *“os colaboradores consideram positiva a atitude, uma vez que têm a oportunidade de expressar suas opiniões e assim contribuir para o desenvolvimento da organização”*. Aliado a isso, a gerente de loja considera que o estilo de liderança por ela adoptado *“não só beneficia os colaboradores, mas também à organização, pois pelo ambiente de trabalho saudável vivido, as atenções são dirigidas aos aspectos de produtividade”*.

Como se pode depreender, na acepção da estrutura de gestão da loja, o estilo de liderança democrático proporciona um ambiente favorável ao desenvolvimento das actividades dos colaboradores e cria espaço para participação deste na tomada de decisões sobre o seu desempenho profissional, o que gera motivação. Não obstante, denota-se uma receptividade positiva dessa orientação de gestão de pessoas.

De igual forma, procuramos compreender as aceções dos colaboradores, numa abordagem comparativa, tendo como base os aspectos evidenciados pela estrutura de gestão. Aqui, num primeiro momento, cingimo-nos em perceber como era concebida a relação de trabalho com a estrutura de gestão da loja.

Nesse aspecto, constatamos que tanto o ST, o AC-1, AC-2 e AC-3 consideravam que *“por acaso temos uma relação de trabalho muito boa...na verdade, é uma relação laboral que transcende os limites profissionais”*. Portanto, esse posicionamento corresponde ao apresentado pela GL, o que nos remete ao entendimento de que de facto, vive-se naquela organização, um ambiente de trabalho que estimula a motivação e crescimento profissional e social dos colaboradores.

No segundo momento, procuramos aferir se as sugestões e opiniões dos colaboradores eram, de facto, ouvidas pela estrutura de gestão. Neste aspecto, diferente do primeiro, obtivemos duas linhas de resposta. Segundo o colaborador ST, *“as suas opiniões são sempre requeridas e presentes nas decisões finais”*, diferentemente, os colaboradores AC-1, AC-2 e AC-3 referiram que *“quando há oportunidades para apresentarmos as nossas sugestões e opiniões, o fazemos e são acolhidas, mas nem sempre são consideradas no processo de tomada de decisão, noutras vezes, sim”*.

Até ao momento, todos os aspectos mencionados pela GL foram corroborados pelos colaboradores. Porém, resta-nos ainda comprovar a receptividade do estilo de liderança adoptado – *liderança democrática* – pelos colaboradores.

Para o efeito, nos cingimos em perceber a maneira como os colaboradores encaravam a actuação da estrutura de gestão. Sobre isso, apuramos que aos olhos do ST, *“é bastante bom e saudável estar em uma organização onde as tuas ideias e opiniões são ouvidas e respeitadas, por isso mesmo considero que é bom o caminho usado pela nossa gerente”*. Na mesma linha de pensamento, os colaboradores AC-1 e AC-3 demonstrando total respeito e apreço referiram que *“sentimo-nos muito bem quando a «boss» vem até nós e procura saber como estamos, seja na vida pessoal como laboral, dá-nos espaço para opinar e nos ajuda em algumas actividades, mesmo sabendo que não são de sua responsabilidade, isso nos faz ter mais energia para o trabalho”*.

Adoptando um posicionamento semelhante aos outros, o colaborador AC-2 acrescenta outros aspectos no seu discurso, ao considerar que *“independentemente da forma de actuação da*

*gerente, o mais importante é garantir a produtividade requerida e por via disso, o salário no final do mês. Não estou a dizer que não seja boa a forma como ela trabalha, pelo contrário, tenho grande admiração por ela e pela postura que lhe caracteriza”.*

A partir dos depoimentos apresentados, fica evidente que os colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula são positivos ao estilo de liderança adoptado pela GL, uma vez que consideram que obtêm ganhos desse estilo, na medida em que existe um espaço no qual podem canalizar as suas ideias e opiniões sobre o seu desempenho profissional. Essa tendência toda traduz-se, segundo os colaboradores na sua valorização social enquanto ser humano, fazendo jus aos preceitos da Escola das Relações Humanas com Elton Mayo.

Ao determinar o estilo de liderança adoptado e a sua receptividade pelos colaboradores torna-se fundamental compreender a relação entre a liderança e a motivação. Para o efeito, segundo Maxwell (2008), uma liderança bem-sucedida deve ter paixão pelo que faz. A paixão é o fio que distingue o extraordinário do comum.

O entusiasmo que leva a motivação é algo contagiante e se o líder estiver entusiasmado com algo, certamente toda a equipa se estimulará também. É na senda disso que Chandler e Richardson (2008) afirmam que se o líder for capaz de ajudar os seus colaboradores a concluir as pendências, a motivação deles o surpreenderá.

Com efeito, se o líder possuir conhecimento e dedicação para conseguir motivar e inspirar seus liderados, fazendo com que se aperfeiçoem cada vez mais, poderá, também, promover treinamentos para melhorar o desempenho dos colaboradores. Uma equipa motivada é auto-confiante, responsável e dedicada, e conseqüentemente, produz em maior quantidade e com mais qualidade.

#### **4.3.O Impacto do Estilo de Liderança adoptado sobre a Motivação dos Colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula**

Na secção anterior fizemos referência ao estilo de liderança adoptado – *liderança democrática* – com foco na sua receptividade pelos colaboradores. A par das constatações feitas, nesta secção, procedemos a determinação do seu impacto sobre a motivação dos colaboradores. Para o efeito, trazemos as perspectivas da GL e dos outros colaboradores (ST, AC-1, AC-2, AC-3), privilegiando uma confrontação a fim de extrair similaridades.

A motivação não se resume num dado adquirido de forma linear, pois em cada indivíduo podemos encontrar diferentes aspectos motivadores. Assim, torna-se fundamental compreender o comportamento dos colaboradores a fim de adequar o estilo de liderança adoptado a cada um deles.

Nesse contexto, a liderança vai além de conduzir as pessoas. Os líderes são propulsores de mudanças, capazes de servir como inspiração aos liderados, são aqueles que norteiam os colaboradores da empresa.

Seguindo o procedimento das secções anteriores, iniciaremos esta digressão a partir dos posicionamentos da estrutura de gestão da loja PEP – Padaria Nampula e no final, privilegiaremos os pronunciamentos dos demais colaboradores, numa tendência corroborativa.

Assim, na primeira questão colocada procuramos identificar as acções levadas a cabo para a motivação dos colaboradores. A esse respeito, constatamos que as acções mencionadas associam-se ao descrito na secção das estratégias de motivação. Contudo, diferente do que ocorre lá, aqui verifica-se um desdobramento de cada uma das estratégias em função das necessidades singulares de cada um dos colaboradores, conforme refere a GL ao afirmar que “*todo aquele conjunto de acções que vão desde a inclusão no processo de tomada de decisões... simplesmente procuramos acomodar os interesses de cada um dos colaboradores, tomando em consideração os objectivos organizacionais e também os objectivos de cada colaborador enquanto ser humano*”.

Concomitantemente, vê-se e percebe-se da GL que pelos resultados alcançados em função dos procedimentos usados, relativamente ao estilo de liderança adoptado, torna-se garantida a motivação dos colaboradores, ao que ela justifica nos seguintes termos: “*faço de tudo para que sejamos uma equipa de sucesso e sim, faço de tudo para estimular a motivação deles*”.

Paralelamente, procuramos entender como a GL percebia o sentimento dos colaboradores no que concerne a sua motivação. Nos seus depoimentos a GL demonstra que cria um ambiente integrador e estimulante, daí que *“considero que a forma como trabalhamos favorece a motivação de todos... o nosso ideário não é apenas cumprir as metas, mas antes, cumpri-las de forma mais agradável possível”*.

Conforme expressam os pronunciamentos da estrutura de gestão, ao nível da loja PEP – Padaria Nampula vive-se um ambiente que favorece a motivação dos colaboradores durante o desempenho de seus papéis profissionais. Ademais, o estilo de liderança adoptado – *liderança democrática* – é concebido como um modelo de gestão de pessoas que permite não só a gestão participativa, mas também o desenvolvimento da auto-estima dos colaboradores.

Apesar dos líderes apresentarem um conjunto de responsabilidades em relação aos liderados, há autores que defendem que *“Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos ou não. Tudo que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação”* (Vergara, 2000).

Nesse sentido, os líderes apenas são responsáveis por criar um ambiente estimulador, com a pretensão de fazer com que o funcionário se sinta motivado a exercer suas funções e isso resultará no bom desempenho. Um bom líder consegue extrair o que tem de melhor em cada um, influenciando de forma positiva seus subordinados e direccionando-os para o caminho certo.

Partindo dessa lógica de pensamento, buscamos dos colaboradores da loja PEP – Padaria Nampula, a sua compreensão do estímulo dado pela estrutura de gestão. Para o efeito partimos da caracterização do sentimento destes face aos procedimentos usados no seu quotidiano laboral. A partir das suas reacções ficou-nos comprovado que tanto o ST como os AC-1, AC-2 e AC-3 consideravam-se satisfeitos face aos procedimentos usados para a prossecução dos objectivos da organização, pois *“sempre que possível cria-se um espaço onde podemos nos manifestar... há diálogos constantes durante as nossas actividades e ninguém fica estagnado em um posto apenas... até a “boss” vem nos ajudar aqui”*.

Com efeito, a satisfação manifestada acima demonstra-se na maneira como os colaboradores ST, AC-1, AC-2 e AC-3 realizam suas actividades, pois verifica-se um cumprimento escrupuloso das decisões provenientes da estrutura de gestão, uma vez que nelas estão inclusas as ideias e opiniões destes. Este facto foi manifestado por todos eles ao afirmarem que *“fazemos tudo conforme nos recomendam, ademais, há sempre uma brecha para que,*

*havendo necessidade, possamos considerar aspectos que achamos que podem ajudar-nos a ultrapassar a situação sem necessidade de consultar a “boss”*”.

Por via disso, esses colaboradores concebem o ambiente de trabalho como sendo “bom” e sentem-se muito bem trabalhando nele. Conforme expressa o colaborador ST *“não trocaria o meu posto por outro onde as condições de trabalho não sejam idênticas. Aqui me sinto valorizado...cumpro as minhas tarefas com gosto e acho que a minha pessoa é parte da organização”*.

Os outros colaboradores, alinhando-se ao pronunciamento do ST, acrescentam outros aspectos, tal como se pode ler dos depoimentos de AC-1 e AC-2, segundo os quais *“estamos em casa aqui e a “boss” é a nossa mãe. Antes do trabalho, nós enquanto pessoas somos os primeiros na lista dela, então estamos muito bem com essa forma de trabalhar”*.

Por seu turno, o AC-3 posicionou-se diferente dos outros, embora reconhecendo a importância da actuação da GL para o crescimento tanto da organização como dos colaboradores. Segundo ele, *“sinto-me bem, mas não pelo tratamento exclusivamente, embora seja bom, mas antes por garantir que ao final de cada mês receba algum dinheiro para satisfazer as minhas necessidades”*.

Privilegiamos neste estudo, a teoria dos estilos de liderança para a compreensão do impacto da liderança sobre a motivação dos colaboradores, tendo como foco, a loja PEP – Padaria Nampula. Assim, tendo em vista os dados ora apresentados, passamos a discuti-los, a partir desta perspectiva teórica.

Vale lembrar que a liderança tem influência na implantação de mudanças em uma organização, conforme expõe Benevides (2010), que define liderança como uma actividade apontada para trazer mudanças na organização ou sistema social para melhorar a vida das pessoas. Com isso, o estilo de liderança pode ser implantado pela organização, como uma forma de padronização dentro da mesma ou como um guia para os líderes no geral.

Porém, pelas constatações feitas a partir dos resultados deste estudo, fica evidente que mesmo havendo um estilo padronizado dentro da organização, a liderança é um atributo individual ou pessoal, daí que o processo de liderança sempre está personificado numa figura individual ou grupo.

A figura humana dos líderes permite definir a liderança como função, papel ou tarefa, que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo.

Independente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança, em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objectivos (Maximiano, 2000).

De acordo com os pronunciamentos dos colaboradores da loja PEP – Padaria Nampula, o reconhecimento no ambiente organizacional é um factor muito importante para a motivação dos colaboradores. A esse respeito, Robbins (2007), quando expõe as características da pirâmide das necessidades de Maslow, encaixa o reconhecimento entre as necessidades de nível superior, ou seja, é uma das necessidades mais importantes para a motivação.

Nesse sentido, o reconhecimento se enquadra em estima, quase no topo da tabela, entre as prioridades no quesito necessidades juntamente com *status*, realização, entre outros.

## **5. Conclusão e Sugestões**

Ao longo desta secção, apresentamos as considerações finais, feitas a partir da triangulação entre os objectivos definidos neste estudo, as questões de investigação e os resultados obtidos do trabalho de campo. De seguida procedemos a apresentação das recomendações para a melhoria do ambiente de trabalho.

### **5.1. Conclusão**

Ao longo deste estudo nos cingimos a analisar o impacto da liderança sobre a motivação dos colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula. Para o efeito, recorremos a pesquisa qualitativa, no sentido de colher as opiniões e significados atribuídos ao estilo de liderança em uso na loja em estudo. Recorremos, igualmente, a entrevistas para a colecta das informações que consideramos pertinentes para o alcance dos objectivos definidos.

O primeiro aspecto sobre o qual dissertamos foi a respeito das estratégias usadas para a motivação dos colaboradores, atendendo ao primeiro objectivo específico e a primeira questão de pesquisa. Sobre ele, apuramos que há um conjunto de acções que são levadas a cabo no sentido de estimular a motivação dos colaboradores, entre as quais destacamos a inclusão no processo de tomada de decisões sobre o curso das actividades no dia – a – dia. Mediante esta estratégia, constatamos uma valorização das ideias e opiniões dos colaboradores que não fazem parte da direcção da organização tendentes a prossecução dos objectivos. Ademais, a rotatividade nas actividades foi outro aspecto muito referenciado pelos colaboradores, pelo que denota-se que vive-se ao nível da loja PEP – Padaria Nampula um ambiente que propicia a aprendizagem continua no ambiente do trabalho, o que favorece o bom desempenho profissional destes colaboradores.

No segundo aspecto, atinente ao estilo de liderança adoptado e a sua receptividade pelos colaboradores, igualmente associado a segunda questão de investigação, apuramos que pela estratégia usada para estimular a motivação dos colaboradores, vigorava a liderança democrática, entendida como sendo aquela em que todos são chamados a dar o seu contributo para o crescimento não apenas da organização, mas também dos colaboradores. Assim, os depoimentos remeteram-nos a uma constatação segundo a qual tanto a estrutura de gestão como os demais colaboradores consideravam ser fundamental a tomada em consideração de suas opiniões no processo de tomada de decisões, materializado mediante auscultação.

Todo este processo leva à gestão participativa, isto é, não é apenas a GL que toma decisões que afectam, de uma ou de outra forma, o curso das actividades, mas antes e por conseguinte, todos os que fazem parte daquela organização. Por via disso, regista-se uma receptividade positiva do estilo de liderança adoptado, o que estimula cada vez mais os colaboradores a se envolverem activamente no cumprimento de metas, em busca da produtividade, ao mesmo tempo em que garantem a satisfação de suas necessidades e a motivação.

O último aspecto abordado refere-se ao impacto gerado pelo estilo de liderança sobre a motivação dos colaboradores. Conforme demonstrado acima, pelo grau de receptividade do estilo de liderança democrática e pelo facto de centrar-se na necessidade de que todos participem do processo de gestão, proporciona um significado social ao estatuto de colaborador, pois este sente-se parte integrante da organização e por via disso, a motivação para a realização das actividades de forma correcta e eficiente torna-se cada vez presente. Demonstra-se aqui, uma valorização dos colaboradores enquanto seres humanos em si, antes de colaboradores da organização.

Nesse sentido, em função das constatações provenientes dos resultados ora analisados, fica comprovado que ao nível da loja PEP – Padaria Nampula a liderança exerce influência significativa sobre a motivação dos colaboradores. Tal influência é observada a partir do momento em que os colaboradores acolhem com satisfação as acções provenientes do topo da organização e sentem-se satisfeitos ao desempenhar as suas funções quotidianas.

É na senda disso que concluímos o presente estudo argumentando que as estratégias adoptadas para manter os colaboradores motivados ao nível da loja PEP – Padaria Nampula reflectem-se no modelo de gestão participativa, ou seja, no envolvimento dos colaboradores em todos os aspectos inerentes a organização, remetendo-nos ao estilo de liderança democrático que pela sua natureza, abre espaços para a satisfação das necessidades de auto-realização e estima, aspectos fundamentais para o estímulo e a manutenção da motivação dos colaboradores durante o seu desempenho profissional.

## 5.2.Sugestões

Conforme avançado acima, a liderança influencia significativamente a motivação dos colaboradores nas organizações, determinando assim o seu desempenho profissional. A Loja PEP – Padaria Nampula apresentou-se, em função dos aspectos evidenciados durante a apresentação e análise dos dados e pela conclusão, como um exemplo pragmático relativamente ao impacto da liderança sobre a motivação dos colaboradores nas organizações e, em conformidade com esses aspectos, sugerimos o seguinte:

- ✓ Que sejam intensificadas as acções de gestão participativa, especificamente no quesito do envolvimento integral dos colaboradores nas mais diversas actividades da organização, no sentido de torna-los cada vez mais, parte integrantes da organização.
- ✓ Que a delegação de competências para o exercício pleno das faculdades e conhecimentos possuídos pelos colaboradores seja tomada sempre em consideração com vista ao crescimento da organização e quiçá, pessoal.

## 6. Referências Bibliográficas

- Ambrósio, H. T. J. 2015. *Estudo da Motivação na Administração Pública de Angola: Estudo do Município de Saurimo*.
- Antoniassi, A. M. & Pereira, A. S. *O Papel da Liderança na Motivação dentro do Ambiente Organizacional um estudo na empresa visão digital 3d e-commerce*. snt.
- Barros, A. J. P. & Lehfel, N. A. S. 2007. *Projecto de pesquisa: propostas metodológicas*. 14<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes.
- Boaventura, E. M. 2007. *Metodologia da Pesquisa: monografia, dissertação, tese*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. 1994. *Princípios de Administração*. São Paulo: Elsevier.
- Chiavenato, I. 1999. *Administração nos novos tempos*. 2<sup>a</sup> Edição. Rio de Janeiro: Campus.
- Crisóstomo, I. 2008. *A motivação como ferramenta de crescimento*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-motivacao-como-ferramenta-de-crescimento/22535/>>. Acesso em: 11 Novembro de 2020
- Daft, R. L. 2005. *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Escorsin, A. P. & Walgir, C. 2017. *Liderança e desenvolvimento de equipes*. Curitiba: Intersaberes.
- Ferreira, J. 2011. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: escolar editora. 2011.
- Gil, A. C. 2007. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social: 6<sup>a</sup> ed*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. 2001. *Gestão de Pessoas: enfoques nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Hampton, D. R. 1983. *Administração Contemporânea*. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: McGraw – Hil do Brasil.
- Haydt, R. C. C. 2003. *Didáctica de História*. 7<sup>a</sup> ed, S. Paulo. Actica.
- Hunter, J. C. 2004. *Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de o monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Editora Sextante.
- Levieque, A. *Gerir Recursos Humanos é Gerir Mudanças*. Maputo: Ndjira. 2007.
- Maximiano, A. C. A. 2000. *Introdução à Administração*. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. 2007. *Introdução à Administração*. Edição compacta. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. 2010. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. 5. Ed. São Paulo: Atlas.
- Maxwell, J. C. 2008. *O livro de ouro da liderança*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.

- Mendes, A. N. T. N. 2016. *Papel da liderança na motivação dos funcionários: caso do Ministério dos Combatentes*. UEM.
- Megginson, L. C. & Mosley, D. C. 1986. *Administração: Conceitos e Aplicação*. São Paulo: Harbra.
- Minayo, M. C. S. (Org.). 2001. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Muchanga, M. 2012. *Impacto da liderança na gestão escolar: caso da Escola Primária Completa das Mahotas (2008-2010)*.
- Muniz, M. B. A. 2004. *O papel do líder no gerenciamento das diferenças individuais*. Disponível em: <[http://www.tjrj.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=97eae91e-eaf2-4f9c-94ac-18e9d491cf14&groupId=10136](http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=97eae91e-eaf2-4f9c-94ac-18e9d491cf14&groupId=10136)>. Acesso em: 28 de Novembro de 2020.
- Pontes, C. M. 2008. *O Novo Papel da Liderança nas Organizações*.
- Ramos, A. 2008. *A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp energia*. Dissertação de mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Reddin, W. 1970. *Leadership in Organization*.
- Robbins, S. P. 2007. *Comportamento Organizacional*. 9ª ed. São Paulo: Pearson Education, Valinhos: Anhanguera Educacional.
- Silva et al. 2011. *A Influencia da Liderança na Motivação da Equipe*. 2011.
- Vargas, A. L. R. 2011. *O Papel da Liderança na Motivação dos Funcionários na Agência de São Gerônimo*.
- Vergara, S. C. 2000. *Gestão de Pessoas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

## 7. Apêndices

### GUIÃO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AOS MEMBROS DA GERÊNCIA

#### Consentimento Informado

Estimado/a Participante!

A presente entrevista insere-se no âmbito da colecta de dados que culminará com a elaboração do Trabalho de Culminação de Curso da Estudante **Íris da Conceição Mário Ramos**, do Curso de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior Aberto da Universidade Politécnica (A Politécnica), cujo tema é: **Impacto da Liderança sobre a Motivação dos Colaboradores: Caso da Loja PEP – Padaria Nampula (2018 – 2020)**. Com ele, temos como objectivo: *Analisar o impacto da liderança sobre a motivação dos colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula.*

A sua participação é crucial para a concretização desta pesquisa. Assim, endereçamos os nossos agradecimentos.

#### **I. As estratégias de motivação adoptadas pela liderança da Loja PEP – Padaria Nampula**

1. O que é ser um bom líder?
2. Como olha para a liderança nesta organização?
3. Quais são os mecanismos que adopta para manter os funcionários do seu sector motivados?

#### **II. O estilo de liderança adoptado e sua receptividade pelos colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula**

1. Como tem tomado as decisões nesta organização?
2. De que forma os outros colaboradores vêm essa atitude?
3. Considera que o método que usa favorece mais a organização, os colaboradores ou ambos? Justifique!

#### **III. O impacto do estilo de liderança adoptado sobre a motivação dos colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula**

1. O que tem feito para manter os funcionários motivados?
2. Considera que o estilo de liderança que usa favorece a motivação dos seus colaboradores? Por que?
3. No final, os colaboradores sentem-se motivados em função do estilo de liderança em vigor?

#### **Dados Sócio-demográficos**

**Sexo** \_\_\_\_\_

**Posto/Posição na Organização** \_\_\_\_\_

**Obrigado!**

## GUIÃO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AOS COLABORADORES

### Consentimento Informado

Estimado/a Participante!

A presente entrevista insere-se no âmbito da colecta de dados que culminará com a elaboração do Trabalho de Culminação de Curso da Estudante **Íris da Conceição Mário Ramos**, do Curso de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior Aberto da Universidade Politécnica (A Politécnica), cujo tema é: **Impacto da Liderança sobre a Motivação dos Colaboradores: Caso da Loja PEP – Padaria Nampula (2018 – 2020)**. Com ele, temos como objectivo: *Analisar o impacto da liderança sobre a motivação dos colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula.*

A sua participação é crucial para a concretização desta pesquisa. Assim, endereçamos os nossos agradecimentos.

#### **I. O estilo de liderança adoptado e sua receptividade pelos colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula**

1. Como caracteriza a relação de trabalho com o seu chefe directo?
2. As suas sugestões e opiniões são ouvidas pelo seu chefe?
3. O seu chefe estimula-vos a trabalhar em cooperação?
4. Considera que a maneira de actuação do seu chefe é boa? Justifique.

#### **II. O impacto do estilo de liderança adoptado sobre a motivação dos colaboradores da Loja PEP – Padaria Nampula**

1. Como se sente relativamente aos procedimentos adoptados pelo seu chefe?
2. Realiza as actividades conforme as orientações que são dadas?
3. Sente-se bem ou mal no ambiente de trabalho que vos caracteriza?

#### **Dados Sócio-demográficos**

**Sexo** \_\_\_\_\_

**Posto/Posição na Organização** \_\_\_\_\_

**Obrigado!**