

Universidade Politécnic

A Politécnic

Escola Superior Aberta

O Papel da Liderança na motivação dos Funcionários e Agentes do Estado nas organizações:
Caso da Secretaria Distrital de Mueda (2020 à 2022).

Estevão Cipriano

Mueda

2024

Estevão Cipriano

O Papel da Liderança na motivação dos Funcionários e Agentes do Estado nas organizações:
Caso da Secretaria Distrital de Mueda (2020 à 2022).

Monografia Científica a ser apresentada na
Escola Superior Aberta da Universidade
Politécnica, como um requisito para
obtenção do Grau Académico de
Licenciatura em Administração Pública.

Supervisor: Paulo Kambona.

Mueda

2024

ÍNDICE

PARECER DO TUTOR.....	v
DEDICATÓRIA.....	vi
AGRADECIMENTOS.....	vii
DECLARAÇÃO DE HONRA.....	viii
EPÍGRAFE.....	ix
ÍNDICE DE SÍGLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE TABELAS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	xiii
RESUMO.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	16
1.1. Introdução.....	16
1.2. Delimitação do Tema.....	17
1.3. Problematização.....	17
1.4. Justificativa.....	18
1.5. Objectivos da Pesquisa.....	19
1.5.1. Objectivo Geral.....	19
1.5.2. Objectivos Específicos:.....	19
1.6. Hipóteses da Pesquisa.....	20
CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1. Base Conceptual de lider.....	20
2.1.2. Liderança.....	22
2.1.3. Estilos de Liderança.....	23
2.1.3.1. Liderança Autocrática.....	23
2.1.3.2. Liderança Democrática.....	24
2.1.3.3. Liderança Liberal (<i>Laissez-Faire</i>).....	24
2.2. Qualidade de um Líder.....	25
2.2.1. Eficácia.....	25
2.2.2. Sabe ouvir.....	26
2.2.3. Aprende a delegar.....	26
2.3. Motivação.....	27
2.3.1. Teorias sobre motivação.....	28
2.3.2. A teoria de Maslow.....	29
2.3.3. Teorias da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow.....	29
2.3.4. Outras teorias sobre necessidades humanas.....	31
2.3.5. Os factores de Herzberg.....	32
2.3.6. Factores Motivadores.....	33
2.3.7. Motivação no serviço público.....	34
2.3.8. Factores higienicos.....	35
2.3.9. O papel das pessoas nas organizações.....	36
CAPÍTULO III: METODOLOGIAS.....	37
3.1. Tipos de Pesquisa.....	37

3.1.1. Classificação Quanto ao Objectivo da Pesquisa.....	37
3.1.2. Classificação Quanto à Natureza da Pesquisa.....	37
3.1.3. Classificação Quanto à escolha do Objecto de Estudo.....	38
3.2. Técnicas de Recolha de Dados.....	38
3.2.1. Entrevista.....	38
3.2.2. Questionário.....	39
3.3. Universo ou População.....	39
3.3. 1. Amostra da pesquisa.....	40
3.4. Localização geografica do Distrito de Mueda.....	40
3.5.Divisão Administrativa do Distrito de Mueda.....	41
3.6. Secretaria Distrital de Mueda.....	41
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	42
4.1. Apresentação dos resultados.....	42
4.1.1. Anos de Idade.....	42
4.1.2. Anos de Serviço na Função Pública.....	43
4.1.3. Nível de Ensino.....	43
4.1.4. Vínculo Profissional Actual.....	44
4.2. Análise dos Resultados.....	45
4.3. Discussão dos Resultados.....	50
CAPITULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	52
5.1. Conclusões.....	52
5.2. Sugestões.....	54
Referencias Bibliograficas.....	55
Apêndices.....	57
Anexos.....	60

PARECER DO TUTOR.

Lic. Paulo Kambona.

Tendo examinado a versão corrigida da Monografia do Estudante Estevão Cipriano, do Curso de Licenciatura em Administração Pública, verifiquei que cumpriu integralmente com as regras e exigências feitas pela Escola Superior Aberta da Universidade Politécnica.

- Quanto a organização dos capítulos, considero que há ordenação bastante objectiva e articulada que facilita a leitura do texto;
- Quanto a Bibliografia, o Autor consultou periódicos especializados do tema;
- Quanto a temática central do trabalho, todo desenvolvimento se dá em torno da temática central.

Considerando que em seu conjunto traz uma boa compreensão e se constitui um acertado primeiro passo, está apto para receber aprovação final.

O Supervisor

Paulo Kambona

DEDICATÓRIA.

Dedico esta Monografia:

À minha saudosa Esposa Judite Miguel Nkavyanga (em memória), pela paciência e amor e sobretudo a coragem que me dera para o prosseguimento dos meus estudos,

Aos meus filhos Januário Estevão Cipriano, Ivan Estevão Cipriano e Bruno Estevão Cipriano, pela alegria que me proporcionaram no meu dia-a-dia.

Ao meu Pai Cipriano Cassino Rodrigues e a minha Mãe Bertina Amado (em memória), que deram tudo de si para a realização desta difícil tarefa de me fazer filho que hoje sou, pelo suporte e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS.

A realização deste trabalho deve muito às intervenções que, directas ou indirectamente foram dadas por muitas pessoas, às quais, devo um agradecimento especial:

- Agradeço a Deus, pela saúde que me concedeu ao longo destes 4 anos;
- Ao meu orientador Paulo kambona, por todo o seu saber e rigor, dedicação e apoio que me deu incondicionalmente;
- À minha família, pelo apoio, paciência e tolerância em todos os momentos que estive em falta.
- Aos Tutores do curso, pela maneira sábia com que têm levado os estudantes aos níveis mais elevados de conhecimentos nas Cadeiras por eles ministradas, garantindo deste modo a qualidade de ensino nesta instituição do Ensino Superior.
- Os meus sinceros votos de gratidão se estendem a todos que incondicionalmente, se prontificaram na execução deste trabalho.

DECLARAÇÃO DE HONRA.

Declaro que esta Monografia Científica é resultado da minha investigação pessoal e das orientações do meu Supervisor. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na Bibliografia final.

Declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição para obtenção de qualquer grau académico.

O Autor

Estevão Cipriano

EPÍGRAFE

“O treinamento e a capacitação em cursos que estimulam a motivação é factor primordial de sucesso”.

InChiavenato (2010).

ÍNDICE DE SÍGLAS

RH	Recursos Humanos
HM	Homem e Mulher
PESOD	Plano Económico-social e Orçamento do Distrito
EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
REGFAE	Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Anos de idade dos Sujeitos da Amostra.....	41
Gráfico 2. Anos de serviço dos Sujeitos da Amostra.....	42
Gráfico 3. Nível de instrução dos Elementos da Amostra.....	43
Gráfico 4. Vínculo Profissional dos Sujeitos da Amostra.....	43

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 01: Elementos que constituem a amostra.....	39
--	----

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança	23
Figura 2: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades.....	30
Figura 3: Mapa do Distrito de Mueda.....	40

RESUMO

O exercício de liderança e de motivação passa por diversas mudanças que levam as Instituições de Estado a terem líderes que renovam suas estratégias num contexto de aprimorar a comunicação entre seus subordinados dentro da organização, facilitar a resolução de problemas, motivando-os e contribuindo para uma melhor produtividade. As pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização, e podem diminuir o seu empenho e dedicação perante o trabalho. Neste trabalho, se fez o estudo de estilos de liderança como à autocrática, democrática e liderança liberal, demonstrando formas de actuação dos líderes dentro das organizações e suas qualidades e incentivos para seus colaboradores, para atingir e/ou buscar benefícios próprios e para o grupo no qual este membro encontra-se inserido. Diante deste pressuposto, surge a seguinte pergunta de partida: *Qual é o Papel da Liderança na motivação dos Funcionários e Agentes do Estado na Secretaria Distrital de Mueda?* Porém, tem-se os seguintes objectivos específicos: Identificar o Papel da Liderança na Motivação dos Funcionários e Agentes do Estado na Secretaria Distrital de Mueda; Descrever o estilo de em Liderança que esta a ser implementado para a Motivação dos Funcionários e Agentes do Estado na Secretaria Distrital de Mueda; Sugerir as estratégias e estilos de Liderança que Motive os funcionários e Agentes do Estado na Secretaria Distrital de Mueda. Nesta pesquisa, propôs-se três (3) hipóteses que ao longo das abordagens foram verificadas e apuradas.

Palavras-chave: Liderança, funcionários, agentes, motivação, organizações.

ABSTRACT.

The exercise of leadership and motivation goes through several changes that lead State Institutions to have leaders who renew their strategies in a context of improving communication between their subordinates within the organization, facilitating problem solving, motivating them and contributing to a better productivity. Unmotivated people with no quality of life at work can become a problem for the organization, and can reduce their commitment and dedication to work. In this work, we studied leadership styles such as autocratic, democratic and liberal leadership, demonstrating ways in which leaders act within organizations and their qualities and incentives for their employees, to achieve and/or seek benefits for themselves and for the group. in which this member is inserted. Given this assumption, the following starting question arises: *What is the Role of Leadership in motivating State Employees and Agents in the Mueda District Secretariat?* However, it has the following specific objectives: Identify the Role of Leadership in Motivating State Employees and Agents in the Mueda District Secretariat; Describe the Leadership style that is being implemented for the Motivation of State Employees and Agents at the Mueda District Secretariat; Suggest Leadership strategies and styles that Motivate employees and State Agents at the Mueda District Secretariat. In this research, three (3) hypotheses were proposed, which were verified and refined throughout the approaches.

Keywords: Leadership, Employees, Agents, Motivation, Organizations.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.

1.1.Introdução

A Liderança é um tema muito abordado em diversos âmbitos sejam no meio académico ou organizacional, considerando a importância que a influência do gestor pode gerar perante seus colaboradores é considerável relacionar este assunto a qualidade de vida no trabalho. As organizações sempre buscam o sucesso e seus colaboradores são a principal ferramenta para atingir os objectivos. Para que isso aconteça, é necessário estimular a participação de todos, motivar e desenvolver um crescimento individual e organizacional. Apesar de todas as dificuldades, o líder é um factor de grande importância, pois sua missão é guiar os seus liderados.

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional, e várias teorias tentam explicar o sentido disto, buscando desvendar o que leva as pessoas a alcançar determinados objectivos. O que antes era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, hoje se tornou necessário para a área estratégica das organizações. Através da motivação pessoal, da educação contínua e de muito treinamento, um indivíduo pode utilizar todo o seu potencial de forma mais eficiente, tornando-se um profissional de destaque e realizando seus sonhos em busca de seus ideais.

Na actualidade, o estudo se mostra justificado pois, a motivação para o trabalho é uma das principais preocupações da administração não apenas pública, mas também privada, e tendo em vista as teorias modernas têm buscado explicar como a motivação tem levado as pessoas a agirem seus objectivos, esta passou a fazer parte das estratégias de gestão e não apenas um instrumento da área de recursos humanos como era antes.

A estrutura do trabalho compreende quatro capítulos caracterizados da seguinte maneira: Capítulo I: a Introdução, Delimitação do Tema, Problema de pesquisa, Justificativa, Objectivos (Geral e Especifico), Hipóteses; Capítulo II: trata da Fundamentação Teórica; Capítulo III, delinea os caminhos a seguir para conduzir a pesquisa (Metodologias: Tipos de pesquisa, Técnicas de recolha de dados, Universo, Amostra); Capítulo IV, os resultados esperados, e como corresponde uma cultura única em todos trabalhos desta natureza, encontra-se a cronograma de actividades, Orçamento da pesquisa, a Bibliografia e apêndices, respectivamente.

1.2.Delimitação do Tema

O presente projecto de pesquisa tem como tema: *"O Papel da Liderança na motivação dos Funcionários e Agentes do Estado nas organizações: Caso da Secretaria Distrital de Mueda (2020 à 2022) "*.

1.3.Problematização

Em todos os níveis das estruturais das organizações Públicas e Privadas, encontramos o nível estratégico como o detentor da liderança e que nesta esfera a motivação dos colaboradores dela dependem e para o alcance positivo das metas pelas quais a organização foi criada, é sempre fundamental a motivação dos colaboradores.

Através da liderança e da motivação busca-se desenvolver acções com o intuito de conduzir as pessoas para atingir e/ou buscar benefícios próprios e para o grupo no qual este membro encontra-se inserido. Pois, afinal as pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização, devido a que podem diminuir o seu empenho e dedicação perante o trabalho. As organizações da actualidade necessitam de líderes capazes de trabalhar com o intuito facilitar a resolução de problemas de suas equipas, motivando os seus colaboradores e contribuindo para uma melhor produtividade organizacional

Toda equipa seja ela dentro das organizações, tem por indicação ou naturalidade um líder que de acordo com seu perfil irá orientar e conduzir seus liderados a chegarem ao resultado planejado. A possibilidade do estilo em que o líder utiliza para comandar a sua equipa pode trazer diversas reacções, inclusive, individualmente pode beneficiar ou afectar a qualidade de vida do colaborador, por isso, iremos explanar com evidências os principais estilos de lideranças que exercem nas organizações e quais destes causam menos impactos nos colaboradores dentro e fora da empresa.

Diante dos pressupostos acima e da relevância do tema, surge a seguinte pergunta de partida: *Qual é o Papel da Liderança na motivação dos Funcionários e Agentes do Estado na Secretaria Distrital de Mueda?*

A questão requer uma reflexão mais abrangente sobre os conceitos que envolvem o desempenho da liderança e da motivação em moldes organizacionais.

1.4. Justificativa

A escolha deste tema pelo autor deve-se ao facto de reconhecer a sua pertinência visto que o problema lhe afecta directamente por ser funcionário Público, e que torna-se necessário aferir o papel da liderança no que a motivação dos colaboradores diz respeito, e por se tratar dum facto importante no contributo da personalidade e motivação do funcionário no exercício das suas actividades, e vê a importância de uma pessoa no alto escalão da empresa com características de um líder para influenciar pessoas dentro e fora da organização, sendo uma peça fundamental para o seu sucesso, daí a motivação para a sua realização do estudo.

Liderar é um exercício fora do alcance de muitos profissionais que, embora desempenhem da melhor forma o seu cargo, não possuem competências extraordinárias de responsabilidade, autoridade ou poder. Liderar não é ordenar, mas persuadir no sentido de os liderados realizarem as ideias pré-concebidas por quem lidera. A persuasão é feita de estímulos motivacionais que permitem aos subordinados desempenhar tarefas técnico-sociais emocionalmente bem.

A motivação complementa o exercício de liderança e as teorias motivacionais ajudam a entender os paradigmas do conceito e a forma de estimular da melhor forma o capital humano das organizações. Essa afirmação nos leva a crer que o líder torna-se um ponto de apoio para os elementos a sua volta, ajudando-os a superar dificuldades, contribuindo para que todos tenham um melhor rendimento.

Na esfera individual, como estudante do curso de Administração Pública, espera-se que o seu trabalho venha impulsionar os conhecimentos na área de liderança para melhorar a prestação de serviços aos servidores públicos usando como base a motivação dos demais colegas da instituição. No domínio científico, espera-se que esta pesquisa venha a ser fonte de inspiração para a família académica e aos gestores de recursos humanos sobre a importância do exercício do melhor papel da liderança no nível de top para a motivação dos colaboradores inseridos em qualquer orgânica. Face à relatividade situacional de organização para organização em expor a teoria para exemplos práticos, a revisão de literatura de autores contemporâneos e a análise crítica às diversas teorias de liderança e motivação e imagem institucional foram as metodologias escolhidas para entender da melhor forma como o é que o líder constrói uma organização bem-sucedida em ambiente social.

1.5.Objectivos da Pesquisa

A definição clara de objectivos é de extrema importância num trabalho científico pois, dizem respeito ao que se tem intenção de alcançar, uma finalidade ou um propósito. Nesse trabalho, apresenta-se os objectivos gerais e específicos:

1.5.1 Objectivo Geral:

O objectivo geral refere-se a uma visão global e abrangente do tema de pesquisa. Ele está relacionado com o conteúdo intrínseco dos fenómenos, dos eventos ou das ideias estudadas (LAKATOS & MARCONI, 2004). Cervo & Bervian (2002:83) apud Oliveira (2011) complementam que, no objectivo geral, “[...] procura-se determinar com clareza e objectividade, o propósito do estudante com a realização da pesquisa”.

Neste caso é tido como objectivo geral: Analisar o Papel da Liderança na motivação dos Funcionários e Agentes do Estado nas organizações.

1.5.2. Objectivos Específicos:

Os objectivos específicos nesta pesquisa apresentam os resultados que se pretende alcançar de forma mais detalhada. Porém, tem-se os seguintes:

- Identificar o Papel da Liderança na Motivação dos Funcionários e Agentes do Estado na Secretaria Distrital de Mueda;
- Descrever o estilo de em Liderança que esta a ser implementado para a Motivação dos Funcionários e Agentes do Estado na Secretaria Distrital de Mueda;
- Sugerir as estratégias e estilos de Liderança que Motive os funcionários e Agentes do Estado na Secretaria Distrital de Mueda;

1.6.Hipóteses da Pesquisa

Para Rudio (2011), hipótese é uma suposição que se faz na tentativa de explicar o que se desconhece. Esta suposição tem por característica o facto de ser provisória, devendo, portanto, ser testada para a verificação de sua validade. Trata-se de antecipar um conhecimento na expectativa de que possa ser comprovado. Hipótese é uma proposição que pode ser colocada à prova para determinar sua validade.

Nesta pesquisa, propôs-se as seguintes hipóteses:

H1: O líder autocrático fixa suas directrizes, sem participação do grupo, equipes submetidas a este estilo de liderança apresenta um grande volume de produtividade, porém vivem obtenção e demonstram intensa frustração, pois o líder autocrata utiliza a manipulação a todos, sendo totalmente dominador;

H2: O líder democrático incentiva para que todos participem das decisões e obtém como resultados colaboradores produtivos e motivados em seu ambiente organizacional, assim aceitando a credibilidade passada pela equipe, tornando uma relação interpessoal que estimula a todos.

H3: Os estilos de liderança podem influenciar no comportamento de equipes, pois é através de um bom líder que as equipes se envolvem com o objectivo dado, tendo uma boa participação e demonstrando bons resultados.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Fundamentação teórica é resultado da Revisão de Literatura e/ou Estado da arte sobre determinado tema de pesquisa. A Revisão de Literatura compõe-se da evolução do tema e ideias de diferentes autores sobre o assunto.

Este capítulo visa, essencialmente, trazer a definição de conceitos básicos que nortearam a pesquisa. Estes conceitos são discutidos na recorrência ou opinião de vários autores. Nesta secção serão apresentados diversos conceitos de líder e liderança citados por autores e por meio destes, iremos obter visões diversificadas sobre do tema.

2.1.1. Base Conceptual de Líder

O dicionário de língua portuguesa Michaelis (2007) define líder como: chefe e guia.

Para Lacombe e Heilbornorn (2003) liderar significa originalmente conduzir e de acordo com a Administração liderar é conduzir um grupo de pessoas, exercendo influência em seus comportamentos e acções, a fim de que alcancem os objectivos e metas comuns do grupo, conforme a visão de futuro, tomando como base um conjunto coeso de ideias e convicções.

Chiavenato (2004) também defende o líder como sendo o condutor, o mentor, aquele que dita o comando. Para ser líder é preciso ter uma visão global, compreender a relação entre o homem e o seu âmbito de trabalho. É saber instruir, mas também aprender, sendo este último o mais importante. Ser líder significa conduzir as pessoas rumo à realização de actividades que levem a um resultado comum para a organização.

Sob a perspectiva clássica da administração, o líder possui a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o intuito de alcançar objectivos organizacionais e sua atenção principal centralizava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER e FREEMAN, 1999):

“Liderança é o processo de dar propósito ao esforço colectivo e provocar o desejo de despende este esforço para se atingir o objectivo” (YUKL 1998).

SLATER (2001) salienta que: “Os líderes são pessoas que motivam com a clara visão de como as coisas podem ser feitas de uma forma melhor”.

2.1.2.Liderança

Nota-se que nos dias atuais o conceito de liderança é apresentado da seguinte maneira: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”. (HUNTER, 2004).

A liderança pode ser definida como uma função gerencial fundamental, indicando o líder não somente como um condutor de pessoas, mas como um indivíduo capaz de articular o poder que já existe entre seus liderados. Motta (1997) acredita que:

(...) Liderança não é uma condição passiva, mas produto de participação, envolvimento, comunicação, cooperação, negociação, iniciativa e responsabilidade. O verdadeiro líder é essencialmente um indivíduo capaz de investir tempo e energia no futuro de sua organização e, principalmente, no seu pessoal. A essência da liderança não está em obter poder, mas em colocar poder nos outros para traduzir suas intenções em realidade sustentá-las ao longo do tempo (MOTTA, 1997).

Kouzes (2003) e Maximiano (2000) concordam ao afirmarem que a liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações comuns; no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa e sim a vontade.

Hunter (2004) complementa que a liderança é como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objectivos identificados como sendo para o bem comum”. Para ele, o líder deve ser empático com os seus liderados, para que consiga deles a dedicação total.

De acordo com Bennis (1996) "A presença do líder é essencial para o êxito das organizações, o líder é a força que incentiva, guia e torna possível o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse ambiente de constantes turbulências e mudanças"

Na óptica do autor tomando em consideração a esse pressuposto, salienta que a Liderança é a capacidade do líder, levar os outros a agir em cumprimento com suas ideias, valores e comportamentos. Liderar é envolver as pessoas no processo de discussão de forma a mobilizar o máximo de capital humano e de inteligência.

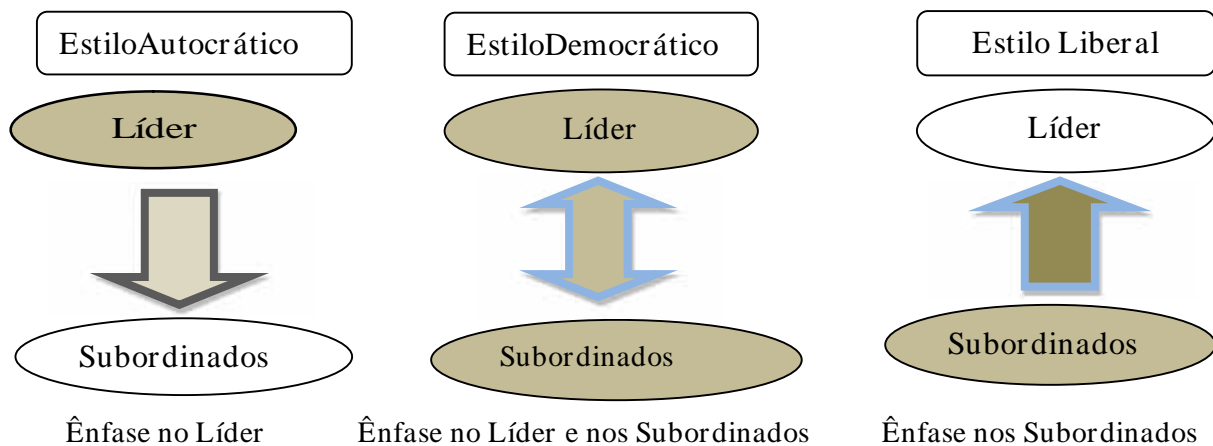
Quando Liderança é a capacidade do líder levar os outros a agir em cumprimento com as suas ideias, valores e comportamentos. Liderar é envolver as pessoas no processo de discussão de forma a mobilizar o máximo de capital humano e de inteligência.

2.1.3. Estilos de liderança

Maximiano (2000) afirma que, “Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa.

Conforme Chiavenato (2004), salienta os estilos de liderança mais conhecidos: Autocrático, Democrático e Liberal, identificados na figura 3, onde demonstra as diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.

Figura 1: As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança



Percebe-se, que os Líderes influenciam os indivíduos de acordo com seu poder de convencimento, onde este é obtido através do cargo em que ocupa em função do seu carisma e o seu conhecimento no meio de trabalho.

2.1.3.1. Liderança autocrática.

A liderança Autocrática é quando o líder exerce o papel de dominador, sempre esperando obediência. Chiavenato descreve um pouco sobre o estilo de liderança autocrática da seguinte maneira, Segundo, CHIAVENATO. (2004, p.103)

O líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Embora gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. O Trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as actividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.

Para Maximiano (2008) a liderança autocrática nada mais é do que o poder de decisão ser centralizado somente no líder, isto é, concentra a autoridade com seus subordinados.

Nota-se que o líder autocrático é centralizador e estabelece os objectivos de seus liderados, define o que deve fazer e não deixa que os liderados participem das decisões, ou seja, não escuta as opiniões dos subordinados.

Cabe também determinar as providências para a execução de tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornem necessárias e de modo imprevisível para o grupo, quando o líder muito se ausenta as actividades param, e o grupo se sente reprimido, tendo alguns problemas até mesmo de agressividade entre eles.

O líder autocrático pouco ouve seus subordinados, e acredita que sua opinião é sempre à mais correta para tomada de decisões desmerecendo opiniões de um próximo. Fica fácil identificar que a atenção do líder está voltada para tarefas, metas e não para relações humanas de seu grupo de trabalho.

2.1.3.2. Liderança Democrática

Na liderança democrática as directrizes são debatidas e decididas pelo grupo e deve ser estimulada e assistida pelo líder Organizacional, onde o grupo estuda as alternativas para atingir o objectivo e pede apoio ao líder, cabe a ele escolher ou acolher as alternativas apresentadas pela equipe. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates e opiniões de seus colaboradores.

Maximiano (2008) salienta que quanto mais decisões o grupo tomar, mas o líder denota o estilo de comportamento democrático e propicia melhores condições de trabalho, além de ser um factor motivacional para seus liderados. A liderança democrática apresenta boa relação do líder com os liderados, proporciona a participação e confiança da equipe, e assegura uma boa comunicação do líder com os liderados.

2.1.3.3. Liderança liberal (*Laissez-Faire*)

Há liberdade e total confiança no grupo nas tomadas de decisões, divisão de tarefas e sobre os companheiros de trabalho. Não impõe regras ao grupo, e sua participação é mínima nas tomadas de decisões, não das origens, não traça metas e objectivos, não orienta os liderados.

Para Chiavenato (1994, P. 125) nesse tipo de liderança: “há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder” a definição das tarefas é feita pelo próprio grupo, mas é importante lembrar que para que esse tipo de liderança tenha sucesso é necessário ter um grupo com profissionais com alto grau de maturidade e responsabilidade. Nesse tipo de liderança, parte-se do princípio de que o grupo atinja a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder.

Laissez-Faire: provem do francês e significa “deixai fazer, deixai ir, deixai passar”.

Acima foram citados os tipos de liderança segundo Chiavenato, no entanto é importante apontar os tipos de líderes.

Para Maximiano (2000) um estilo de liderança liberal em que o líder não toma as decisões, acarreta em atitudes mais contrárias e a um desempenho mais baixo. Na liderança liberal o líder está aberto para ouvir, confia nas opiniões dos liderados que têm liberdade total nas decisões e o líder participa pouco nas decisões da organização.

Entretanto, não existe um tipo de liderança ideal que funcione em qualquer empresa ou situação, nem sempre o estilo escolhido será eficaz, em algumas ocasiões pode trazer ótimos benefícios e resultados, já em outras pode trazer sérias consequências. Sendo assim as organizações devem buscar estilos que se adaptem ao cenário actual para que obtenham o melhor resultado possível.

A liderança também influencia na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, pois as necessidades e expectativas das pessoas mudam constantemente assim como o mundo corporativo. Portanto as práticas e técnicas gerenciais também devem mudar (SILVA, 2011).

2.2. Qualidades de um Líder

2.2.1. Eficácia

A liderança eficaz começa com a visão do executivo Principal, que aproveita oportunidades de mercado ou de serviços, continua por uma estratégia que dá vantagem competitiva á organização e finalmente leva ao sucesso do negócio ou do serviço. Finalmente inclui todas as crenças e valores existentes, as decisões tomadas e os planos feitos por alguém em qualquer sector da organização e os concentra em acção eficaz com adição de valor.

Uma liderança eficaz, junto com o gerenciamento da qualidade total, possibilita à empresa ou organização fazer as coisas certas, de modo correto, na primeira vez.

2.2.2. Sabe Ouvir

Outra característica marcante em um líder é a sua capacidade de ouvir e compartilhar suas ideias com os outros. Segundo Gaudêncio, 2007:

“ [...] o líder deve comunicar qual é o seu sonho e todas as vantagens em assumi-lo. Ele deve querer saber também o que o outro pensa a respeito, se está de acordo ou não, o que ele mudaria ou acrescentaria no sonho, para que o sonho passe a ser dele também. Por isso, é preciso que o líder esteja seguro do seu sonho. Para permitir que seja colocado em dúvida, cada vez que tentar comprometer alguém.”

Perceber, reconhecer, entender, compreender valorizar, dar atenção e respeitar são vários nomes diferentes para um processo tão simples mais ao mesmo tempo tão difícil de ser praticado, que é ouvir o outro. Ouvir não significa somente escutar os sons da voz, ou acompanhar um raciocínio do interlocutor, significa antes de tudo ter paciência, tolerância para aceitar a outra pessoa como ela é, e também suas qualidades e seus defeitos.

2.2.3. Aprende a Delegar

Delegar é uma arte essencial para executivos eficazes, de uma forma bem simples é pedir para que outra pessoa faça o trabalho que é seu, embora ainda seja responsável pelo resultado final da actividade. “[...] a delegação é fundamental para o bom funcionamento de uma equipe”. (GAUDÊNCIO, 2009, p.36)

Deve sempre ser consistente daquilo que esta análise antes de qualquer tomada de decisão e fuja daquilo eu não seja consistente.

Um líder precisa confiar em seus liderados e para isso necessita delegar suas tarefas. Um líder sobrecarregado dificilmente terá tempo para sua equipe, e uma equipe sem um líder perde o rumo do seu objectivo.

Deve-se focarem que se pode ser delegado e o que pode ser delegado, divida claramente as actividades que podem ser delegadas e seus objectivos, dê chance para que seus funcionários desenvolvam suas habilidades pessoais, sempre explicar claramente quais suas vantagens se der certo, mas também quais são os impactos de acaso der errado.

Reservar um tempo para acompanhar o delegado e ajudar nas tomadas de decisões são essenciais, lembrando que hoje ninguém trabalha sozinho a colaboração dos membros de equipa são fundamental para alcançar objectivos e metas para um sucesso profissional.

2.3. Motivação

Geralmente a motivação é entendida como "uma força dentro de nós que seria responsável por nossas acções." É definida como uma tendência para a acção provocada por uma necessidade. Somente as necessidades são os motivadores do comportamento humano, as necessidades são intrínsecas ao indivíduo. Não se pode em princípio colocar necessidades nas pessoas, Portanto não se podem motivar as pessoas.

O que se pode fazer é facilitar ou dificultar a satisfação das necessidades dos indivíduos, um homem saudável é motivado principalmente pela sua necessidade de se desenvolver e se realizar como pessoa, também pode se dizer que motivação é o processo responsável pela intensidade, direcção, e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. É baseada em emoções, especificamente, pela busca por experiências emocionais positivas e por evitar as negativas.

A motivação vem das necessidades internas de cada indivíduo e não de nossa vontade. O desejo de uma pessoa ser produtiva depende dos seus objectivos particulares assim num ambiente organizacional e produtividade do colaborador dependerá do quanto ele percebe o seu trabalho como um meio para atingir seus objectivos e satisfazer suas necessidades para poder motivar o comportamento.

Segundo Viegas (apud, FIORELLI, 2004, p.118)

Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direcção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores. Quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la para aos objectivos da organização tem sido preocupação constante dos administradores.

A motivação é o processo de impulso que leva as pessoas a uma direcção e persistência para que atinja seus objectivos, ela é responsável em fazer com que os indivíduos dêem o melhor de si, assim fazendo o possível para conquistar o que almejam.

A motivação de realização é dividida em dois tipos são: intrínseco e extrínseco. Para obter a realização na motivação extrínseca, devem existir benefícios externos, bem como para se de punição. Mas se a motivação intrínseca é a propulsora para determinados objectivos, então a atenção é voltada para os desejos íntimos de cada indivíduo, bem-estar, prazer pessoal.

Outros autores citam que a motivação está dentro de cada um.

Vergara (1999) defende que a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós mesmos é que nos motivamos, ou não. Silva; Rodrigues reforçam essa teoria quando citam que:

A motivação é um fenómeno que depende de numerosos factores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano. (SILVA; RODRIGUES, 2007, p.9).

Ou seja, é muito importante e essencial à motivação para o ser humano, ela faz com que com que cumprimos com mais facilidade alguma tarefa. A Motivação é um assunto bastante debatido em relação a organizações e motivação empresarial. Para um melhor sucesso da empresa é necessário achar elementos que de certa forma motivam cada funcionário. Fazer com que a pessoa se sinta motivada é de extrema importância, pois lhe traz um novo ânimo, e assim ela começa a agir em busca de novos objectivos, de novas conquistas. Com ela as pessoas se tornam mais produtivas, fazendo com que atuam com mais satisfação.

2.3.1. Teorias sobre Motivação

O conceito de motivação se torna extenso e complexo, tendo em vista que não exista uma regra geral ou uma receita de bolo para defini-lo. Para Rose (2005) o conceito de motivação pressupõe acções diversas, que contemplam um universo de inúmeros factores, que têm que ser dirigidos especificamente para cada caso, conforme a actividade empresarial e o perfil dos colaboradores, que é que produz um desempenho positivo ou negativo.

Para Maximiano (1995, p. 316),

Motivação é a força, o impulso que nos move e direcciona ao comportamento de busca à satisfação de uma determinada necessidade, por isso não podemos considerá-la como simples injeção de ânimo, que deve ser aplicada de vez enquanto nas pessoas, pois são as influências externas, geradas consciente ou inconscientemente pelo próprio homem.

Nakamura et al. (2008, p. 21) Definem motivação como conjunto de factores que determina a conduta de um indivíduo.

Já Fiorelle (2004, p. 120) define motivação como conjunto de factores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afectiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”.

Para melhor percepção, vamos abordar resumidamente duas teorias que explicam a motivação, Teoria das necessidades (Abraham Maslow) e a Teoria dos dois factores (Frederic Herzberg).

2.3.2. A teoria de Maslow

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la.

De acordo com o artigo, Teoria de *Maslow* - A Pirâmide de *Maslow*, Maslow, trata das necessidades básicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As necessidades de segurança constituem a busca de protecção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, Participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afecto e amor.

2.3.3. Teorias da Hierarquia das necessidades de *Abraham Maslow*

Para Maslow, as pessoas se esforçam para satisfazer a necessidade que estiver precisando com urgência em dado momento. Os indivíduos tendem a seguir uma sequência para realização dessas carências, partindo das necessidades fisiológicas, que precisam ser pelo menos parcialmente saciadas para possibilitar ao indivíduo desejar a realização de outras classificadas em níveis acima.

Caso a empresa não ofereça as recompensas adequadas aos trabalhadores, eles se sentirão frustrados e não responderão adequadamente às oportunidades e incentivos oferecidos. Por isso, é necessário identificar em que nível da pirâmide está, de modo a investir nas estratégias mais adequadas às suas necessidades.

Maslow hierarquiza as necessidades humanas, colocando-as num mesmo pacote, porém as escalonando de acordo com suas importâncias numa pirâmide que leva seu nome como pode ser visualizado.

Figura 2: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades. Fonte: Adaptação de Chiavenato (2000).



Segundo essa teoria, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, que são elas:

- 1- Fisiológicas: refere-se à fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais;
- 2- Segurança: relaciona-se a segurança e protecção contra danos físicos e emocionais;
- 3- Sociais: diz respeito à satisfação, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
- 4- Estima: com referência a factores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; factores externos e estima, como status, reconhecimento e atenção;
- 5- Auto realização: diz respeito á intenção de tornar-se tudo que a pessoa é capaz de ser, inclui crescimento, auto desenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Chiavenato (2000, p. 120) refere que Maslow formulou uma teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. Ele concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento.

Chiavenato (2014) refere que as fisiológicas se apresentam como o ar, comida, descanso, são também conhecidas como necessidades biológicas e existem a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo, as de segurança que são a proteção contra o perigo e prevenção contra ameaças estando intimamente ligada também à questão da sobrevivência, encerrando a primeira parte da hierarquia.

2.3.4. Outras teorias sobre necessidades humanas

Segundo Marras (2011,p,26) Todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas. Isso faz com que elas sempre estejam tentando satisfazer essas necessidades. A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem satisfação. Enquanto perdura a situação, perdura a motivação. Ao satisfazer a necessidade, acaba a motivação.

Todas as necessidades representam carências ou falta de alguma coisa que vindo meio circundante (exterior) para completar o indivíduo, à exceção do último estágio, que é o de auto realização. Essa necessidade é puramente intrínseca e, em geral, manifesta-se em indivíduos que são independentes, que tem o poder se auto governar.

Trata-se de pessoas que não buscam tipo de necessidade o que ela representa fisiológica Necessidades físicas como: Sexo, bebida, comida, sono, etc.

Marras (2011, p.27) explica o significado dos níveis de pirâmide das necessidades humanas da seguinte forma:

Segurança - A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção: Um abrigo, uma estrutura, uma ordem, etc.

Social - A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade, etc.

Estima- A noção das pessoas de se sentirem valorizadas pelos que às rodeiam, sua auto-estima, o desejo de se sentir importante, competente e valorizado.

Auto-realização – O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser. Retornos materiais ou financeiros, mas sim, satisfação pessoal. Por exemplo, realizar um trabalho bem-feito, ter um sentimento de dever cumprido, sentir o próprio crescimento pessoal ou profissional etc.

2.3.5. Os factores de Herzberg

Frederick Herzberg “formulou a teoria dos dois factores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele existem dois factores que orientam o comportamento das pessoas”:

Um dos factores citados por Chiavenato são os “Factores higiénicos”

Factores higiénicos ou factores extrínsecos. Estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Essas condições são decididas pela empresa, e os factores higiénicos estão fora do controle das pessoas. Os factores higiénicos são: salário, benefícios sociais, estilo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e directrizes da empresa, regulamentos internos, clima de relacionamento entre empresa e funcionários. (CHIAVENATO, 2004, p.267).

Os factores Higiénicos não são capazes de motivar, mas causam insatisfação quando desatendidas. Continuando Chiavenato também comenta sobre o segundo factor “Factores motivacionais” (CHIAVENATO, 2004, p.267), Diz:

Os factores extrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os factores motivacionais estão sobre o controlo do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os factores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e as necessidades de auto reavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Nesse trecho podemos observar e citar que o factor motivacional, gera um crescimento pessoal, uma responsabilidades, e reconhecimento dentro de sua organização aumentando o ego e tendo mais status.

Esses sim são os factores que realmente estimulam, A motivação depende do trabalho e do envolvimento de cada um, Quanto maior o envolvimento maior a satisfação, conquistas quotidianas são construídas a partir do crescimento e da auto realização que cada um extrai de suas tarefas.

Pode – se concluir que os factores responsáveis pela Satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos factores responsáveis pela insatisfação, ou seja, cada um dos 2 factores tem uma dimensão própria. Sendo um aspecto importante, a motivação é um assunto meramente actual.

Quando falamos de Serviço público, o trabalho com esse material interno deveria ser uma das prioridades das instituições. São estáveis, após três anos de efectivo exercício, os servidores nomeados para cargo de provimento efectivo em virtude de concurso público.

Para Collin (2001), no livro *Empresas feitas para vencer*, menciona que cabe aos líderes não se preocuparem em motivar suas equipes, mas em evitar desmotivá-los. Para esse autor, a motivação é intrínseca. As pessoas são naturalmente motivadas, mas alguns factores externos é que podem desmotivá-las.

Quando alguém está motivado, ela busca seus objectivos com mais prazer, ela despende energia total para alcançar a meta e produzir resultados. Portanto, um trabalho motivacional, comprovadamente, alcança óptimos resultados. Como não há como medir a motivação, ela deve ser uma habilidade constantemente trabalhada.

O termo motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. O termo indica o processo por meio do qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo e acção ou comportamento humano.

Segundo Robbins (2005, p. 236) “[...] definir motivação como o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

2.3.6. Factores motivadores

Sendo a motivação um tema que tem suscitado discussões nas mais variadas áreas de conhecimento: clínica, educacional, religiosa, organizacional e outras, no campo das organizações, as discussões versam sobre meios de se obter maior rendimento dos profissionais que formam uma corporação.

Nesse contexto, factores motivadores são factores que quando presentes causam motivação, e quando ausentes provocam insatisfação. Eles estão relacionados aos objectivos do próprio funcionário tanto em relação a sua carreira, quanto ao seu cargo actual e actividades que exerce.

Aqui, se encaixa o reconhecimento, crescimento profissional, auto realização, grau de desafios aos quais são expostos e a capacidade de realizá-los, liberdade para decidir como realizar suas actividades e uso pleno de suas habilidades pessoais. Quando sanados, a empresa consegue aumentar a produtividade e satisfação dos seus colaboradores, e, conseqüentemente, alcançar o sucesso que almeja em seu mercado de actuação.

2.3.7. Motivação no Serviço Público

De acordo com Nascimento (2006,p.49) é preciso motivação para trabalhador produzir mais e de forma satisfatória, e que não são todos os indivíduos que são motivados pelas mesmas coisas, é possível ter uma noção e seleccionar vários factores que levam servidores públicos a não oferecer o atendimento adequado que aquele cidadão espera receber ao chegar para ser atendido.

Alguns factores, dentro das organizações públicas podem levar o servidor à sua desmotivação e consequentemente ao mau atendimento, podem ser os seguintes:

- Trabalhar insatisfeito em decorrência da baixa remuneração recebida;
- Comparar a sua remuneração com a de outro servidor no mesmo nível hierárquico, mas em outra função;
- Falta de ferramentas de trabalho que é necessário para um bom andamento dos seus serviços;
- Sistema de informática ineficiente, isto é, que não possui conhecimentos necessários para dar um bom andamento em serviço ou no atendimento ao contribuinte;
- Ambiente com pouca iluminação e ventilação;
- Acreditar que o seu trabalho está sendo feito bem e mesmo assim não ter o seu trabalho reconhecido como gostaria.

Poderíamos falar de tantos motivos que farão com que o servidor tenha um sentimento de desânimo, e consequentemente a desmotivação, mas em princípio, somente falaremos sobre estes, que são bem notáveis nas organizações, ou a qualquer pessoa que converse sobre esse assunto com algum servidor.

Como já visto antes qualquer um destes factores pode fazer com que um servidor se desmotive com o seu trabalho, devido cada um ter sua personalidade, é possível que apenas um factor dos descritos anteriormente já seja suficiente para desmotivá-lo a dar o melhor de si em seu serviço ou a dar um atendimento com mais cordialidade e eficiência ao utente.

Os cargos públicos de relevância e que aumentariam financeiramente o salário do servidor são aqueles mais críticos por que muitas vezes o servidor que ele acredita ser capaz e merecedor de exercer, devido sua experiência, tempo de serviço e preparo técnico, mas nem sempre é assim pois muitas vezes é dado ao colega, que não aparenta ser o merecedor.

Mas o fato é que em vários casos nas organizações públicas existem, e aquele servidor tenha maior afinidade com político ou com os administradores, que nem sempre esta de acordo com a competência para desenvolver tal actividade, mas ele é que acaba sendo o mais preparado no ponto de vista do dirigente, e aquele outro colaborador acaba se sentindo lesado pelo outro estar sendo favorecido.

Em vista dos argumentos, se percebe que o mau desempenho, baixa produtividade e o mau atendimento que alguns servidores oferecem aos utentes, ficam evidentes dentro da descrição apresentada e justifica-se através das teorias da motivação.

De modo geral, as dificuldades do serviço público, tais como escassez de recursos, descontinuidade na gestão em decorrência dos baixos salários, se constituem em factores que desmotivam os servidores.

2.3.8. Factores Higiénicos

Esses factores estão relacionados às ferramentas e estruturas oferecidas pela empresa. Quando ausentes, causam insatisfação, mas quando presentes, apesar de satisfatórios, não causam necessariamente a motivação do funcionário. Eles têm mais a ver com o ambiente que o rodeia e à conduta da organização do que com as funções do funcionário em si.

São eles: salário, ambiente de trabalho, política da empresa, relação dos superiores com os demais funcionários e os benefícios, por exemplo. Segundo Herzberg, os “factores de higiene operam independentemente dos factores de motivação. Um indivíduo pode ser altamente motivado em seu trabalho e estar insatisfeito com o ambiente corporativo”.

Essa teoria mostra como um funcionário pode ser impactado dentro da empresa e o que causa satisfação e motivação. Os líderes das equipas e o RH podem usar essas informações tanto para prevenir a insatisfação por parte de seus colaboradores como para elaborar estratégias para motivá-los. Como resultado, os funcionários usufruirão de mais felicidade e bem-estar, o que reflectirá no aumento da produtividade e crescimento da organização como um todo.

Todo aquele que busca um resultado através da coordenação de pessoas, quer incentivá-las de alguma maneira, com algum tipo de método ou abordagem para que ao fim dos esforços o objectivo seja alcançado. Nessa temática é que surgem as teorias de motivação, investigando e pesquisando qual a forma mais eficaz de conduzir pessoas ao seu máximo de produtividade.

2.3.9. O papel das pessoas nas organizações.

O ser humano é aquele cuja motivação não está presa a retribuições materiais, mas baseada em vantagens éticas e psicológicas, como: reconhecimento pelo trabalho que faz.

No mundo globalizado a diferença é feita pelas pessoas que compõem o organismo das organizações, pessoas com capacidade de comunicação, espírito de trabalho em grupo, liderança e principalmente foco nos resultados. Gente que tenha iniciativa, vontade de assumir riscos e agilidade na adaptação de quaisquer situações seja ela mudança de turno, cargo, transferência á outra filial da empresa, através do comprometimento, motivação, disciplina e sempre buscando mais conhecimento melhorando assim seu relacionamento interpessoal. E quanto mais as pessoas assumirem esses papéis mais fortes será as organizações, obtendo assim resultados positivos.

Chiavenato (2004) constatou que as metas das organizacionais são alcançadas através das pessoas. No entanto, as pessoas também possuem metas e objectivos pessoais e muitas vezes utilizam das organizações para atingi-los. É preciso ter uma certa parceria entre a empresa e seus colaboradores, de forma que os indivíduos contribuem e em troca as organizações lhe oferecem incentivos. O equilíbrio organizacional está ligado directamente na troca de incentivos e contribuições tanto do empregador como do servidor.

As equipes, empresas, corporações ou governos são resultados do trabalho de um grupo de pessoas. As empresas não têm sucesso, mas sim os indivíduos que as compõem. Uma empresa precisa de cargos como gerentes, psicólogos, tesoureiros, ajudantes gerais, entre outros; portanto, cada um com seu papel a transforma uma instituição a caminho sucesso. Na Gestão de Pessoas, liderar é empreender os talentos e saber como esses podem contribuir para o sucesso do trabalho. Se houver sucesso ou fracasso no processo, esse será compartilhado pelo grupo.

Liderar ou exercer a liderança é ter o entendimento da cultura organizacional, do planejamento estratégico da mesma e alinhar sua equipe de acordo com as competências contributivas de cada um para atingir os resultados esperados. Isto torna cada elemento co-participativo do processo, é fazer cada um sentir que faz parte do time e não que está à parte. É preciso conciliar os objectivos organizacionais com os individuais, e saber em que momento ocorre a intersecção, o ponto comum entre as partes envolvidas.

O líder deve ter em mente que as pessoas fazem os processos. São elas que por meio de seu trabalho contribui efectivamente para com a organização e com a equipe. (Liderança com criatividade: A chave da gestão de pessoas, RH Portal, 26 ago. 2014).

CAPÍTULO III: METODOLOGIAS

3.1. Tipos de Pesquisas

Com relação às escolhas metodológicas, serão utilizadas as seguintes categorias de pesquisa: classificação quanto ao objectivo da pesquisa, classificação quanto à natureza da pesquisa, e classificação quanto à escolha do objecto de estudo. Já no que se refere às técnicas de pesquisa os estudos podem utilizar as categorias a seguir: classificação quanto à técnica de colecta de dados e classificação quanto à técnica de análise de dados.

3.1.1. Classificação Quanto ao Objectivo da Pesquisa

Quanto aos objectivos, a presente pesquisa classifica-se como descritiva. Segundo Gil (2001) apud Oliveira (2011:24), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenómeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de colecta de dados.

Esse tipo de pesquisa, segundo Sellitzetal. (1965) apud Oliveira (2011:24), busca descrever um fenómeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exactidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos.

3.1.2. Classificação Quanto à Natureza da Pesquisa

A pesquisa é de carácter qualitativo. A pesquisa qualitativa é entendida, por alguns autores, como uma “expressão genérica”. Isso significa, por um lado, que ela compreende actividades ou investigação que podem ser denominadas específicas. Segundo Triviños (1987) apud Oliveira (2011:25), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como ase a percepção do fenómeno dentro do seu contexto.

O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenómeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências. Para Gil (1999) apud Oliveira (2011:25), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenómeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contacto directo com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

3.1.3. Classificação Quanto à escolha do Objecto de Estudo

Classifica-se como sendo estudo de caso único. Segundo Yin (2001) apud Oliveira (2011:27), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos factos objectos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenómenos pesquisados. “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001:33 apud Oliveira, 2011:27).

Para Triviños (1987) apud Oliveira (2011:27), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objecto é uma unidade que se analisa profundamente. Nesse sentido, Schramm, apud Yin (2001: 31), complementa afirmando que essa estratégia “[...] tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”. Portanto, para efectivação do estudo, o autor precisa ir ao campo para apurar a veracidade do acontecimento do fenómeno.

Para evidenciar os elementos ora apresentados, será possível através do uso da entrevista e questionário dos elementos da amostra e verificação em torno dos elementos ligados ao processo do cumprimento das metas curriculares (desde o Plano geral do Ensino Básico, programa do 3º Ciclo até os instrumentos passíveis a operacionalização dos mesmo).

3.2. Técnicas de Recolha de Dados

As técnicas de colecta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma Ciência, ou seja, corresponde à parte prática da colecta de dados (LAKATOS & MARCONI, 2001 apud OLIVEIRA, 2011:29). Durante a colecta de dados, diferentes técnicas podem ser empregadas, sendo para esta pesquisa, serão utilizadas as seguintes: a entrevista, o questionário e a observação.

3.2.1. Entrevista

Segundo Cervo & Bervian (2002) apud Oliveira (2011:29), a entrevista é uma das principais técnicas de colectas de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto.

A entrevista é uma das técnicas de colecta de dados mais utilizados nas pesquisas sociais. Esta técnica de colecta de dados é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta. Tratando-se desta pesquisa, acredito que seja possível fazer uma radiografia nos sujeitos envolvidos na pesquisa ao ponto de apurar a veracidade sobre o papel de liderança a motivação dos colaboradores.

3.2.2. Questionário

Segundo Cervo & Bervian (2002:48) apud Oliveira (2011:27), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maiores facilidades na tabulação e análise dos dados.

De forma idêntica, Marconi & Lakatos (1996:88) apud Oliveira (2011:27) definem o questionário estruturado como uma “[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”. Dentre as vantagens do questionário, destacam-se as seguintes: ele permite alcançar um maior número de pessoas; é mais económico; a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado.

O questionário consistiu em um formulário constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (Marconi e Lakatos, 1999:100), para colher algumas respostas que posteriormente foi um confronto com as hipóteses previstas dirigidas a 10 Técnicos da Secretaria Distrital.

3.3. Universo ou População

De acordo com Gil (2008:89) apud Oliveira (2011:42), população “*é um conjunto de elementos que possuem determinadas características*”. Fala-se de população como referência ao total de habitantes de um determinado lugar. Com este conceito, pode-se definir população como todo o indivíduo que fará parte da pesquisa. Nesta pesquisa, constitui população: Neste caso, a Secretaria Distrital conta com um efectivo de 91 Funcionários e agentes do Estado.

3.3.1. Amostra da Pesquisa

Segundo Gil (2008:90) apud Oliveira (2011:42), amostra “*é o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimulam as características desse universo ou população*”. Para o presente projecto, serão envolvidos doze (12) elementos, extraídos através da população da pesquisa, da seguinte forma: Dez (10) Técnicos; Um (1) Secretário Permanente e um (1) Chefe da Repartição que serão escolhidos mediante uma amostragem do tipo probabilístico aleatória simples, para dar a todos igual oportunidade de serem escolhidos para a amostra.

Tabela 01: Elementos que constituem a amostra.

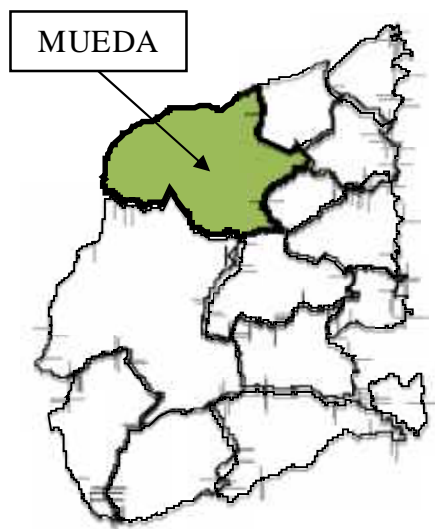
Designação	Amostra		
	H	M	HM
Membros de Direcção	02	00	02
Técnicos	06	04	10
Total	08	04	12

Fonte: Adaptado pelo autor, 2023.

3.4. Localização Geográfica do Distrito de Mueda

O Distrito de Mueda é um dos 17 Distritos da Província de Cabo Delgado e está situado no extremo Norte da Província e dista da Capital Provincial – Pemba.

Figura 3: Mapa do Distrito de Mueda



Limites:

- Norte: República Unida de Tanzânia,
- Sul: Montepuez, Meluco e Muidumbe;
- Este: Mocímboa da Praia e Nangade;
- Oeste: Mecula (Niassa)
- População Economicamente activa é de 75,2%
- Actividade Principal: Agricultura.

Fonte: Relatório anual das actividades do PESOD do Governo do Distrito de Mueda/2022.

3.5. Divisão Administrativa do Distrito de Mueda

O Distrito de Mueda está dividido em Cinco Postos Administrativos que são os seguintes: Posto Administrativo de Mueda – Sede, Chapa, Imbuho, Ng'apa e Negomano. Existem também 14 Localidades e 65 Aldeias.

A superfície do distrito é de 11.343km² e a sua população está estimada em 217.641 habitantes, dos quais 24.176 são mulheres, com uma densidade populacional de 14,9 habitantes por km²(CENSO 2017).

A população economicamente activa é de 75,2% e a actividade Principal é Agricultura

A estrutura etária do distrito reflecte uma relação de dependência económica de 1:1.2, ou seja, por cada 10 crianças ou anciões existem 12 pessoas em idade activa. Com uma população jovem (41%, abaixo dos 12 anos), tem um índice de masculinidade de 48% (por cada 100 pessoas do sexo feminino existem 99 do masculino) e uma matriz rural acentuada.

3.6. Secretaria Distrital de Mueda

A Secretaria Distrital é uma entidade pública responsável pela assistência técnica e administrativa necessária ao funcionamento do governo ao nível do Distrito de Mueda, assegurar o acompanhamento e controlo da execução das decisões do governo Distrital, realização das demais funções de gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros do governo distrital e das áreas da função pública e da administração local do estado, dirigida por um secretário permanente distrital nomeado pelo governador sob proposta do administrador distrital, ao abrigo do artigo 41 da lei nº 8/2003 de 19 de Maio.

A secretaria distrital compreende repartições Administração e finanças, administração local e função pública, repartição de planificação e desenvolvimento local, secretaria comum, dirigidas pelos respectivos chefes das repartições devidamente nomeados.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.

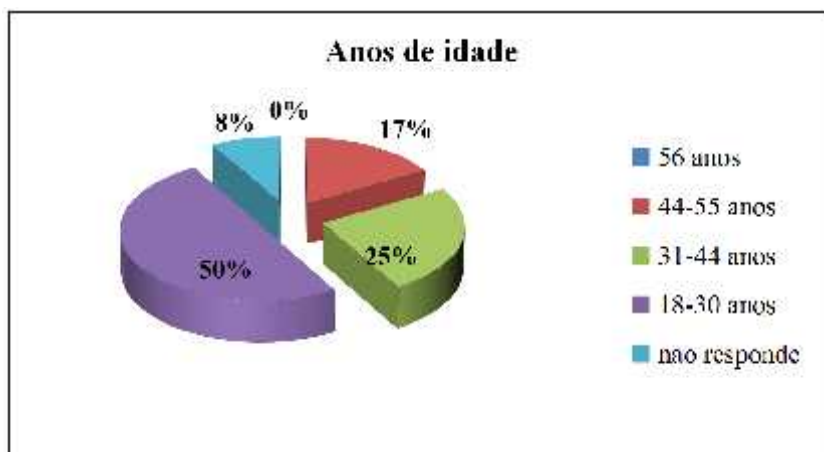
Neste tópico, são descritos todos os resultados encontrados na pesquisa empírica. Esta sessão pode ser dividida didacticamente em duas partes: apresentação dos resultados e discussão dos resultados. Mas na prática elas se misturam.

4.1. Apresentação dos resultados.

Para apurar de forma minuciosa e descrever os aspectos relacionados ao Papel da Liderança na motivação dos Funcionários e Agentes do Estado nas organizações, o autor guiou-se por uma entrevista a qual foi dirigida aos Membros de Direcção e roteiro de questionário dirigido aos Técnicos em serviço, escolhidos de forma aleatória. Portanto, a apresentação do autor baseou-se nas perguntas e questões que para ele considera mais preciso e detalham aspectos com pertinência sobre o assunto.

4.1.1. Anos de Idade

Gráfico 1. Anos de idade dos Sujeitos da Amostra



Fonte: Adaptado pelo autor, 2023.

Como ilustra o gráfico acima, indica que 25% dos elementos inqueridos tem idade compreendida entre 31 a 44 anos de idade, 17% estão entre os 44 a 55 anos, nenhum tem mais de 56 anos, a percentagem menor de 8% os elementos da amostra não revelaram a sua idade e os anos de idade que compreende entre os 18 a 30 anos de idade é de 50% que constitui a maioria dos elementos da amostra.

4.1.2. Anos de Serviço na Função Pública.

Para este ponto, com intenção de procurar saber quanto tempo de serviços os elementos envolvidos têm, os dados que se obteve quanto aos anos de serviço o gráfico abaixo ilustra que 58% dos inqueridos tem entre 1 a 10 anos de serviço, 25% estão em serviço de 11 a 20 anos em função, 17% estão em vínculo com a Função Pública de 21 a 25 anos e de todos envolvidos nenhum deles tem mais de 25 anos em serviço.

Gráfico 2: Anos de Serviço na Função Pública dos Sujeitos da Amostra

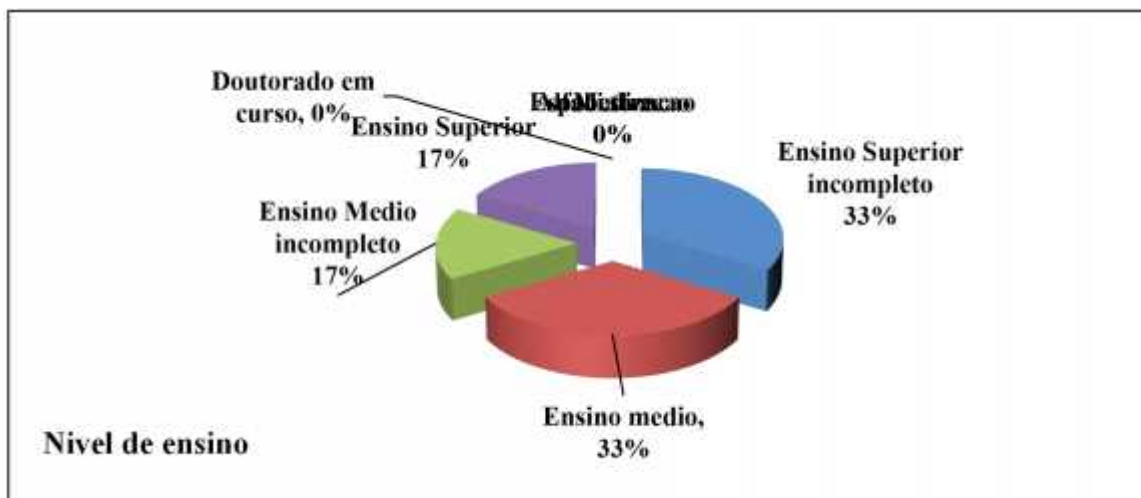


Fonte: Adaptado pelo autor, 2023.

4.1.3. Nível de Ensino.

Ao sondar o nível de instrução de cada inquerido, não existem elemento com Alfabetização de Adultos, mas sim os do Ensino Secundário Incompleto, Mestrado e Doutorados. Portanto, como ilustra o gráfico, Nível Médio Incompleto a percentagem é de 17%, elementos com Nível Médio feito abrange os 33% dos inqueridos, sendo percentagem igual aos do Nível Médio de 33% ainda estão a fazer o Ensino Superior no regime Ensino a Distância e o restante 17% já possuem o Ensino Superior. Sendo que todos envolvidos responderam a esta questão, consoante o gráfico abaixo.

Gráfico 3. Nível de ensino dos elementos da Amostra.



Fonte: Adaptado pelo autor, 2023.

4.1.4. Vínculo Profissional Actual.

Gráfico 4. Vínculo Profissional dos Sujeitos da Amostra.



Fonte: Adaptado pelo autor, 2023.

Aos elementos envolvidos na pesquisa, quando se procurou saber qual era o vínculo profissional que eles tem com o serviço, ou melhor, qual é a situação profissional actual, os dados apresentados pelo gráfico acima indica que 67% dos inqueridos são efectivos, já tem nomeação (provisória e definitiva), 16% estão em regime de contrato, apesar de muitos anos de serviço

ainda não tem um vínculo permanente com a Função Pública e 17% estão em regime de Comissão de Serviço, exercendo neste caso funções de chefia.

4.2. Análise de resultados

No que diz respeito ao modelo de análise de conteúdo, segundo Vala (2005), a análise de conteúdo pressupõe a definição de unidades de análise, podendo estas ser de três tipos: unidades de registo, unidades de contexto e unidades de enumeração.

Para este estudo foram traçadas as seguintes categorias de análise: Categoria A1: Estado motivacional dos funcionários da Secretaria Distrital; Categoria A2: Qualidade de comunicação dos seus superiores hierárquicos perante aos demais colegas da instituição; Categoria A3: Acções desenvolvidas pelos superiores hierárquicos que sinalizam a motivação dos funcionários; Categoria A4: Satisfação dos funcionários da Secretaria Distrital de Mueda; A5: Como gostaria que fosse tratado para elevar o nível de Motivação no exercício das suas funções; A6: Queira deixar alguma sugestão ou outro tipo de aspecto que julga pertinente abordar em relação ao tema.

A1. Estado motivacional dos funcionários deste serviço

Nesta secção a questão visava saber se o nosso interlocutor conhecia o nível de satisfação dos funcionários.

Onze interlocutores contactados deram a seguinte resposta:

"...Eu entendo que os funcionários muitas das vezes não ficam motivados pois, a maioria não perceberem nada sobre os seus direitos e deveres, devido a falta da divulgação, o que podemos pensar que alguns direitos estão a ser omitidos enquanto não, ou eles também podem se aproveitar da nossa ignorância para nos oprimir...."

Este ponto de vista encontra enquadramento com as ideias que são trazidas por:

Brum (2010 p. 40) que afirma que a comunicação é o alicerce para qualquer relacionamento humano.

Conforme Druker (1964) explica que Administração e Comunicação interna são actividades interligadas. É a comunicação que possibilita à administração tornar comuns a missão, os valores, os objectivos e as metas da empresa.

Na mesma perspectiva de Matos (2009) acrescenta dizendo que Comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem uma informação. Comunicação é troca de entendimento e

sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal.

Percebe-se logo que as respostas dadas pela maioria dos entrevistados acerca desta pergunta, demonstram que naquela instituição há falta de uma comunicação interna eficaz, que pudesse desenvolver um clima positivo e dinâmico, gerando valor e credibilidade para os serviços e com isso, os funcionários se sentiriam valorizados, respeitados e passassem a valorizar também o pensamento em conjunto e não mais individual. A divulgação dos direitos e deveres dos funcionários é fundamental.

A2. Qualidade de comunicação dos seus superiores hierárquicos perante aos demais colegas da instituição

Nesta secção, a pergunta visava perceber sobre a eficácia da comunicação ao nível da Secretaria Distrital é acessível e abrangente para todos.

Dos entrevistados, todos foram unânimes em afirmar o seguinte:

"... Os nossos chefes não querem ouvir as nossas opiniões por sermos subordinados, apenas se comunicam connosco para dar orientações para cumprirmos, desta forma nunca iremos considerar uma comunicação de qualidade quando não há auscultação das nossas ideias sobre o serviço..."

Com as respostas acima, Cerqueira (1999, p. 52) Relata que: A Busca de opiniões dos colaboradores numa organização contribui para uma produtividade acentuada e favorável a organização, estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas, e das pessoas com o sistema organizacional, estabelecem a sinergia do comprometimento: para a qualidade, para a maior produtividade, para a redução de custos e para a racionalização dos sistemas.

A comunicação baseada em pluralismo de opiniões surge como ferramenta de estratégia no sentido de conscientizar as pessoas quanto ao seu papel, seja individual ou colectivo, além de esclarecer os objectivos organizacionais.

A comunicação interna contribui para uma série de factores que reflectem directamente nos resultados das Organizações. Seguindo essa linha de pensamento.

A Secretaria Distrital de Mueda demonstra falta de comunicação interna que motiva os colaboradores e conseqüente fracasso no alcance dos objectivos institucionais, pois, se se optasse no relacionamento transparente seria possível tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso que contribuía para a produtividade dos colaboradores, para obter resultados satisfatórios nas suas actividades ou melhoria de qualidade de vida dentro dela.

Os entrevistados se sentem insuficientemente motivados com a comunicação proposta pelos Serviços, pois notam a instituição não possui canais que possibilitem o vai e vem das informações, ou seja, a instituição não abre espaço para o pluralismo de opiniões.

Percebe-se que Secretaria Distrital está satisfeita com os resultados obtidos através da comunicação. Uma vez que se trata de uma instituição com 93 colaboradores subdivididos em repartições, o que torna fácil o seu controlo.

De acordo com depoimento do Secretário Permanente Distrital, *“O nosso maior património são as pessoas que fazem desta instituição um lugar no qual se tem orgulho em ser Secretaria Distrital, com comprometimento, inconformismo e motivação, os colaboradores transformam a instituição em uma extensão de suas casas”...*

Com base nesses dados é possível identificar que a instituição estudada proporciona uma comunicação interna parcialmente satisfatória que contribui para a motivação dos colaboradores, porém para manter o bom índice e alcançar a plena satisfação é necessário implantar canais mais democráticos que possibilite a troca de informações, tanto da instituição para com o funcionário, quanto funcionário para a instituição.

A3. Acções desenvolvidas pelos superiores hierárquicos que sinalizam a motivação dos funcionários.

Aqui a questão tinha em vista perceber quais as acções que são levadas a cabo pelos superiores hierárquicos no sentido de motivar os colaboradores, ao que mais da metade dos entrevistados disseram:

“...Em cada ano há distinções e prémios dos funcionários mais destacados ao nível da Secretaria Distrital, o que em certa medida tornasse actor motivante porque isso nos remete a um desafio de lutar para sermos os melhores com vista a seguirmos o exemplo do colega...”

O posicionamento dos nossos entrevistados está de acordo com o Decreto 55/2009, de 18 de Outubro que regula o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública.

O mesmo instrumento prevê que os funcionários e Agentes do Estado que se destacarem com pontos acima de 17 Valores serão distinguidos em Público seguido de entrega de prémios individuais.

Para além de distinções e prémios, ainda há espaço para os mesmos funcionários de serem promovidos, através de promoção automática, mudança de carreira e serem beneficiados de bolsas e estudos quando aplicável.

A4. Satisfação dos funcionários da Secretaria Distrital de Mueda.

A questão visava colher as opiniões sobre o que o funcionário acha que deveria ser feito para a melhoria do nível de satisfação dos funcionários pelo que disseram o seguinte:

... "Para a elevação das satisfação dos funcionários a liderança deveria avaliar o grau de desafios aos quais todos os funcionários são expostos e a capacidade de realizá-los, liberdade para decidir como realizar suas actividades e uso pleno de suas habilidades pessoais"...

Pintrich; schunk *apud* Siqueira, (2006) referiu-se dos factores motivacionais apresentados por Frederick Irving Herzberg Quando sanados, a empresa consegue aumentar a produtividade e satisfação dos seus colaboradores, e, conseqüentemente, alcançar o sucesso que almeja em seu mercado de actuação.

São factores que quando presentes causam motivação, e quando ausentes provocam insatisfação. Eles estão relacionados aos objectivos do próprio funcionário tanto em relação a sua carreira, quanto ao seu cargo actual e actividades que exerce.

A5. Como gostaria que fosse tratado para elevar o nível de Motivação no exercício das suas funções?

Esta questão visava aferir quais as estratégias que os líderes da instituição poderia adoptar com vista trazer um clima motivacional para o alcance da satisfação dos colaboradores daquela Serviço Distrital.

O entrevistado respondeu nos seguintes termos:

... "O Feedback deve existir, os nossos chefes devem saber reconhecer quando alcançamos as metas com sucesso como também deveria se criar eventos de convivência, como por exemplo oferta de um lanche para cada aniversariante da instituição. Os chefes deveriam adotar uma comunicação saudável para com os demais trabalhadores desde a fase da concepção dos planos até a do control para permitir envolver a responsabilização de todos os colaboradores "...

Segundo Marras (2011.P,26) Uma das necessidades de afecto em grupos sociais é a endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade, etc.

Nesses termos nota-se que embora poucas vezes há sinais positivos da demonstração de motivação dos líderes naquele Serviço Distrital no que a motivação dos servidores a sua equipa diz respeito. Para além disso, a gestão participativa é a chave do sucesso para cada organização.

A6. Queira deixar alguma sugestão ou outro tipo aspecto que julga pertinente abordar em relação ao tema.

Esta classe visava explorar qualquer opiniões que os entrevistados quisessem deixar ficar a respeito do tema de pesquisa

"...Apelamos a quem de direito para capacitar ou promover encontros de consciencialização de todos aqueles que são dirigentes de uma empresa ou instituição sobre a necessidade de pautar por uma liderança aberta a opiniões, preocupações, desejos e sentimentos...."

De acordo com Fiorelli (2009) quando as pessoas se sentem envolvidas em actividades num grupo ou organização, tornam-se mais produtivas, agem com maior satisfação e tendem a produzir resultados previstos ou acima do esperado.

Chiavenato (1999) partilha da mesma visão e considera que um funcionário motivado tem uma maior capacidade para desempenhar as suas funções na organização com melhores resultados. Desta forma a organização deve empregar estratégias que proporcionam uma maior motivação e satisfação do colaborador.

Com a resposta dada, percebemos que motivando um colaborador cria-se um efeito cativante para os outros profissionais.

4.3. Discussão dos Resultados.

A hipótese é uma proposição que pode ser colocada à prova para determinar sua validade; pode parecer contrária, ou de acordo com o senso comum, pode ainda ser correcta ou errada. Em qualquer caso, uma hipótese conduz a uma verificação empírica, independentemente do resultado; ela é uma questão proposta de tal maneira que uma resposta de algum tipo pode estar próxima a aparecer. Após as abordagens apresentadas, a quando da análise e interpretação dos dados colhidos no campo, esta sessão apresentar-se-á as hipóteses, confrontando com os resultados encontrados em plena investigação. Com isso para a sua devida aprovação e refutação.

H1: O líder autocrático fixa suas directrizes, sem participação do grupo, equipes submetidas a este estilo de liderança apresenta um grande volume de produtividade, porém vivem obtenção e demonstram intensa frustração, pois o líder autocrata utiliza a manipulação a todos, sendo totalmente dominador.

As respostas dadas pela maioria dos entrevistados acerca desta pergunta, demonstram que naquela instituição há falta de uma comunicação interna eficaz, que pudesse desenvolver um clima positivo e dinâmico, gerando valor e credibilidade para os serviços e com isso, os funcionários se sentiriam valorizados, respeitados e passassem a valorizar também o pensamento em conjunto e não mais individual. A divulgação dos direitos e deveres dos funcionários é fundamental.

Para garantir a boa liderança e motivadora, os líderes devem de alguma forma ajudar os seus liderados a estimular o próprio desenvolvimento, além disso, para organizações estarem em constante mudanças, se faz necessário ter rápidas adaptações das inovações impostas e por isso a figura do líder deve estar presente para direccionar sua equipe e conduzi-los para que não haja grandes impactos.

Diante do exposto, o autor considera comprovada a hipótese que um Líder autocrático influencia de forma negativa a vida dos colaboradores.

H2: O líder democrático incentiva para que todos participem das decisões e obtém como resultados colaboradores produtivos e motivados em seu ambiente organizacional, assim aceitando a credibilidade passada pela equipe, tornando uma relação interpessoal que estimula a todos.

De acordo com a nossa hipótese, acima citadas são características de um líder democrático. Devido a essas circunstâncias, as organizações tem como tendências optar por gestores que são voltados para as pessoas, comunicativos e estão sempre à disposição para ouvi-los e que trabalham em busca da motivação de seus liderados, para estes conseguirem a realização pessoal que buscam e assim conseqüentemente em conjunto conquistar o que a organização espera.

O líder democrático proporciona uma influência positiva aos seus colaboradores. Diante desses pressupostos, o autor considera comprovada a hipótese.

H3: Os estilos de liderança podem influenciar no comportamento de equipes, pois é através de um bom líder que as equipes se envolvem com o objectivo dado, tendo uma boa participação e demonstrando bons resultados.

Toda equipe seja ela dentro ou fora das organizações, tem por indicação ou naturalidade um líder que de acordo com seu perfil que orienta e conduz seus liderados a chegarem ao resultado planejado. Não tem uma característica de líder capaz de trazer bons resultados para as instituições e não existe apenas uma forma de direccionar a equipe, com certeza é uma combinação das melhores características de cada estilo que forma o líder, acreditamos que o óptimo gerenciamento acontece com a capacidade do líder de observar cada integrante do seu grupo e assim conhecer o perfil de cada um, para delegar as actividades de maneira correta e entrosar todos de modo que fiquem motivados e satisfeitos com suas funções.

Vale ressaltar que na actualidade, as lideranças são voltadas para qualidade de vida das pessoas, o que vem motivando muito seus funcionários, pois como foi identificado no andamento da pesquisa o reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento são factores que elevam qualidade de vida, que podem gerar uma satisfação ainda maior aos colaboradores, assim as empresas se beneficiaram com resultados positivos e os colaboradores se sentem bem e felizes em exercer suas funções.

A liderança também influencia na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, pois as necessidades e expectativas das pessoas mudam constantemente assim como o mundo corporativo. Portanto as práticas e técnicas gerenciais também devem mudar (SILVA, 2011).

Diante do exposto, o autor considera comprovada a hipótese.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.

5.1. Conclusões

O tema em questão é demasiado amplo e complexo. O mesmo envolve um conjunto de elementos dos quais para se perceber a sua abordagem, foi necessário congrega-los e efectuar uma análise cuidadosa de cada elemento a ele subjacente, de modo a obter as informações reais acerca dessa problemática.

A liderança pode influenciar na motivação da equipe se a mesma desenvolver um papel cooperativo na organização, onde líderes e subordinados actuam no contexto organizacional como auxiliares para a tomada de decisões, bem como para a melhoria do trabalho organizacional. Há que considerar que o líder também tem papel fundamental no desenvolvimento da motivação, pois o mesmo pode definir diversos programas fundamentais para o aumento motivacional da equipe como um todo.

A pesquisa foi realizada com funcionários da Secretaria Distrital de Mueda, com o objectivo de analisar o Papel da Liderança na motivação dos Funcionários públicos daquela instituição no período entre 2020 à 2022. Os Depoimentos colhidos e constantes nessa pesquisa, presumem-se que há falta de comunicação baseada em pluralismo de opiniões, facto que em gestão de pessoas constitui uma ferramenta de estratégia no sentido de consciencializar as pessoas quanto ao seu papel, seja individual, normativo ou colectivo, além de esclarecer os objectivos organizacionais, factores pelos quais, se considera existência de autocratismo no desempenho de funções dos líderes no órgão em estudo.

Os entrevistados se sentem insuficientemente motivados com a comunicação proposta pelos Serviços, pois notam que a instituição não possui canais que possibilitem o vai e vem das informações, ou seja, a instituição não abre espaço para o pluralismo de opiniões. Neste contexto, é notória a falta de liderança democrática na Secretaria Distrital de Mueda.

A Falta de divulgação dos direitos e deveres dos funcionários caracteriza os líderes na secretaria Distrital de forma liberal (*Laissez-Faire*). Os técnicos trabalham sem domínio e conhecimento da legislação vigente na administração pública. Esse constitui um dos deveres que a liderança tem para motivar os funcionários da Secretaria Distrital tendo em vista que o papel do líder nos dias de hoje encontra-se intrinsecamente ligado ao desenvolvimento de uma comunicação assertiva e à motivação do grupo/equipa.

A percepção dos colaboradores frente à comunicação interna é que a instituição coloca os colaboradores informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho e também ao convívio social, porém existe uma falha quanto ao momento de ouvir os mesmos quando se trate ou objectivos de trabalho por alcançar.

Há que salientar ainda que os superiores hierárquicos nesse órgão, devem não só conhecer os objectivos almejados por seu grupo, mas também desempenhar o papel de facilitador do percurso que os leva até esses objectivos. Portanto, o líder será mais eficaz, quanto mais facilite e agilize o alcance daquilo que os técnicos pretendem.

5.2. Sugestões

Os dirigentes devem fazer nascer desse intercâmbio o valor que os subordinados lhe devem atribuir. Quando cada membro do grupo de funcionários subordinado a determinado dirigente percebe e aceita o mesmo de maneira positiva, haverá uma tendência natural em devolver-lhe seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade da qual necessita para desempenhar seu papel de dirigir pessoas.

Haja na secretaria distrital através de liderança, a comunicação baseada em pluralismo de opiniões, como uma ferramenta de estratégia no sentido de consciencializar as pessoas quanto ao seu papel, seja individual, normativo ou colectivo, além de esclarecer os objectivos organizacionais.

Que se elabore um plano estratégico para a leitura de documentos normativos vigentes na administração pública (EGFAE, REGFAE e Demais Leis), para que os funcionários tenham noções básicas e desempenhem as suas actividades com conhecimento de causa

Que se envidem esforços com vista a compensar os funcionários que se encontram na mesma carreira a mais de 5 anos e que na sua maioria estão em vias de reforma através de promoções, progressões ou mudanças de carreiras.

Haja a gestão de toda diversidade de ideias e criatividade, sem esquecer a importância de entender pessoas e saber servir pessoas, servir a instituição, dar e transformar a realidade das repartições,

Dirijam seus colaboradores a utilizarem todas as suas forças todo seu entusiasmo, garra e determinação para obter o resultado máximo de cada um.

Haja avaliação de desempenho regular para garantir as distinções e prémios equitativos aos funcionários mais destacados ao nível da Secretaria Distrital, o que em certa medida irá tornar factor motivante um desafio de lutar para melhoria na prestação de serviço.

Referências Bibliográficas

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, (2007).

ALVIM, L. *O papel do líder na motivação da equipe: a árdua tarefa de motivar e manter-se motivado*,(2009).

CARVALHO, António Vieira de; SERAFIM, OziléciaClen Gomes. *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, (2004).

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier;(2004).

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, (2005).

CHIAVENATO, I. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier – Ed. Campus, (2005).

CASADO, Tânia, *A motivação e o Trabalho: As pessoas na organização*. 8. ed., São Paulo: Gente, (2002).

CRUZ C.A E SILVEIRA R.B, *LIDERANÇA: a influência do líder na gestão de sua equipe*, Revista electrónica da Faculdade José Augusto Vieira Ano VII- Vol.7 N. 4, (2014).

CHIAVENATO, Idalberto, *Teoria geral da administração: Abordagens prescritivas e normativas*. 7. ed. São Paulo: Manole, p. 77, (2014).

ROBBINS, P: *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, (2005).

MAXIMIANO, António CesarAmaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, (2007).

Texto Editores, *Dicionário de Língua Portuguesa*. 3ª Edição. Maputo: Texto Editores, Lda.(2006)

Freitas,G.Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional. In: *Anais do VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT*, (2014).

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. SOTO, E. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning,(2002).

WALGER, M.*Motivação e satisfação no trabalho*. 1. ed. Curitiba: Inter saberes, p. 19, (2004).

Decreto 55/2009,de 18 de Outubro Decreto que regula o Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública;

Lei nº 4/2022 de, 11 de Fevereiro, qua aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado Moçambicano,

Lei 8/2003 de 19 de Maio, que estabelece princípios e normas de organização, competência e funcionamento dos Órgãos Locais do Estado nos escalões de Província, Distrito, Posto Administrativo e de Localidade, 1ª série.

Apêndices.

Apêndice nº 1: Roteiro de Questionário dirigido aos Técnicos da Secretaria Distrital

O presente Guião de Questionário servirá de instrumento de colecta de dados sobre a pesquisa que subordina-se ao tema: O Papel da Liderança na motivação dos Funcionários e Agentes do Estado nas organizações: Caso da Secretaria Distrital de Mueda (2020 à 2022).

Tem como objectivos da recolha de dados da investigação relacionada com a análise do Papel da Liderança na motivação dos Funcionários e Agentes do Estado nas organizações.

Caro entrevistado (a). Sinta-se cumprimentado (a).

Nome da Instituição: _____

Função do entrevistado: _____

Idade: _____

Nível académico: _____

I Parte:

1. A quanto tempo trabalha no sector? Acima de 25 anos [], 21 à 25 anos [], 16 à 20 anos [], 11 à 15 anos [], 06 à 10 anos [], 02 à 5 anos [], menos de 02 anos [].
2. Qual é a sua situação profissional actual? Efectivo [], Comissão [], Contrato [], Outro [], Não responde [].

II Parte:

1. Qual e o estado motivacional dos funcionários deste Secretaria Distrital?

2. Qual e a sua análise perante a comunicação dos seus superiores hierárquicos perante aos demais colegas da instituição?

3. Existem acções desenvolvidas pelos superiores hierárquicos que sinalizam a motivação dos funcionários?

4. Há Satisfação dos funcionários e agentes do estado da secretaria distrital no desempenho das suas funções?

5. Como gostaria que fosse tratado para elevar o nível de Motivação no desempenho das suas funções?

6. Queira deixar alguma sugestão ou outro tipo aspecto que julga pertinente abordar em relação

Fim.

Apêndice nº 2- Roteiro de Entrevista aos Membros de Direcção da Secretaria Distrital

O presente Guião de Questionário servirá de instrumento de colecta de dados sobre a pesquisa que subordina-se ao tema: O Papel da Liderança na motivação dos Funcionários e Agentes do Estado nas organizações: Caso da Secretaria Distrital de Mueda (2020 à 2022).

Tem como objectivos da recolha de dados da investigação relacionada com a análise do Papel da Liderança na motivação dos Funcionários e Agentes do Estado nas organizações.

Caro entrevistado (a). Sinta-se cumprimentado (a).

Nome da Instituição: _____

Função do entrevistado: _____

Idade: _____

Nível académico: _____

I Parte:

1. A quanto tempo trabalha no sector? Acima de 25 anos [], 21 à 25 anos [], 16 à 20 anos [], 11 à 15 anos [], 06 à 10 anos [], 02 à 5 anos [], menos de 02 anos [].
2. Qual é a sua situação profissional actual? Efectivo [], Comissão [], Contrato [], Outro [], Não responde [].

II Parte:

1. Qual e o estado motivacional dos funcionários desta Secretaria Distrital?

2. Qual e a sua análise perante a comunicação dos chefes das repartições e perante aos demais colegas da instituição?

3. Existem acções que desenvolvem para a motivação dos funcionários?

4. Há Satisfação dos funcionários e agentes do estado da secretaria distrital no desempenho das suas funções?

5. Qual e o critério de avaliação usado nesta secretaria Distrital para elevar o nível de Motivação no desempenho das funções dos Funcionários e Agentes do Estado?

6. Queira deixar alguma sugestão ou outro tipo aspecto que julga pertinente abordar em relação

Fim.

Anexos