



Universidade Politécnica A POLITÉCNICA

LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os Reflexos do Papel do Líder Contemporâneo na Gestão de Recursos Humanos nas Instituições do Estado: Caso da Secretaria Distrital de Mueda, na Província de Cabo Delgado (2022 à 2023)

Jacinto Augusto Madebe

Mueda, 2024

Jacinto Augusto Madebe

Os Reflexos do Papel do Líder Contemporâneo na Gestão de Recursos Humanos nas Instituições do Estado: Caso da Secretaria Distrital de Mueda na Província de Cabo Delgado (2022 à 2023)

Monografia a ser apresentada no Instituto Superior Aberto-A POLITECNICA, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Licenciatura em Administração Pública.

Orientador: Lic.Tito Víctor António Wilson

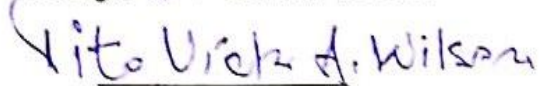
Mueda, 2024

PARECER DO ORIENTADOR

Orientador: Lic. Tito Victor António Wilson

Eu, Tito Victor António Wilson, Orientador da Monografia de Licenciatura do estudante Jacinto Augusto Madebe intitulada "Os Reflexos do Papel do Líder Contemporâneo na Gestão de Recursos Humanos nas Instituições Públicas do Estado", confiro à mesma a minha apreciação favorável. Por estes motivos, considero o presente trabalho de Licenciatura do candidato, apto para ser submetido à avaliação e defesa pública perante o júri nomeado para o efeito.

Lichinga, 31 de Maio de 2024

Tito Victor A. Wilson

Lic. Tito Victor António Wilson

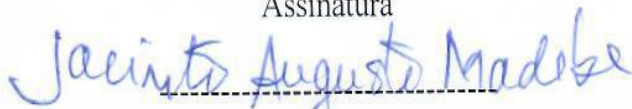
Declaração

Eu, **Jacinto Augusto Madebe**, graduando do curso de Administração Pública do Instituto Superior Aberto (ISA) da Universidade Politécnica, declaro que é da minha livre e espontânea vontade e responsabilidade de realizar a defesa presencial do trabalho de fim de curso sob os reflexos do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições públicas do Estado. Mais se informa que assumo este compromisso porque a Instituição garantiu cumprir com todas as medidas de protecção, incluindo o distanciamento interpessoal.

Contacto: 874521302

Mueda, de Maio de 2024

Assinatura



Jacinto Augusto Madebe

Dedicatória

Dedico este trabalho as pessoas muito especiais para mim, a minha mãe Sofia Sadique Chepo, que Deus a tenha no seu reino e lhe conceda um eterno descanso, meu pai Augusto Madebe, a minha esposa Julieta André Victor, por ter-me encarado e fortalecer nesta caminhada académica, como em todas as batalhas, satisfação delas atinge apoiando incondicionalmente quem realmente precisa. Sou grato infinitamente e disposto a fazer tudo para que elas se sintam orgulhosas. De forma muito especial dedico aos meus filhos Beton Jacinto Augusto, Gustavo Jacinto Augusto e Patrício Jacinto Augusto.

Agradecimento

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da vida e por me ter dado a força e a coragem necessária para alcançar os meus objectivos.

A minha mãe, minha esposa, pelo apoio incansável, pela confiança e acima de tudo por todo amor incondicional em todos os momentos da minha vida.

Aos meus familiares, em especial aos meus sobrinhos Vaileth Valério, Patrício Celestino Mindrage, meu primo Lourenço Bonifácio Mpakata.

Ao meu Orientador, Tito Víctor António Wilson por ter aceitado o desafio de me orientar cientificamente, pela disponibilidade e prontidão demonstrada para comentar em torno do trabalho.

Ao coordenador do polo de Mueda dr. Jones Mário Pereira (em memória), aos meus colegas de turma Erneu Lucas Paulo, Janeta Raul, José Kombo, Lúcia Daúde, por todas as sugestões, críticas, incentivos e apoios necessários.

Aos meus colegas de trabalho, Mestre Sérgio da Conceição Fernando António Sauale e Francisco Joanes Inácio, que certamente foram muito importantes na materialização deste trabalho.

O meu muito obrigado a todos.

Resumo

O presente trabalho tem como tema: “**Os reflexos do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado, caso da Secretaria Distrital de Mueda – 2022 a 2023**” e com ele pretende-se analisar o papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado no distrito de Mueda; descrever como é realizada a gestão de recursos humanos e a liderança segundo a visão dos servidores públicos no Distrito de Mueda, concretamente na Secretaria Distrital de Mueda; avaliar o papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado no Distrito de Mueda e sugerir estratégias de actividades concretas que possibilitem despertar e consciencializar o líder sobre a gestão de recursos humanos nas instituições do Estado. Nessa consubstancialidade, observou-se no trabalho de campo que os reflexos do papel do líder necessitam de ser aprimorados na medida que se confunde ou desempenha papel de gestor nas instituições do Estado. Desse modo, durante a realização da monografia, tornou-se necessário mostrar o papel dos líderes dentro das instituições do Estado no distrito de Mueda, demonstrando sua fundamental importância no contexto actual bem como seu perfil de liderança na gestão de recursos humanos. Para tal, a opção pelo aludido estudo foi motivado pela experiência profissional adquirida no acompanhamento de políticas empresarias e sócio económicas voltadas para a prestação e oferta de serviços nas instituições públicas ou do Estado e, pela constatação das disparidades líder e gestor no que tange a capacidade de influenciar um grupo em direcção ao alcance dos objectivos da instituição. De ponto de vista prático, o estudo em causa, tem como importância o envolvimento e a consciencialização do governo distrital de Mueda em particular e, da sociedade civil bem como das instituições públicas do Estado no geral sobre reflexos do papel do líder contemporâneo na gestão estratégica de recursos humanos nas instituições públicas ou do Estado como forma de envolver os liderados na participação activa e efectiva no distrito de Mueda. Para a realização da pesquisa a metodologia usada para a elaboração do trabalho, não vai além da colecta de dados que se baseou na observação participante dos factos e a técnica de entrevista dirigida aos funcionários e agentes das instituições públicas ou Estado. Para o alcance dos desígnios deste estudo é necessário incentivar comportamentos de liderança, envolver, capacitar de forma alinhada os profissionais públicos que assumem os papéis de gestão e comando. Oferecer treinamentos internos ou contratar consultorias especializadas é o caminho para que as habilidades desses líderes sejam desenvolvidas.

Palavras-chave: Reflexos; Líder contemporâneo; Gestão de recursos humanos; Instituições públicas ou do Estado; Distrito de Mueda.

Abstract

The present work has as theme: " The reflexes of the contemporary leader's paper in the administration of human resources in the institutions of the State, case of the general office Distrital of Mueda - 2022 to 2023 " and with him it intends to analyze the contemporary leader's paper in the administration of human resources in the institutions of the State in the district of Mueda; to describe how it is accomplished the administration of human resources and the leadership according to the vision of the public servants in the District of Mueda, concretely in the general office Distrital of Mueda; to evaluate the contemporary leader's paper in the administration of human resources in the institutions of the State in the District of Mueda and to suggest strategies of concrete activities that you/they make possible to wake up to and the leader on the administration of human resources in the institutions of the State. In that consubstantiation, it was observed in the field work that the reflexes of the leader's paper need to be perfect in the measure that gets confused or it plays manager's part in the institutions of the State. She gave way, during the accomplishment of the monograph, she became necessary to show the leaders' paper inside of the institutions of the State in the district of Mueda, demonstrating his/her fundamental importance in the context actual as well as his/her leadership profile in the administration of human resources. For such, the option for the mentioned study was motivated by the acquired professional experience in the politics entrepreneurs' attendance and partner economical returned for the installment and offer of services in the public institutions or of the State and, for the disparities leader's verification and manager with respect to capacity to influence a group towards the reach of the objectives of the institution. Of practical point of view, the study in cause, has as importance the involvement and the making aware of the government of Mueda District in matter and, of the civil society as well as of the public institutions of the State in the general on reflexes of the contemporary leader's paper in the strategic administration of human resources in the public institutions or of the State as form of involving them led in the participation active and it executes in the district of Mueda. For the accomplishment of the research the methodology used for the elaboration of the work, it is not going besides the collection of data that based on the participant observation of the factors and the interview technique driven to the employees and agents of the public institutions or State. For the reach of the purposes of this study it is necessary to motivate leadership behaviors, to involve, qualifying in an aligned way the public professionals that assume the administration papers and command. To offer internal trainings or to hire specialized consultancies is the road so that those leaders' abilities are developed.

Word-key: Reflexes; Contemporary leader; Administration of human resources; Public institutions or of the State; District of Mueda.

Lista de gráficos

Gráfico 1: Relação entre os Líderes e seus subordinados nas Instituições do Estado no Distrito de Mueda.....	43
Gráfico 2: Influência do Líder na gestão de Recursos Humanos nas Instituições do Estado.....	44
Gráfico 3: Contributo do Líder na satisfação dos Funcionários e Agentes do Estado.....	45
Gráfico 4: Papel do Líder na gestão de Recursos Humanos nas Instituições públicas do Estado.....	48

Lista de Quadros

Quadro 1: Estilos de Liderança32

Lista de tabelas

Tabela 1: Componentes da amostra	39
Tabela 2: Gestão de recursos humanos nas instituições públicas do Estado no distrito de Mueda	47

Sumário

Declaração.....	iv
Dedicatória.....	v
Agradecimento.....	vi
Resumo	7
CAPÍTULO I	14
1. INTRODUÇÃO.....	14
1.2. Problematização.....	16
1.3. Justificativa	17
1.4. Objectivos	19
1.4.1. Objectivo geral.....	19
1.4.2. Objectivos específicos	19
1.5. Hipótese	19
1.5.1. Hipótese primária.....	19
1.5.2. Hipóteses secundárias	19
CAPÍTULO II.....	20
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	20
2.1. Conceitos Básicos	20
2.1.1. Gestão de Recursos Humanos.....	23
2.1.2. O papel da Gestão de Recursos Humanos	24
2.1.3. Liderança e suas Perspectivas	27
2.1.4. O Papel do Líder	28
2.1.5. Liderança: Desafios na Gestão de Recursos Humanos.....	30
2.1.6. Estilos de Liderança.....	31
2.1.7. Como Garantir a Gestão de Recursos Humanos no Ambiente de Trabalho.....	33

2.2. Importância do Papel do Líder.....	34
CAPÍTULO III.....	37
3. METODOLOGIA.....	37
3.1.Tipo de Pesquisa	37
3.3. Participantes e amostra	38
3.4. Instrumentos de Recolha de Dados.....	39
CAPÍTULO IV.....	41
4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	41
CAPÍTULO V.....	53
5.1. Conclusão.....	53
5.2. Recomendações.....	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

CAPÍTULO I

1. Introdução

Dado que o ser humano viver em sociedade, lidar com pessoas por tanto ainda é um grande desafio, daí que as relações sociais foram e ainda são temas e abordagens de diversos debates e estudos de diferentes períodos.

Os líderes exercem papel fundamental na manutenção de um óptimo ambiente de trabalho, em que o convívio satisfaça todos os colaboradores. Muito mais além que somente gerir uma equipe, é seu dever compreender os desdobramentos que envolvem o relacionamento interpessoal. Para isso, esses cargos devem ser ocupados por profissionais devidamente treinados e com capacidade de valorizar e compreender outro ser humano e não somente ou até de lidar com a vida.

Esta monografia como tema **“Os reflexos do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado concretamente no distrito de Mueda decorrente do período entre 2022 a 2023”** e com este tema pretende-se analisar o reflexo do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado no Distrito de Mueda; descrever como é realizada a gestão de recursos humanos e a liderança segundo a visão dos servidores públicos no distrito de Mueda; avaliar o reflexo do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado e sugerir estratégias de actividades concretas que possibilitem despertar e consciencializar o líder sobre a gestão de recursos humanos, o capital mais precioso nas instituições do Estado.

Quando se exerce o papel de líder, seja por definição da organização ou instituição, pela posição que ocupa no nível hierárquico, ou quando, para determinada situação você é quem tem as competências necessárias, faz-se necessário pensar quem são os componentes da equipe que serão liderados, como conduzi-los para a acção. Desse modo, ao assumir um papel de líder é preciso ter o olhar sobre todos, ter a visão crítica da situação que se apresenta, quem são as pessoas que compõem o grupo e qual o resultado a ser alcançado. Este olhar deve ser diferenciado: desfoca a realidade para focar novamente.

Para tal, os recursos humanos que fazem parte do processo organizacional precisam ser geridas de forma que o líder conheça suas potencialidades, suas expectativas, suas competências, para que essas, quando inseridas num clima organizacional, contribuam de uma maneira mais efectiva e eficiente.

No que confere a estrutura do presente trabalho, encontra-se organizado em cinco capítulos nomeadamente:

O capítulo I: Consiste em apresentar a introdução do trabalho, a questão de pesquisa em forma de pergunta, fixando os limites da pesquisa e procura-se demonstrar a relevância e actualidade do tema através de problemas práticos, bem como a motivação para a sua escolha do tema; apresenta-se igualmente, a delimitação do objecto de estudo, as hipóteses de investigação, o objectivo geral e específicos.

No capítulo II: Apresenta-se a revisão da Literatura, que fundamentará o tema do trabalho, nomeadamente os conceitos.

No capítulo III: Apresentam-se os procedimentos metodológicos que serviram de base para a elaboração da parte empírica da pesquisa e consecução dos objectivos propostos no trabalho.

No capítulo IV: É de facto sobre a parte empírica deste trabalho, ou seja apresentação e análise dos dados, tendo em conta os objectivos previamente definidos.

Por último, **o capítulo V**, tece as principais conclusões e sugestões havidas neste estudo.

1.2. Problematização

Na compreensão de Lakatos e Marconi (1991, p.103), a formulação de um problema de pesquisa visa esclarecer uma dificuldade específica que com o qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio de uma pesquisa que se projecta desenvolver.

Para Kerlinger (1980, p. 35), afirma que problema é uma questão que mostra uma situação que necessita de discussão, investigação, decisão ou tomada de solução. Assim, a formulação de um problema de pesquisa é essencial para direccionar o estudo e identificar claramente a questão que será abordada, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento da pesquisa.

No concernente a problematização torna necessário frisar que no dinâmico mundo organizacional, sobreviver às constantes mudanças que ocorrem a todo momento não constitui uma tarefa fácil. A modernidade chega para todas as organizações (tanto públicas como privadas) e torna-se necessário, cada vez mais, acompanhar esse acelerado ritmo para que haja um efectivo desempenho por parte das organizações contemporâneas.

Neste contexto, o papel do líder e sua efectiva actuação tornam-se factores predominantes para inovar e estimular as organizações rumo ao sucesso, vencendo as barreiras impostas pelo processo de globalização. “À medida que as organizações se tornam globais, a gestão estratégica se torna cada vez mais importante para o posicionamento em termos de vantagens competitivas diante das demais”, menciona (Chiavenato, 2010, p.41).

É nesta perspectiva que o estudo pretende avaliar e analisar sobre o reflexo do papel do líder contemporâneo na gestão estratégica de recursos humanos e seus efeitos ou impactos nas instituições públicas no distrito de Mueda, começando por identificar a relação existente entre as variáveis em estudo, nomeadamente a liderança, a variável explicativa, isto é como meio e a gestão estratégica de recursos humanos, a variável explicada, isto é como um fim, na sua forma multifacetada de análise.

Na gestão estratégica de recursos humanos, as pessoas passaram a ser um importante foco diferencial para obtenção de resultados pelas organizações ou instituições do Estado e até do privado, constituindo facto importantíssimo no desenvolvimento e crescimento das organizações ou instituições do Estado em geral, facto que nos submete a seguinte questão: **Qual é o reflexo do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado no Distrito de Mueda?**

1.3. Justificativa

A motivação ou justificativa na realização desta monografia, pode se referir que o mundo tem mudado muito rapidamente e as tendências têm avançado de forma significativa. Os profissionais se vê obrigados a lidarem com situações adversas, tendo que se utilizar de habilidades antes não requeridas.

Para tal, segundo na percepção de Chiavenato (2008), diz que:

O processo de gestão nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, vem sofrendo rápidas mudanças em função da necessidade de adequação às exigências actuais do mercado. A globalização, a queda de fronteiras económicas, a fragilidade dos limites político - geográficos, o ritmo frenético das inovações tecnológicas e as bruscas mudanças de todos os aspectos empresariais, tem desafiado as organizações, em nível mundial, a responder rapidamente, com eficiência e eficácia, as necessidades do mercado, sob pena de perderem competitividade e por em risco as sobrevivências das organizações.

Neste contexto a excelência na gestão de recursos humanos seja de funcionários e agentes do Estado, colaboradores e ou parceiros, vem se tornando factor diferencial de competitividade de sucesso entre as organizações ou instituições. Isto porque estamos vivendo a era do conhecimento, as quais privilegiam o intelecto, através da busca e da retenção de profissionais competentes, pró-ativos e que saibam trabalhar em equipa.

Para Maximiano (2002) diz que:

A gestão de recursos humanos ou pessoas possui um grande papel, pois elas são os maiores recursos dentro das organizações, ainda também é responsável por conseguir com que os processos sejam feitos de forma a coordenar, planejar, desenvolver e criar técnicas para serem realizados com excelência. É dentro deste contexto que as organizações buscam líderes diferenciados.

Nessa perspectiva, algumas características como lidar com desafios, manter o foco, estar ligado com os objectivos das organizações, e outras qualidades são imprescindíveis, mas apostando nas empresas, estas procuram por profissionais que tenham como principais atributos desenvolver pessoas, conquistar confiança e saber ajudar com os problemas de cada liderado.

Desse modo, embora cada organização tenha suas particularidades, em geral elas buscam por aspectos que possam agregar de forma positiva os elementos propulsores ao seu posicionamento no mercado, caracterizadas pelo foco na missão, metas e resultados; desenvolvimento contínuo de

talentos e habilidades; trabalho participativo em equipas e competências fundamentadas nos valores éticos da organização (Maximiano, 2002).

Nesse contexto, surge o papel do líder, onde se percebe que liderar é não gerir, o líder não gere a organização, pelo contrário, vai pedir a cada elemento, a cada unidade que faça a gestão adequada, pois liderar é, sobretudo ser capaz de influenciar as emoções dos outros para criar energia, paixão, entusiasmo e empenho, pois a liderança concentra-se, fundamentalmente, na partilha da visão, o líder não é quem está no topo da organização, líder é quem está no centro da organização, não para ser servido, mas para servir a organização (Cruz, 2006).

Desse modo, o que torna uma vantagem competitiva dentro de um sistema corporativo, são o papel e a forma com que o líder exerce em gerir pessoas, visto que o desempenho de uma organização, depende directamente do desempenho das pessoas que nela estão inseridas.

Para tal, a opção pelo aludido estudo foi motivado pela experiência profissional adquirida no acompanhamento de políticas empresarias e sócio económicas voltadas para a prestação e oferta de serviços nas instituições públicas e, pela constatação das disparidades líder e gestor no que tange a capacidade de influenciar um grupo em direcção ao alcance dos objectivos da empresa.

De ponto de vista prático, o estudo em causa, tem como importância o envolvimento e a consciencialização do governo distrital de Mueda em particular e da sociedade civil bem como das instituições públicas do Estado no geral sobre os reflexos do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições públicas do Estado como forma de envolver os liderados na participação activa e efectiva no distrito de Mueda.

Para a realização da pesquisa a metodologia usada para a elaboração do trabalho, não vai além da colecta de dados que se baseou na observação participante dos factos e a técnica de entrevista dirigida aos funcionários e agentes das instituições públicas do Estado, dirigentes e a sociedade civil do distrito de Mueda bem como a consulta de algumas obras cuja bibliográfica se encontra na página reservada para o efeito.

1.4. Objectivos

1.4.1. Objectivo geral

- Analisar os reflexos do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado no distrito de Mueda.

1.4.2. Objectivos específicos

- Descrever como é realizada a gestão de recursos humanos e a liderança segundo a visão dos servidores públicos no distrito de Mueda;
- Avaliar o papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições públicas do Estado no distrito de Mueda e;
- Sugerir estratégias de actividades concretas que possibilitem despertar e consciencializar o líder sobre a gestão de recursos humanos nas instituições públicas do Estado.

1.5. Hipótese

Segundo Bello (2004, p. 8), hipótese é uma afirmação categórica, uma suposição, que tenta responder ao problema levantado. Neste contexto, as hipóteses consideram-se como possíveis respostas dum certo problema levantado. Tendo em conta essas suposições, o estudo sobre “reflexos do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado: Caso da Secretaria Distrital de Mueda, Província de Cabo Delgado 2022-2023 ”.

E sob ponto de vista do problema, sugestiona-se respostas possíveis para dar cobro aos equívocos pelos quais o autor se dispõe. Por tanto face ao problema apresentado, o fenómeno constatado tem como possíveis soluções às seguintes:

1.5.1. Hipótese primária

- Os reflexos do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos impulsionam o êxito de uma instituição do Estado fazendo com que todos os processos aconteçam de forma a trazer crescimento e prosperidade dentro das instituições;

1.5.2. Hipóteses secundárias

- O contributo do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos influencia na adopção de um estilo de liderança mais dinâmico e flexível e;

- A Gestão de recursos humanos e a liderança permitem consciencializar e envolver as instituições públicas do Estado e formar novo perfil do profissional demandado pelo sector.

CAPÍTULO II

2. REVISÃO DE LITERATURA

Muitos autores admitem que para a realização de um trabalho científico é necessário a adopção de uma teoria que fundamente o trabalho a ser investigado. Dai que segundo Gil (2002, p. 162), “a revisão de literatura é dedicada a contextualização teórica do problema e do seu relacionamento com o que tem sido investigado a seu respeito, pressupostos teóricos que dão fundamento à pesquisa e a contribuição proporcionada por investigações anteriores”.

Nesse contexto, as obras a serem consultadas ajudaram o autor deste trabalho a perceber sobre o fenómeno em estudo, partindo dos factores que contribuem de certa maneira da problemática que se verifica através do reflexo do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado no distrito de Mueda, que servirão também para fazer a confrontação dos dados obtidos na pesquisa do campo.

O trabalho foi analisado na senda da perspectiva de modo a permitir a percepção do processo de participação dos actores envolvidos na liderança de pessoas nas instituições pública do Estado se o nível de gestão de recursos humanos por parte do líder contemporâneo no que tange a tomada de decisões como forma de manter a sustentabilidade e funcionalidade das instituições.

2.1. Conceitos Básicos

A gestão tem como foco, garantir que os colaboradores trabalhem de forma eficaz, fazendo com que os mesmos cumpram suas funções de acordo com o planeamento desenvolvido e assim, alcancem resultados satisfatórios à empresa. Nesse sentido, a gestão diz respeito aos processos práticos da rotina da organização (Kouzes, 2003).

O conceito de gestão de pessoas foi construído sobre as bases da otimização dos recursos, quando as pessoas eram vistas como parte do funcionamento da engrenagem. “Otimizar máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros e “pessoas” sempre foi seu grande objectivo” (Fischer, 2001, p.19). A emergência do termo “gestão de pessoas”, segundo Fischer, envolve transformações significativas e estruturais.

O termo “gestão de pessoas” não é um modismo ou um jargão do dicionário administrativo. Na verdade, ele implica no reconhecimento dos interesses e valores tanto da instituição quanto do grupo e relaciona-se ao modelo sistémico de relações menos directivas. Que prevê senso ético, autonomia e responsabilidade nas decisões (Rego, 1998).

Gerir equipe de trabalho significa constantemente ter que interagir com pessoas, significa conciliar, ou pelo menos tentar a mediação entre interesses dissidentes, percepções divergentes, necessidades específicas, relações incongruentes, gostos e estilos peculiares, emoções ambíguas e expectativas diversas.

Segundo Chiavenato (2014), gerir pessoas implica em administrar conflitos, competências, qualidades pessoais e potenciais humanos.

Para liderança, tem como base as pessoas, portanto, seu objectivo é o de garantir o bem-estar dos profissionais, um bom clima organizacional e fomentar a motivação e a confiança entre todos, fazendo com que os colaboradores de em o máximo de si e trabalhem em prol do crescimento da empresa.

De acordo com Blanchard (2011), todo esse ciclo é embasado na habilidade do liderado em influenciar positivamente os profissionais através da empatia, comprometimento e admiração.

Existem peculiaridades nos conceitos de gestão e liderança, sendo assim, nem sempre um gestor é um líder e vice-versa.

O papel das organizações é justamente encontrar o equilíbrio entre ambos, ou seja, o foco em resultados da gestão, com a habilidade em lidar com o bem-estar dos profissionais da liderança (Chiavenato, 2009).

Por tanto a liderança está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias. Assim, tem sido muito complicado definir o que é ser líder e o que é

liderança, havendo inúmeras definições para este elaborado conceito. Bass (1990, cit in Rego, 1998) refere que “existem quase tantas definições de liderança, e quantas as pessoas a tentar defini-la”. Apresentam-se, em seguida, algumas definições encontradas, referentes ao conceito de liderança:

- É o papel que se define pela frequência com que uma pessoa influencia ou dirige o comportamento de outros membros do grupo (Mc David e Herrera, s/d);
- É a capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais (Gomes e colabs, 2000);
- É um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos (Fachada, 1998);
- É um processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos.
- Liderara é pilotar a equipa, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar (Parreira, 2000);
- É a capacidade de influenciar pessoas para que se envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objectivos comuns (Chiavenato, 2009).

Assim, enquanto a liderança pode ser vista como um fenómeno de influência interpessoal, o líder pode ser percebido como aquele que decide o que deve ser feito e faz com que as pessoas executem essa decisão. Deste modo, o líder será avaliado pelos resultados simbólicos, mais do que pelos resultados substantivos –‘ser responsável é aceitar ter que responder por algo e perante alguém’. Em outras palavras, é ter que prestar contas. E a prestação de contas é uma prestação discursiva. Por isso, a prestação do líder conta e o seu discurso produz efeitos que importa ter em conta. (Gomes e colabs., 2000).

Daqui se depreende quão importante é, atender ao modo como o líder é visto pelos outros na sua função de liderar, bem como atender à percepção que o próprio líder tem acerca do modo como utiliza a sua liderança. O líder deve avaliar o seu próprio estilo, auto-percepcionar-se, ser auto-crítico e questionar-se.

Segundo Maximiano (2002) liderança é a realização de metas por meio da direcção de colaboradores. A pessoa que lidera com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específica é líder. O líder tem que saber gerenciar sua equipe, motivar seus colaboradores conscientizando de que junto é possível tornar a organização consecutivamente melhor.

Gerir recursos humanos hoje é uma das mais importantes funções da administração moderna no contexto global. “Administração de Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as pessoas”. (Chiavenato, 2004, p. 9).

2.1.1. Gestão de Recursos Humanos

De acordo com Chiavenato (2004) define gestão de pessoas dizendo que as pessoas são os principais recursos das organizações, porque são elas que agem e decidem muitas coisas em seu nome. As organizações sempre focaram em lucratividade, produtividade, eficácia, maximização dos recursos físicos e financeiros, redução de custos, mas ao longo do tempo foi se verificado que as pessoas eram responsáveis para que todos estes processos acontecessem.

Para Pestana et al (2003), a grande busca pela gestão de recursos humanos com excelência tem feito com que os gestores reflitam mais sobre esse assunto. A gestão de recursos humanos é de extrema importância para as organizações, e é a principal chave para fazer com que todos os processos aconteçam de forma a trazer crescimento e prosperidade dentro das organizações.

As organizações visam cada vez mais a satisfação e o bem-estar de seus funcionários, para que, mais animados, consigam executar suas actividades de forma perfeita. Algumas competências da gestão de recursos humanos são essenciais para que os objectivos das organizações sejam atingidos, tais como:

- Atrair, capacitar talentos: conseguir com que as pessoas se interessem em participar desse grupo;
- Gerir competências: entender as pessoas e enxergar quais são as melhores actividades em que se adaptam;
- Gerir conhecimento: saber ensinar;
- Formar novo perfil do profissional demandado pelo sector: delegar funções de forma que transforme o profissional com base no que a organização espera, trabalhar o perfil que se almeja; Gerir novas relações trabalhistas: conseguir proporcionar um ambiente de interacção que desenvolva trabalho em equipe, de cooperação e união;
- Manter motivação / clima organizacional: manter as pessoas motivadas, entender seus problemas para que assim possam buscar soluções e não atrapalhe no seu ambiente de trabalho; e;

- Desenvolver uma cultura de gestão voltada para a excelência: traçar processos gerenciais buscando a perfeição dos serviços (Pestana et al. 2003).

De acordo com Chiavenato (2008), as mudanças verificadas no mundo organizacional, e conseqüentemente todos os seus processos, estavam avançando com tendências das quais seriam necessárias novas técnicas e controles eficazes para uma óptima gestão das organizações e isso refletiria directamente no controle das pessoas.

A gestão de pessoas deveria passar por mudanças e por um processo de actualização para que as organizações atingissem seu ápice total (Chiavenato, 2009).

Nessa perspectiva, para Academia Pearson (2010):

As pessoas têm necessidade de coordenar a capacidade de trabalho em qualquer grupo social em que estejam inseridas, tendo em vista os novos métodos de gestão de pessoas e administração em geral. A princípio, as pessoas eram geridas de forma intuitiva e até mesmo amadora.

Mas na medida em que a economia tornou-se mais complexa, e as organizações mais numerosas e diversificadas, ficou mais difícil trabalhar de forma empírica. A gestão de recursos humanos passa, então, a ter um papel importante nas organizações, tornando-se um campo específico de actuação e pesquisa, cujas descobertas não são importantes somente para os gestores de pessoal, mas também para os líderes e gestores de forma geral.

2.1.2. O papel da Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos, além de conquistar os funcionários e agentes do Estado, precisa mantê-los na instituição motivados, fazendo com que de em o máximo de si e trabalhando com uma atitude positiva e favorável.

Segundo Chiavenato (2006), a gestão de recursos humanos consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficiente dos funcionários, ao mesmo tempo em que a organização lhes permite alcançar os objectivos individuais relacionados directa ou indirectamente com o trabalho.

As pessoas precisam ter um motivo para trabalhar, além das necessidades básicas para sobreviver, todos têm objectivos particulares que os levam a continuar dentro das organizações, não é apenas um

grande salário que forçará as pessoas a trabalhar, e a gestão de recursos humanos deve levar em consideração esses aspectos.

A gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2006, p. 184), representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização.

Ainda conforme Chiavenato (2006) os objectivos da gestão de recursos humanos derivam dos objectivos da organização inteira, ou seja, está relacionado ao objectivo principal que praticamente toda organização tem, como a criação e distribuição de algum produto (como um bem de produção ou de consumo) ou de algum serviço (como uma actividade especializada).

É importante considerar os objectivos pessoais dos participantes, ao lado dos objectivos organizacionais. Dentre os principais objectivos da gestão de pessoas, podem ser citados a criação, manutenção e desenvolvimento de recursos humanos habilitados e motivados para a realização dos objectivos da empresa; e de condições organizacionais para aplicar, desenvolver e satisfazer plenamente esses recursos humanos, também no que tange ao alcance dos objectivos individuais; além de alcançar a eficiência e a eficácia por meio dos recursos humanos disponíveis (CHIAVENATO, 2006).

De acordo com Rothwell (1998 apud BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 4), as organizações, e conseqüentemente a gestão de recursos humanos, têm novos desafios ao desenvolver uma força de trabalho qualificada e flexível para competir no século XXI, são elas:

- a) Globalizar-se: para crescer e prosperar, muitas empresas têm buscado oportunidades de negócios nos mercados globais. A concorrência e cooperação com organizações estrangeiras se têm tornado pontos cada vez mais importantes para as empresas;
- b) Adopção de nova tecnologia: um dos maiores benefícios que o avanço na tecnologia de computação trouxe às organizações foi a grande quantidade informação. As organizações que conseguem tirar vantagens das informações disponíveis, por meio de redes de computador, conseguem tomar decisões com menos riscos e mudar a maneira com que fazem seus negócios. Quantidades ilimitadas de dados podem ser armazenadas, recuperadas e usadas de

diversas maneiras, desde a manutenção de registros ao controle de equipamentos complexos (ROTHWELL, 1998 apud BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 4);

- c) Gestão de mudanças: segundo o autor, a tecnologia e a globalização são apenas duas das forças que dirigem as mudanças nas empresas. A globalização faz com que as organizações não mantenham o *status quo*, em função da concorrência que pode oferecer novos produtos ou preços competitivos, ou mesmo pelas preferências do consumidor que podem mudar, assim como a estrutura de custo. Já a tecnologia pode fazer com que haja uma mudança na organização em função do surgimento de uma tecnologia revolucionária;
- d) Desenvolvimento de capital humano: refere-se ao valor económico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da organização. “Embora o valor desses ativos possa não aparecer directamente no balanço patrimonial de uma organização, seu impacto no desempenho dela é considerável” (ROTHWELL, 1998 apud BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 4);
- e) Reação ao mercado: consiste em alinhar os processos da organização às necessidades do cliente. Além de focalizar nas questões de gestão interna, os gestores devem atender aos requisitos de qualidade, inovação, variedade e rapidez no atendimento do utente, indispensáveis para a sobrevivência de uma organização e;
- f) Contenção de custos: segundo o autor, há, nas organizações, pressões cada vez maiores para reduzir os custos e melhorar a produtividade, com o intuito de maximizar a eficiência. Downsizing, terceirização e contratação de organizações de mão-de-obra são algumas das actividades são utilizadas pelas organizações.

No entanto, é preciso equilibrar a redução dos custos com os investimentos em reengenharia, capital humano, tecnologia e outros factores, que são importantes para a competitividade das instituições.

2.1.3. Liderança e suas Perspectivas

As reflexões sobre a importância da liderança nas instituições é cada dia mais debatido tendo em conta as novas formas de organizações do trabalho, suas habilidades, competências e a respectiva gestão do conhecimento.

Como vantagem competitiva essencial do futuro, o factor liderança tem importância no desenvolvimento de uma visão condizente com a realidade, elaborando estratégias para alcançar essa visão, por meio da comunicação efusiva no sentido de conquistar adeptos a ela, pela delegação de poder e, pelo depósito de confiança na mesma de modo que possam criar e implementá-las.

A liderança tem um papel importante, pois ela é essencial para o sucesso do grupo e da organização a fim de alcançar as metas. Planeamento, organização, controle, desenvolvimento de estratégias fazem parte da gestão. Um gestor dinâmico pode ser um bom planeador e mesmo assim, não ter as capacidades motivacionais de um líder, ou pode também ocorrer o contrário, um gestor pode ser ineficaz, porém, ter as habilidades necessárias para um bom líder.

Actualmente o papel do líder tem sido de fundamental importância em qualquer tipo de ambiente, especialmente quando se trata de ambientes corporativos e organizacionais, pois segundo Oliveira (1997), liderar é exercer alguma forma de poder.

O poder é a capacidade de influenciar alguém, e a liderança é o estilo de se exercitar esse poder. Uma pessoa “exerce liderança” quando influencia o comportamento de outras.

De acordo com Chiavenato (2001) complementa o conceito de liderança enfatizando a necessidade das organizações em tê-la em cada um de seus departamentos. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas para que seja um líder bem-sucedido.

Hunter (2004, p. 25) define a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objectivos identificados como sendo para o bem comum”. Para o autor, a liderança deve estar a serviço, ou seja, o líder deve ser empático com os seus liderados, para que obtenha o empenho máximo de todos.

De acordo com Neto e Calvosa (2006, p. 1), a liderança é uma das principais buscas da sociedade. Em todos os processos, até nas mais antigas civilizações como os homens da pré-história, já era verificada a existência de um líder, de alguém que tentava controlar, dividir as tarefas, como, por

exemplo, quem iria cuidar das crianças ou quando deveriam se mudar por causa do frio para sobreviverem.

Enfim, o destino de uma família, de uma organização, de um país, tudo está ligado e associado à capacidade de liderança. Ainda que nessa nova Era a liderança busque por novas atuações, e por quebra de novos paradigmas, ela também busca que as pessoas sejam lideradas por quem consiga extrair o melhor de cada uma delas, e que as mobilize a fim de que se comprometam com alguma causa ou objectivo (Chiavenato, 2009).

Segundo Neto e Calvosa (2006), liderar, então, é uma arte de capacidade de conseguir com que pessoas façam algo, ou busquem resultados por meio de confiança, admiração e vontade própria, motivados por um ideal ou por um objectivo que as organizações tentam alcançar.

Finalizando o conceito de liderança, Ervilha (2008, p. 29) afirma que “liderar é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objectivo claro e definido, que busca os resultados desejados”. Assim, a liderança para que seja aplicada de forma a acontecer com perfeição deve mostrar o que se espera e quais objectivos se quer alcançar.

2.1.4. O Papel do Líder

De acordo com Heifetz (2000 apud Alonso, 2005, p. 1) a tarefa do líder consiste em “ajudar as pessoas a encarar a realidade, e mobilizá-las para que façam mudanças”.

Para Hunter (2004), o líder deve identificar e satisfazer a necessidade de seus liderados e servi-los, ou seja, atendê-los, o que não se trata de satisfazer as vontades, mas sim as necessidades.

O líder, por meio de sua acção, deve saber obter a cooperação entre as pessoas. Precisa ser capaz de desenvolver, estabelecer e manter uma direcção, além de promover a convergência de diferentes percepções, interesses e objectivos.

De acordo com Heifetz (2000 apud Alonso, 2005, p. 1) todo líder possui cinco actividades básicas, e a liderança deve ser definida como um conjunto de actividades e não como um conjunto de características pessoais.

A primeira actividade está relacionada a diagnosticar problemas, em que se diferenciam os problemas técnicos dos problemas de adaptação, já que ambos demandam tratamentos diferentes. Os

técnicos e rotineiros são resolvidos pela intervenção de um perito, normalmente tratam de trabalhos relacionados a máquinas e equipamentos.

Entretanto, os problemas de adaptação não têm respostas adequadas desenvolvidas; para eles, não há procedimentos nem experiências que possam resolvê-los directamente. Estes problemas levam as pessoas a inovar e a aprender, e exigem liderança.

A segunda actividade, segundo Heifetz (2000 apud Alonso, 2005, p. 1), relaciona-se a expor desafios. Neste caso, o líder não deve encontrar respostas, nem fornecê-las gratuitamente, mas sim procurar formular as perguntas apropriadas.

O líder precisa desenvolver no grupo um espírito criativo, inovador, que encoraje as pessoas a estar sempre buscando novos desafios, como forma de obter maior conhecimento e experiência em novas e adversas situações.

Em seguida, Heifetz (2000 apud Alonso, 2005, p. 1), refere-se a necessidade do líder em entusiasmar as pessoas, mobilizando-as com o intuito de que sejam capazes de assumir suas responsabilidades, de enfrentar as mudanças que forem necessárias e de orientar a atenção para os temas difíceis, ao invés de evitá-los. O líder sempre precisa encorajar seus subordinados, a fim de que trabalhem comprometidos com os objectivos da organização. Um líder que não transmite entusiasmo em qualquer que seja a situação provavelmente não obterá o respeito e a admiração de seus liderados.

A quarta actividade refere-se a regular o nível de conflito e de desordem. O conflito, conforme afirmado por Heifetz (2000 apud Alonso, 2005, p. 1), é uma das causas da inovação, deve ser administrado por um líder que tenha autoridade sobre seus liderados, de forma que se torne produtivo e gere inovações.

Os conflitos internos podem resultar em competições internas e podem acabar por prejudicar o rendimento dos colaboradores da organização. Porém, se o conflito for bem administrado, de forma que não prejudique as relações de trabalho, ele poderá se tornar produtivo. Para que essa produtividade seja alcançada, é extremamente importante que o líder saiba trabalhar com cada um dos seus liderados, impondo regras e limites para as competições.

A quinta, e última actividade, mencionada por Heifetz (2000 apud Alonso, 2005, p. 1) estão relacionadas à visão de longo prazo do líder. É necessário lembrar frequentemente às pessoas qual é

a visão de longo prazo e explicar por que o trabalho delas é importante para a organização. A comunicação da visão é uma forma de motivar os liderados e de dar sentido aos seus esforços.

Com a visão, os liderados podem definir com clareza o que o líder e a própria organização buscam, podendo também definir metas próprias.

Rossi (2013, p. 40) sugere que, no mundo actual, “o papel do líder mudou. As organizações não procuram mais um chefe supremo, mas um articulador de talentos, que saiba encontrar as pessoas certas para executar as tarefas e obter resultados”. E com a necessidade de respostas rápidas e obtenção de resultados em prazos menores, o líder precisa ser dinâmico e muito proactivo.

2.1.5. Liderança: Desafios na Gestão de Recursos Humanos

Tanto as grandes as pequenas organizações já perceberam que o recurso mais importante e concorrido dos dias actuais é o talento humano.

Segundo Kouzes (2002), a diferença entre o sucesso e o fracasso empresarial passou a ser determinado pela forma como as organizações seleccionam, treinam e gerenciam seus colaboradores.

E este é o objectivo fundamental da área de gestão de recursos humanos de uma organização, guiar o processo pelo qual as instituições desenvolvem seu capital humano com o intuito de aumentar sua competitividade, propondo uma perfeita interacção dos profissionais com o sistema e os resultados do negócio (Kouzes, 2002).

Nessa perspectiva, de acordo Chiavenato (2014):

Gestão de recursos humanos é uma expressão muito comumente utilizada pelos especialistas nos dias actuais, servindo para designar a área que lida com as pessoas em uma organização, no entanto sua responsabilidade é muito maior do que simplesmente cuidar da contratação e treinamento dos funcionários. A área de recursos humanos tem sido vista como estratégica, pois ela deve saber aonde a organização quer chegar para poder contratar profissionais a altura dos anseios da corporação. Considerada a porta de entrada de uma organização, é ainda responsável pela integração do trabalhador ao ambiente de trabalho.

No contexto actual organizacional pode-se dizer que as organizações estão voltadas, cada vez mais, para o seu corpo funcional, ou seja, as pessoas, pois são as mesmas que dão vida e traçam o caminho

da organização. Elas contribuem para a formação de um clima organizacional favorável que consequentemente conduz a resultados positivos (Bennis et al, 2001).

Porém o recurso humano sozinho não tem o poder de manter os colaboradores empregados, pois apesar de ele conseguir escolher um bom profissional, oferecer bons salários e benefícios, caso os superiores directos não souberem motivarem e desenvolverem seus subordinados todos os esforços serão em vão.

Segundo Chiavenato (2008), neste cenário as organizações estão ampliando a sua visão de actuação estratégica, começando a perceber então a importância do papel do líder como desenvolvedor das competências individuais e colectivas das equipas formadas.

2.1.6. Estilos de Liderança

Os estilos de liderança são teorias que estudam os diversos comportamentos do líder em relação aos seus subordinados, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Essa abordagem se refere às atitudes do líder, isto é, seu estilo de comportamento para liderar (Chiavenato, 2008).

Existem vários estilos de liderança, como a liderança afetiva, a autoritária, a democrática, a liberal, a *coaching*, a diretiva, a modeladora, a participativa, a visionária, entre outras. Porém, a defesa de apenas um estilo como sendo o mais adequado é praticamente impossível, já que existem inúmeras situações pelas quais um grupo pode estar passando e que exigirá uma forma ou outra de liderança. Factores como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e valores pessoais, as diferentes tarefas que serão cumpridas e os prazos para execução deverão certamente influenciar no comportamento do líder.

De acordo Chiavenato (1992), destacam-se três diferentes estilos básicos de liderança, a autocrática, a liberal e a democrática. Para Adair (1992), além destes três estilos acrescenta como básico, também, o estilo *laissez-faire* ou faça o que quiser que se assemelhe como modelo liberal.

Na visão de Blanchard, Zigarmi e Zigarmi (1986, p. 32):

Os estilos que se destacam são os da "[...] direcção, do treinamento, do apoio e delegação". Porém, o que se percebe é que cada estilo tem seu devido valor dentro de sua área de actuação, como por exemplo, numa actividade militar, em que as pessoas precisam de uma liderança mais firme.

Quadro nº 1: Estilos de liderança

Autocrático	Democrático	Liberal (Laissez-Faire)
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate apenas material variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objectivo" e limita-se aos "factos" em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as actividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Chiavenato, 2009

A liderança democrática se mostra com grande qualidade perante as outras, pois as organizações buscam atingir suas metas, e as pessoas lideradas, ou melhor, os novos profissionais estão cada vez mais ágeis, gostam de pessoas que os apoiam, que lhe dão constante força, cobrando, incentivando, e enfrentando os problemas juntos.

Segundo Chiavenato (2006), a liderança democrática também se destaca pela prevalência da democracia na forma com que se lidera, ou seja, o líder caracteriza os objectivos, mostra o que deve ser feito, mas escuta os liderados, pede sugestões e deixa algumas decisões a cargo do grupo.

A liderança autocrática é baseada em uma centralização no líder, sendo ele responsável por todas as decisões sem pedir as considerações de cada elemento do grupo. Este tipo de liderança muitas vezes desagrada os liderados fazendo com os mesmos não se sintam motivados por não poderem participar ou colaborar para que sejam tomadas as decisões (Chiavenato, 2006).

Já a liderança liberal é oposta à autocrática, pois o líder existe apenas para fazer uma mediação. Na maioria das vezes essa liderança agrada os liderados de forma geral, mas não consegue muito bem definir regras de controlo, pois todos podem contribuir com suas opiniões no processo de tomada de decisões (Chiavenato, 2006).

2.1.7. Como Garantir a Gestão de Recursos Humanos no Ambiente de Trabalho

Nas organizações a liderança tem um papel muito mais além do que as obrigações hierárquicas tradicionais. Gramigna (2002), onde saber gerir pessoas é uma tarefa muito complexa, que exige muita paciência, discernimento e compreensão. Por isso, precisam fazer parte das habilidades de um bom líder.

O *Coaching* é uma metodologia que, através de técnicas e ferramentas comprovadas, auxilia a organização na implementação de uma gestão eficaz. Através do processo a organização consegue:

- Potencializar as habilidades de liderança;
- Desenvolver o autoconhecimento dos colaboradores;
- Alinhar a cultura organizacional;
- Gerir de forma correcta as diferentes equipas;
- Criar um ambiente de trabalho harmonioso;

- Aumentar a produtividade dos colaboradores;
- Traçar metas e acções condizentes;
- Melhorar o relacionamento interpessoal dos profissionais;
- Entender as necessidades dos colaboradores;
- Resolver conflitos internos;
- Realizar feedbacks construtivos (Gramigna, 2002).

Outras acções pertinentes são; campanhas de publicidade interna, palestras, envolvimento, cursos, manuais e bastante dinheiro investido.

Por tanto se quiser manter um alto nível de identificação entre os valores da organização e o dos seus colaboradores, jogue limpo e mostre desde o início o que a organização deseja de seus profissionais e mudar as regras do jogo no meio da partida pode parecer algo desagradável (Blanchard et all, 2011).

2.2. Importância do Papel do Líder

Cada vez mais, as organizações têm compreendido a importância de um líder na condução de uma equipe, motivando-os e desenvolvendo suas habilidades em função dos resultados e no alcance do sucesso profissional (Goleman, 2015).

Apesar de muitos estudos sobre liderança, ainda não foi possível desenvolver uma cartilha ensinando de forma clara e objectiva como se obter ou se formar um grande líder (Goleman, 2015).

A liderança pode ser entendida como a forma de inspirar e motivar os colaboradores no atingimento de metas. O líder deve servir de influência aos seus liderados, inspirando confiança e merecendo respeito de seus seguidores. Litas e Silva Jr. (2009) afirmam que o verdadeiro líder é aquele que tem a capacidade de criar estratégias e os melhores caminhos a serem trilhados pela equipe, contando com o acompanhamento de seus colaboradores, que concordam e compartilham com as ideias apresentadas, considerando o líder o principal responsável pela realização dos objectivos do grupo.

Para tal, afirma Chiavenato (2014), que existem pessoas que já nascem líderes natos e outras que podem ter suas habilidades desenvolvidas. Para a empresa não basta somente saber liderar, o líder precisa entender os valores defendidos pela organização para saber guiar seus liderados, e

principalmente acreditar nas ideias que está propondo para que possa fazer com que sua equipe se envolva e se comprometa com as metas estabelecidas.

Algumas habilidades podem ser consideradas indispensáveis para quem quer exercer o papel de liderança em uma organização.

Segundo Mussak (2010), cita algumas, como a capacidade de interação com a equipe e o poder de se relacionar com seu pessoal oferecendo a eles soluções que permitam o alcance das metas; saber transmitir adequadamente as mensagens e se adaptar a diferentes tipos de grupos; alto nível de iniciativa e motivação e vontade de superar adversidades e obter resultados; ter um bom conhecimento operacional a fim de fornecer o suporte necessário e ainda uma elevada capacidade intelectual, inteligência emocional e imaginação.

Contudo, pode-se afirmar que tais habilidades não são obrigatoriamente intrínsecas a todo líder, as mesmas podem ser trabalhadas e desenvolvidas ao longo dos anos. O líder é responsável pelo crescimento profissional de cada um dos colaboradores que tem em sua equipe e ele deve desenvolver os pontos fortes e inactivar os pontos fracos das pessoas sobre o seu comando, fazendo com que cada indivíduo se sinta parte do processo, comprometendo-se assim com o resultado. Quando os empregados se identificam com os líderes, também se dedicam à causa, oferecendo assim esforços extraordinários e alcançando desempenhos significativos (Mussak, 2010, p. 45).

Para criar uma relação de respeito e confiança entre subordinados e líderes, Ferreira (2006) confirma a necessidade da busca por um clima confortável para as pessoas dentro da organização, com o intuito de que estas acções sejam também repetidas pelos seus seguidores. A autora descreve ainda que os bons líderes devam estar sempre disponíveis para ouvir seus colaboradores, dando atenção, sendo compreensivo e respeitando as ideias apresentadas pelos mesmos, gerando assim um clima de cumplicidade e satisfação de todos os envolvidos no processo. Para Pontes (1999, p. 54):

Os líderes desempenham o papel de grandes homens que estimulam as pessoas a aprender, a ampliar suas capacidades, definir seus objectivos e aperfeiçoar seus modelos. O líder deve saber integrar o aprendizado, fazer com que as pessoas possam enfrentar os problemas que surgirem, de forma produtiva, desenvolvendo novos conhecimentos.

O líder tem a obrigação de despertar nos colaboradores a vontade de querer aprender e sempre se aperfeiçoar a fim de atingir e ultrapassar metas estabelecidas e alcançar novos patamares de desenvolvimento.

Discorre-se muito sobre a principal diferença dos antigos gestores – denominados gerentes – e os gestores actuais – conhecidos como líderes. Enquanto gerentes centralizavam as operações estratégicas e hierarquicamente ordenavam as actividades que cada um desenvolvia, o líder busca a participação de todos no processo, buscando extrair de seus colaboradores o máximo que estes têm a oferecer, servindo ainda como motivação, onde todos se sintam participantes e importantes na organização (Goleman, 2015).

A motivação tem um forte impacto na liderança, sendo um dos, senão o principal factor que impulsiona a equipe na realização de metas e objectivos. Entretanto cada indivíduo se sente motivado de uma forma diferente, não sendo somente entendida como motivação financeira, mas estando muito ligados também a tarefas desafiadoras, oportunidades de aprendizado e promoção e principalmente reconhecimento profissional (Silva, 2006).

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA

Este capítulo debruça acerca do procedimento metodológico usados no trabalho de campo e tratamento dos dados aferidos, no qual através das técnicas de pesquisa usadas se fez a descrição dos sectores que compõem os intervenientes do estudo no que concerne aos reflexos do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humano nas instituições do Estado no distrito de Mueda.

O método é o conjunto das actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objectivo, como conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.¹

3.1. Tipo de Pesquisa

Segundo o Gil (1999), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para atingir o conhecimento, para que seja considerado conhecimento científico, é necessária a identificação dos passos para a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar ao conhecimento.

A presente pesquisa quanto ao **objectivo é do tipo exploratória**, pois tem como objectivo primordial analisar os reflexos do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado no distrito de Mueda, a partir da utilização de várias técnicas, como é o caso da entrevista semi-estruturada e a observação sistemática, de modo a flexibilizar a informação inerente ao estudo da liderança na gestão de recursos humanos.

Nessa perspectiva, na sua **abordagem**, o estudo porta uma dimensão de abordagem qualitativa, com carácter descritivo, pois toma como base a descrição das consequências do reflexo do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado no distrito de Mueda através da utilização de várias técnicas, como é o caso do entrevista e a observação sistemática.

Sabe-se que a abordagem qualitativa preocupa-se com o processo social bem como com os fenómenos da sociedade. Deste modo, espera-se com esta abordagem influenciar e consciencializar de forma positiva os líderes, o governo distrital e a sociedade civil sobre o reflexo do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado no distrito de Mueda.

¹Cfr. LAKATOS & MARCONI (2001:106).

3.2. Procedimentos

Para Gil (2008), define os procedimentos técnicos como características práticas de uma pesquisa, utilizando materiais e outras pesquisas como fontes privilegiando no geral o uso de livros e artigos científicos.

Quanto ao procedimento usou-se o método estatístico, pois este método se emprega nas pesquisas quantitativas e se fundamenta, sobretudo, na utilização da teoria estatística das probabilidades.

Este método forneceu dados concretos colhidos no trabalho de campo inerentes ao reflexo do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado no distrito de Mueda cujos resultados posteriormente serão apresentados sob forma de gráficos.

3.3. Participantes e amostra

▪ Participantes

Para obtenção de dados foram usadas várias técnicas neste estudo como é o caso da entrevista semi-estruturada, bem como as consultas documentais e bibliográficas, assim como o contacto directo, salientando que foi usada a amostra probabilística - simples. Nesse contexto, a amostra restringiu-se as instituições do Estado a nível do distrito de Mueda num universo de 250 funcionários e agentes do Estado.

▪ Amostra

Segundo o GIL (2008, p. 55), enquanto censo consiste em estudar todos os integrantes da população, a amostragem pesquisa apenas uma parte dela que é amostra.

De acordo com Vergara (2010), amostra ou população amostra é uma parte do universo escolhido segundo algum critério de representatividade.

Para LAKATOS & MARCONI (2005, p. 27), amostra é todo subconjunto do universo por meio do qual, estabelecem-se características desse universo.

Tendo definido as linhas orientadoras na pesquisa preliminar, procurou-se definir os elementos amostrais da pesquisa.

Assim, a pesquisa tem uma amostra de 50 funcionários e agentes do Estado, nomeadamente: 10(dez) técnico de recursos humanos do governo distrital, 05 (cinco) funcionários e agentes do Estado que exercem cargos de direcção e chefia, isto é dirigentes de repartição e 35 (trinta e cinco) funcionários e agentes do Estado da secretaria distrital de Mueda, como ilustra o quadro a seguir.

Tabela nº 1: Componentes da amostra

Componentes da amostra	Nº de elementos seleccionados	Técnicas de colecta de dados
Funcionários e agentes do Estado	35	Entrevista
Técnicos de Recursos Humanos	10	Entrevista
Funcionários e agentes do Estado que exercem cargos de direcção	05	Entrevista
Total	50	

Fonte: Autor, 2024

3.4. Instrumentos de Recolha de Dados

Para o presente estudo, usou-se uma (1) esferográfica, um (1) bloco de nota de tamanho A5, uma (1) resma de A4 que vão auxiliar na exploração na colecta de dados no local da pesquisa.

As técnicas de pesquisa são consideradas um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, são também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção do seu propósito, portanto, a prática de colecta de dados” (Richardson, 1999, p. 54).

Neste sentido, priorizou-se a observação sistemática e a entrevista semi-estruturada bem como as consultas documentais e bibliográficas visto que, fornecem riquíssimas informações, que mesmo generalizadas, sobre a situação actual da temática, servirão de referencial teórico do pesquisador que irá consistir na consulta de manuais entre outros, com objectivo de extrair dados que versam sobre a temática em estudo.

No entanto a observação directa permitiu a obtenção de dados ou informações e se utilizou na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consistiu apenas “(...) em ver e ouvir, mas

também em examinar factos, que se deseja estudar”². Nesse contexto, a observação sistemática serviu para conhecer e viver a realidade concreta das instituições públicas no que tange o reflexo do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado no distrito de Mueda.

A entrevista foi feita “(...) *através de uma conversação efectuada face à face de maneira metódica, proporcionará ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária*”³. De salientar que as entrevistas “*permitem a rápida colecta das informações em ambiente livre e sem embaraços (intimidações, represálias, etc.)*”⁴, de modo a procurar perceber sobre o reflexo do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado no distrito de Mueda.

Nessa perspectiva, usou-se a entrevista semi-estruturada que facilitara perceber de modo geral e eficaz por meio de vivências e exemplos concretos de diversos intervenientes no processo como é o caso da sociedade civil e das instituições públicas do Estado sobre o reflexo do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado no distrito de Mueda.

Deste modo, a análise e síntese serviram para sistematizar as opiniões colhidas nas entrevistas, no processo de observação e com eles analisar e sistematizar os dados colhidos no trabalho do campo. A consulta documental e bibliográfica centrou-se na análise dos documentos e relatórios de actividades práticas fornecidas pelo governo distrital de Mueda bem como das instituições públicas do Estado, pois estes fornecerão maior informação acerca do tema.

Por tanto a revisão bibliográfica foi aplicada para sustentar, clarificar e evidenciar as informações referentes aos conteúdos que o trabalho vai apresentar a nível da análise e síntese como forma de indução dos factos e fenómenos pesquisados.

▪ **Análise e Interpretação de Dados**

Nessa perspectiva, na análise dos dados usou-se com frequências as medidas de estatística descritiva de tendência central e de dispersão da amostra, designadamente para a caracterização da amostra e análise uni variada, ou seja, para efectuar o tratamento dos dados recolhidos recorreu-se à análise estatística com recurso a gráficos.

²Cfr. MARCONI e LAKATOS (1999:90)

³ Idem

⁴Cfr. NGUNGA (2004:73)

Nos termos referenciados acima, em relação a esta pesquisa, o autor buscou o método de estudo de caso, porque este permitiu o amplo conhecimento do problema em causa.

E segundo YIN, (2001), o estudo de caso refere-se ao estudo minucioso e profundo de um ou mais objectos. Pode permitir novas descobertas de aspectos que não foram previstos inicialmente. A essência do estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão, ou um conjunto de decisões, seus motivos, implementações e resultados.

Para Gil (2010), afirma que o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objectos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Portanto, define-se, também, um estudo de caso da seguinte maneira: é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado.

CAPÍTULO IV

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Neste capítulo pretende-se fazer uma abordagem e aprofundada daquilo que foi possível encontrar no trabalho de campo.

A análise e interpretação de dados obtidos foram feitas obedecendo vários critérios que vão desde a amostra da pesquisa, do objecto de estudo e outras informações relativas ao tema em estudo, através da codificação que permitiu a compilação dos resultados sobre a sensibilidade dos entrevistados.

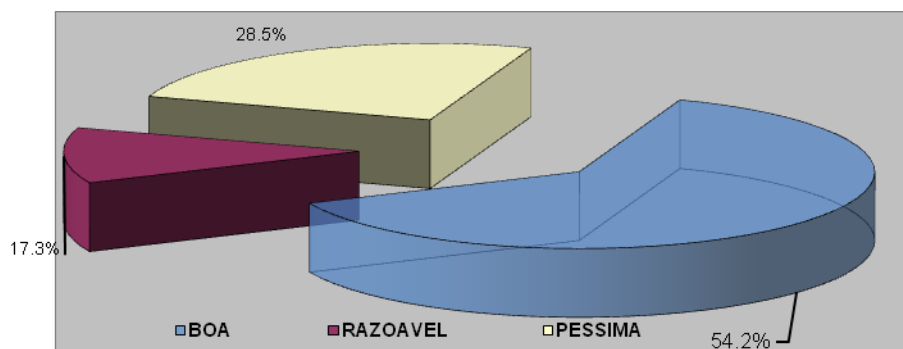
Trata-se, na verdade, de uma sequência lógica, racional e sacramentada pelas normas específicas que regem a formalização dos trabalhos científicos no que concerne a informação recolhida no campo.

Segundo Hunter (2004, p.79) o líder deve ser exemplo de bom comportamento para seus jogadores, crianças, colaboradores ou quem quer que esteja liderando. Se o líder gritar ou perder o controle, podem estar certos de que o time perderá o controle e tenderá a agir de forma irresponsável.

Para tal, colocou-se a seguinte questão: *Como funcionário e agente do Estado, o que acha da sua relação com os seus superiores hierárquicos? E porque?* Esta questão tinha por objectivo perceber até que ponto o líder nas instituições do Estado influencia na gestão de recursos humanos no distrito de Mueda.

Nesse contexto, dos trinta e cinco (35) funcionários e agentes do Estado entrevistados 19 (dezanove), correspondente a cinquenta e quatro ponto dois por cento (54.2%) responderam que a relação é boa pois os líderes têm cumprido com as suas estratégias e diretrizes no que concerne a gestão de recursos humanos de modo a manter a eficácia de funcionalidade da instituição, outros seis (6) correspondente a dezassete ponto um por cento (17.1%) responderam que a relação é razoável visto que os líderes mostram-se ainda um pouco afastado dos funcionários e agentes do Estado, ou seja, *“os líderes ficam sempre no seu canto e não comunicam com os seus subordinados directamente”* e os restantes dez (10) funcionários e agentes do Estado o correspondente a vinte oito ponto cinco por cento (28.5%) responderam que a relação é péssima pois os líderes não contribuem para que o ambiente de trabalho seja funcional na instituição que se espera no que concerne a oferta e prestação de serviço a sociedade civil, como ilustra o gráfico abaixo.

Gráfico 1:Relação entre os líderes e seus subordinados nas instituições do Estado no distrito de Mueda



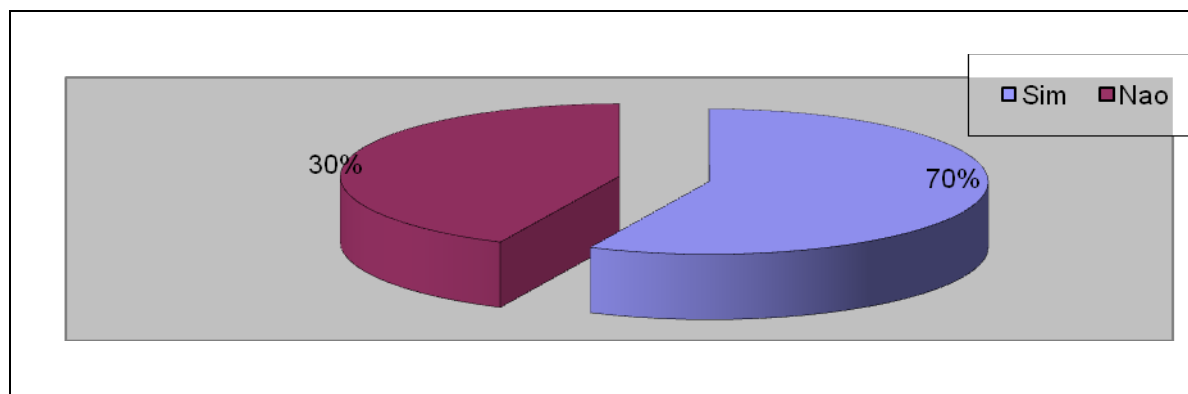
Fonte: Autor, 2024

Nessa perspectiva, de acordo com os dados apresentados podemos afirmar a relação existente entre os líderes e seus subordinados nas instituições do Estado no distrito de Mueda é boa visto que trinta e quatro por cento (34%) afirmam que os seus dirigentes prestam serviços virados a manter a proximidade entre os subordinados e os seus dirigentes hierárquicos permitindo maior envolvimento de ambas as partes com o intuito de prestação e oferta de serviço ao distrito de Mueda.

Para dar cobro a esta questão colocou-se a seguinte pergunta: *Na sua óptica, acha que o líder influencia na gestão de recursos humanos na instituição do Estado? E porque?* Pretendia-se com a questão perceber se o perfil global ou multisectorial dos líderes influencia na funcionalidade das instituições do Estado no distrito de Mueda.

Dos dez (10) técnicos entrevistados, sete (7) o correspondente a setenta por cento (70%) respondeu “sim” que os líderes não influenciam na gestão de recursos humanos pois as instituições públicas do Estado pautam por uma funcionalidade assentes em regras estipuladas na lei vigente na administração pública ao nível do país, os restantes três (3) o corresponde a trinta por cento (30%) respondeu “não” que os líderes ou superiores hierárquicos pautam por trabalharem de acordo com os seus próprios princípios transfazendo as leis vigentes permitindo que os funcionários e agentes do Estado sejam legítimos as suas decisões mesmo que elas sejam errados colocando o este numa posição de duvidas e desespero, facto que contribui para o baixo rendimento e consequentemente a baixa produtividade, como ilustra o gráfico abaixo.

Gráfico 2: Influência do líder na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado



Fonte: Autor, 2024

Por tanto em resumo pode-se dizer que as lideranças não influenciam no funcionamento das instituições públicas do Estado, mas há que salientar que os seus métodos na gestão de recursos humanos criam diversas barreiras para que os funcionários e agentes do Estado possam desenvolver as suas habilidades de forma salutar e eficiência pois muitas das vezes o líder se confunde com um gestor, tendo em conta que nem sempre um gestor é um líder, daí ser necessário e pertinente que este se concentre nos princípios de liderança pautados em dirigir o comportamento de outros membros do grupo procurando promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais de forma a influenciar o desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos.

Assim, o líder deve ser humilde saber reconhecer quando comete erros, independente de estar do cargo de chefia, tem o poder de influenciar os subordinados, apresentando um exemplo de liderança próprio transformando os problemas em solução, porém, o líder não pode trabalhar o tempo todo voltado aos problemas.

O processo de liderança se verifica em infinitas situações. Ao reflectir este processo nos mais variados espaços sociais, nota-se que toda pessoa é capaz de exercer influências sobre as outras e, portanto que toda pessoa é, potencialmente um líder.

Sabe-se que para muitas pessoas quando se está no auge automaticamente acredita ser um líder. Porém, liderança não é um lugar é um processo, que exige agilidades e competências que são favoráveis se a pessoa ocupar um cargo executivo ou atuar na linha de frente (SANTOS, 2009).

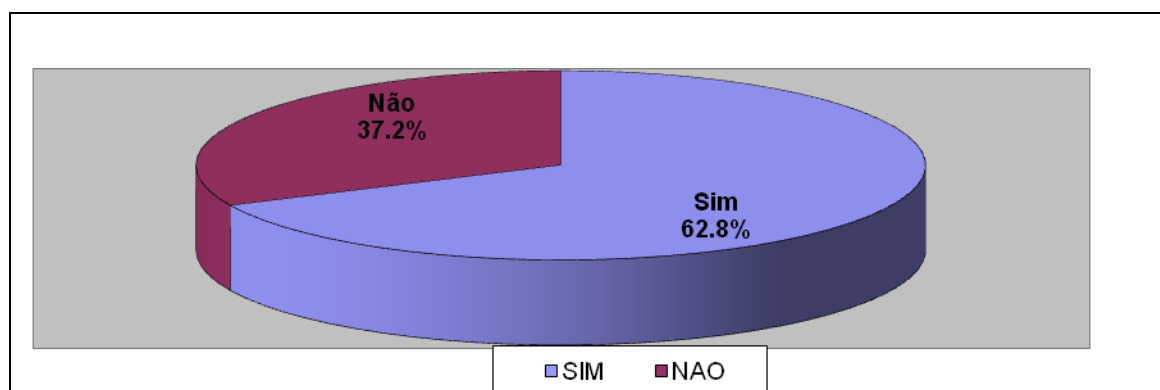
Toda organização ou instituição possui líder, no caso da função pública, tem-se o supervisor, o chefe, o coordenador, o coordenador geral, e daí por diante, alterando de departamento para departamento na quantidade de níveis hierárquicos (SANTOS, 2009).

Para tal colocou-se a seguinte questão: *o líder tem contribuído para a melhoria de condições e de satisfação dos funcionários nesta instituição pública? E porque?* A questão tinha por objectivo perceber se os líderes são fiéis aos princípios de liderança de modo a valorizar os serviços prestados pelos seus subordinados.

Dos trinta e cinco (35) funcionários e agentes do Estado entrevistados, vinte e dois (22), correspondente a sessenta e dois por cento ponto oito (62.8%) respondeu “sim” que os líderes

contribuem para a melhoria das condições de satisfação dos funcionários e agentes do Estado na medida que se observa a realização de trabalhos conjuntos e espírito de liderança demonstrada pelos líderes e sua entrega na valorização dos funcionários e os restantes trinta e sete por cento dois (37.2%) respondeu “não” que os líderes funcionam e realizam suas actividades de forma isolada e que não vai ao encontro da maioria das instituições públicas do Estado, ou seja, os líderes são autónomos, facto que cria desarmonia na funcionalidade destas instituições no distrito de Mueda, como ilustra o gráfico abaixo.

Gráfico 3: Contributo do líder na satisfação dos funcionários e agentes do Estado



Fonte: Autor, 2024

Pode-se dizer que os líderes contribuem de forma significativa na valoração e eficácia de prestação e oferta de serviços bem como são responsáveis pelo bom desempenho e sustentabilidade das instituições públicas do Estado no distrito de Mueda, visto serem os grandes responsáveis pela gestão da coisa pública na medida que se dedicam de forma parcial procurando fazer sempre uma gestão mais cuidada e de reciprocidade conjunta sabendo ser e estar e dando oportunidades para que cada um possa opinar sua visão, tudo virado ao público.

A definição de público compreende diversos aspectos, e também diversas relações administrativas em uma sociedade, podendo ser uma maneira de definir a situação jurídica de um sistema administrativo. Ferreira (2001, p. 6) define gestão do latim *Gerere*: “conduzir, dirigir ou governar”, ou seja, administrar é uma aplicação de gerir. Assim sendo, o processo de liderança na gestão pública implica na existência de restrições a serem observadas pelo gestor.

O sector público moçambicano é constantemente influenciado por mudanças que ocorram na economia mundial. Isso decorre em grande parte do processo de abertura dos mercados que iniciou a partir da década de 70, com seu auge nos anos 90 com a globalização. Neste período, a “derrubada das barreiras alfandegárias trouxe inúmeras descobertas para a nação, não só na área de tecnologia, mas também nas maneiras de administrar o serviço público”, como por exemplo, a destruição do modelo intervencionista do estado em todo o mundo, não só pela insuficiência do atendimento das demandas da sociedade, mas também pelo alto custo para a manutenção (SILVA et al., 2002, p. 15).

A maneira na qual está organizado o sector público interfere intensamente no estilo de liderança dos indivíduos, uma vez que, as regras existentes determinam as barreiras a que o líder estará sujeito, significando que a acção e desempenho dele dependerão de como está organizado o Estado.

Porém, possui uma facilidade de acompanhar a execução das tarefas por seu carácter formal e legal. No sector público, o processo de liderança ainda é mais difícil comparado com o sector privado, pois as limitações para motivar os funcionários e agentes do Estado ou trabalhadores quase não existem, além da falta de possibilidade de corrigir condutas consideradas inadequadas.

No entanto o reflexo do papel do líder na gestão de recursos humanos nas instituições públicas do Estado no distrito de Mueda, sob a perspectiva da gestão de pessoas, um dos assuntos que tem sido amplamente investigado é o desenvolvimento da liderança. Partindo-se da visão de que a liderança pode ser desenvolvida (Blake & McCause, 1991), a maioria dos estudos académicos enfatizam o desenvolvimento da liderança como um dos produtos ou resultados da gestão de recursos humanos.

Dai que colocou-se a seguinte questão: *Como tem sido feita a gestão de recursos humanos nesta instituição pública no distrito de Mueda?* A questão tinha por objecto perceber até que ponto os técnicos dos recursos humanos e os funcionários e agentes do Estado dirigentes (líderes ou chefes que exercem cargos de direcção e chefia) consubstanciam a gestão de pessoas nas instituições públicas do Estado no distrito de Mueda. Dos dez (10) técnicos e cinco (5) dirigentes entrevistados todos o correspondente a cem por cento (100%) foram unânimes em afirmar que a gestão é feita de forma inclusiva de acordo com os princípios postulados na função pública tendo em conta o perfil da liderança global e multisectorial, visto que são estas pessoas os principais recursos da instituição, porque são elas que agem e decidem muitas coisas em seu nome.

Tabela 2: Gestão de recursos humanos nas instituições públicas do Estado no distrito de Mueda

Função ou ocupação do entrevistado	Entrevistados	Nível de resposta em percentagem (%)
Funcionários e agentes dirigentes (que exercem cargos de direcção e chefia)	5	Fazem uma gestão de recursos humanos boa pois estes possuem capacidade de interação com a equipa de trabalho e o poder de se relacionar com seu pessoal oferecendo a eles soluções que permitam o alcance das metas nas instituições públicas do Estado no distrito de Mueda.
Técnicos de Recursos Humanos	10	
Total	15	

Fonte: Autor, 2024

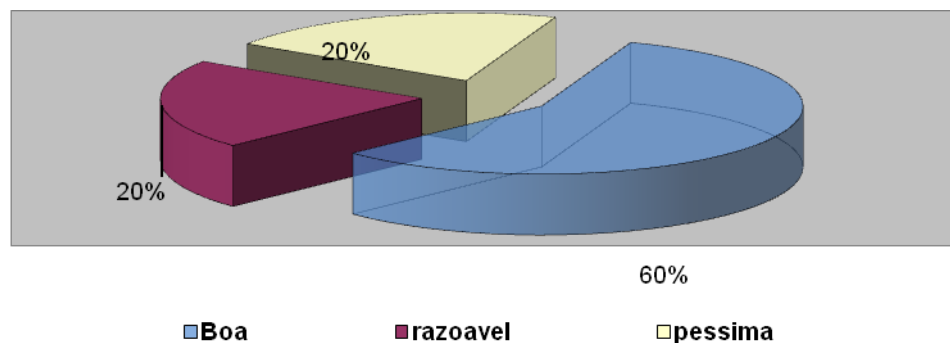
Por tanto, vale ressaltar também que a linha de estudos que se ocupa da temática desenvolvimento do líder ou da liderança ainda tem foco muito centrado no indivíduo, seu autoconhecimento, aprimoramento e evolução, e não no papel de elo organizacional como, por exemplo, gestor das pessoas, parecendo que a evolução das teorias não se reflecte nos objectivos dos estudos empíricos (Chiavenato, 2006).

De modo para dar cobro esta pergunta, colocou-se a seguinte questão: *Na sua óptica, como tem exercido as suas funções em relação a gestão de recursos humanos nesta instituição? E porque?* A questão tinha por objectivo perceber até que ponto o líder tem dirigido as suas actividades na gestão de recursos humanos nas instituições públicas do Estado no distrito de Mueda.

Para tal, dos cinco (5) líderes entrevistados três (3) o correspondente a sessenta por cento (60%) responderam tendo em conta as funções que lhe foram incumbidas e a forma de liderança efectuada demonstram que a capacidade de gestão de recursos humanos nas instituições públicas do Estado que dirigem é “boa”, um (1) o correspondente a vinte por cento (20%) respondeu que é razoável na medida que quem dita o nível de capacidade de liderança são as pessoas que se encontram na instituição dai ser pertinente observar com maior vigor a sua gestão de forma sabia, respeitosa e

inclusiva e, o restante um (1) dirigente respondeu ser “péssima” pois observa-se muitas vezes a desestruturação dos recursos humanos facto que concorre para que o líder seja fustigado, ou seja, torna-se responsável de todas áreas e repartições mesmo com dirigentes existentes em cada sector para coadjuvar as acções do líder.

Gráfico 4: Papel do líder na gestão de recursos humanos nas instituições públicas do Estado



Fonte: Autor, 2024

Nesse contexto, podemos aferir que de acordo com os dados colhidos no terreno, a avaliação que se faz sobre a função do líder na gestão de recursos humanos aferimos que a liderança nas instituições públicas do Estado no distrito de Mueda está estreitamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias, embora o líder deve nesse contexto avaliar o seu próprio estilo, auto percecionarei, ser autocrítico e questionar-se como forma de motivar seus colaboradores consciencializando-os de que juntos é possível tornar as instituições públicas do Estado no distrito de Mueda consecutivamente melhores, nesse sentido, é necessário um trabalho de conciliação com base em um modelo conceitual proposto de articular estratégia organizacional, processos de recursos humanos e liderança, mas a ênfase, ainda, é o desenvolvimento de lideranças.

Na discussão sobre papéis, a visão de que o processo de gestão deve ser de toda a organização (Bianchi, 2008), de que os profissionais de recursos humanos devem ser parceiros estratégicos, e que os gestores são os responsáveis pela gestão de pessoas está sempre presente como fundamento teórico, mas é pouco estudada empiricamente. O líder, então, aparece como um produto ou resultado da gestão de pessoas e não com um dos actores desse processo.

Ulrich (1997, 2004) trabalhou em detalhe os papéis na gestão de pessoas: gestão dos recursos estratégicos, gestão da transformação e mudança, gestão da contribuição das pessoas e gestão da infraestrutura. Este último papel é atribuído prioritariamente a profissionais de recursos humanos, mas os demais devem ser compartilhados com os gestores líderes e também profissionais das organizações.

Segundo Ulrich (1997, 2004) o papel de gestor da contribuição das pessoas, aumento do comprometimento e da competência individual das pessoas é, essencialmente, um papel do líder. Infelizmente, o estudo empírico do exercício desse papel está endereçado aos profissionais de RH, a exemplo dos trabalhos de Bianchi (2008) e de Moreira (2010). A proposta de Ulrich pode não ser perfeita, mas é um ponto de partida para ampliar o campo de estudo sobre o papel organizacional do líder como elo na gestão de pessoas.

Observado que o estudo da gestão de pessoas, segue uma linha mais processual, isto é, fortemente embasado por filosofias, práticas e articulações entre estas e que o estudo da liderança pouco vislumbra o líder como um gestor de processos, em especial o processo de gestão de pessoas, faz-se necessária uma amarração entre esses elos para que a gestão de pessoas seja vislumbrada de forma prática e efetiva.

A comunicação dos valores e princípios para os servidores não é transmitida de maneira correcta o que prejudica o compartilhamento dos ideais e a contribuição de cada um. A falta de treinamento e aquisição de novas ferramentas técnicas impacta na qualidade do atendimento prestado á população, já que na gestão pública, não há um método de avaliação eficaz, capaz de mensurar com precisão a qualidade deste serviço.

Existe para os governos a demanda urgente de uma nova visão da gestão pública; implementar uma política administrativa alinhada com os novos modelos, criar uma matriz de avaliação e formação de pessoal qualificado, este é um desafio para os novos gestores, que precisam mudar as características de ineficiência e obsolescência intrínsecas deste tipo de administração (Chiavenato, 2009).

- **Caracterização da área de Estudo**

O Distrito de Mueda está localizado na parte norte da província de Cabo Delgado, confinado a norte com o rio Rovuma, junto à fronteira com a República Unida da Tanzânia.

Sob a designação do nome da instituição Secretaria Distrital de Mueda, é o órgão do Aparelho Distrital do Estado encarregue de prestar assistência técnico-administrativa ao governo distrital de Mueda, tendo como funções as previstas no artigo 40, da Lei nº 8/2003, de 19 de Maio. A secretaria distrital de Mueda funciona no edifício sede do governo do distrito de Mueda juntamente com o gabinete do Administrador.

A instituição é de natureza pública, ela tem como serviços essenciais:

- Promover o desenvolvimento do distrito;
- Garantir que as petições, reclamações e sugestões dos cidadãos sejam devidamente tratadas e respondidas dentro dos prazos previstos na lei;
- Garantir a formação, assistência técnica e administrativa aos órgãos locais do Estado de nível de posto administrativo, localidade e povoação;
- Garantir o controlo da execução do PESOE pelos órgãos e instituições do Estado do distrito, elaborar os planos distritais e o balanço de execução;
- Garantir a cobrança de receitas (receitas próprias e IRN), controlo e encaminhamento aos cofres do Estado;
- Assegurar o reconhecimento das associações como pessoas jurídicas;
- Fazer levantamento e emitir pareceres sobre actuação das organizações não-governamentais que operam no distrito;
- Gerir questões relacionadas com o acesso a terra;
- Promover o empreendedorismo através do fundo de desenvolvimento distrital (FDD);
- Promover o envolvimento da comunidade no recrudescimento da unidade nacional;
- Gerir os Recursos Humanos do distrito.

Têm como missão conforme se apresenta a seguir:

- Assegurar o fornecimento permanente e regular dos serviços técnico-administrativo nomeadamente, os de gestão de recursos humanos, materiais e financeiros da área da função pública e administração local do Estado.

Tem como visão conforme se apresenta a seguir:

- Construir uma administração pública virada para o desenvolvimento e atendimento personalizado ao cidadão.

Fonte: Secretaria Distrital de Mueda, 2024

- **Verificação e aprovação das Hipóteses**

Face ao problema apresentado o fenómeno constatado observou a seguinte sequência de verificação das hipóteses:

Hipótese primária

- *O reflexo do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos impulsiona o êxito de uma instituição pública do Estado fazendo com que todos os processos aconteçam de forma a trazer crescimento e prosperidade dentro das instituições do Estado.*

Após analisar de forma fidedigna a variável independente sobre o reflexo do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos observou-se que se as lideranças devem apostar na formação e capacitação dos recursos humanos a nível das instituições públicas do Estado, da qual vai contribuir para que haja maior rendimento, prestação e oferta de serviços aos cidadãos ou utentes do distrito de Mueda. Neste contexto podemos afirmar categoricamente que a hipótese é válida.

Hipótese secundaria:

- *O contributo do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos, sua influência na adopção de um estilo de liderança mais dinâmico e flexível.*

Após analisar a variável independente no que concerne ao contributo do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos e de acordo com os dados colhidos no trabalho de campo mediante a técnica de entrevista, observou-se que os líderes têm conseguindo proporcionar um ambiente de interacção que permite desenvolver um trabalho em equipa, de cooperação e união facilitado pelo seu estilo de liderança a qual permite ouvir as opiniões de todos de modo a incorporar todas as opiniões numa só. Assim, pode dizer que a hipótese é válida.

- *A gestão de recursos humanos e a liderança permitem consciencializar e envolver as*

instituições públicas do Estado de formar novo perfil do profissional demandado pelo sector.

De acordo com a análise da variável independente sobre a gestão de recursos humanos e liderança, permitiu observar que a liderança tem um papel importante, pois ela é essencial para o sucesso do grupo e da instituição do Estado com finalidade de alcançar as metas previstas, apostando nos recursos humanos existentes, pois são os funcionários e agentes do Estado que dão vida e traçam o caminho da instituição bem como contribuem para a formação de um clima organizacional favorável que consequentemente conduz a resultados positivos, facto que torna a hipótese válida.

CAPÍTULO V

5.1. Conclusão

Do estudo realizado sobre o tema os reflexos do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado entendeu-se que como o líder é importante nas organizações. O estilo de liderança é importante para criar um ambiente motivador, que resulte nos resultados positivos de produtividade, trazendo satisfação aos colaboradores e aos utentes usuários daqueles serviços.

O líder tem um papel importante no amadurecimento do seu colaborador, oferecendo um trabalho motivador, possibilitando o crescimento, conhecendo a sua equipe a as necessidades de cada um e cada líder deve desenvolver seu estilo após certo período, através de suas experiências.

Assim, a gestão de recursos humanos passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. Por tanto, o sector público precisa estar preparado para enfrentar uma série de transições.

O mundo avança com muita velocidade, no entanto os profissionais das instituições públicas do Estado no distrito de Mueda não podem deixar de buscar novos conhecimentos e novas características necessárias para esse novo cenário institucional.

Para tal, as instituições públicas do Estado no distrito de Mueda devem procurar por profissionais ou líderes dinâmicos, com práticas actualizadas, por pessoas que já possuam ou queiram desenvolver competências para liderança e que realmente estarão ligados com as instituições do Estado.

Nessa perspectiva, a gestão de recursos humanos tem um papel fundamental para quando são encontradas pessoas com perfis diferenciados, os líderes precisam estar atentos e aguçados para conseguir verificar algumas competências nos contratados. Se não houver uma interconexão do líder com sua equipa será difícil atingir resultados bons, pois alguns desses casos foram reportados no distrito de Mueda.

O líder deve ser um formador de pessoas, gerando crescimento e oportunidades para seus liderados, pois só assim estes se submeterão aos trabalhos propostos e ainda desenvolverão uma visão de admiração. Se isto não acontecer e o medo for maior, o líder não conseguirá tirar grande proveito do

liderado e o mesmo também tampouco irá conseguir desenvolver suas habilidades e gerar bons resultados.

Outra característica muito forte que podemos verificar é a conquista da confiança das pessoas nas instituições públicas do Estado no distrito de Mueda. Pois quando as pessoas realmente acreditam nos seus líderes, elas vão entender e respeitar suas decisões levando em conta que isso é o melhor a se fazer.

Por tanto vale ressaltar que o líder autoritário apresenta uma influência negativa para sua equipa a comunicação entre líder e liderado não ocorre o que afecta directamente na organização, enquanto líderes que tem um bom relacionamento com os colaboradores que os deixam participar das tomadas de decisões apresentam resultados positivos. É de grande valia identificar como os subordinados vêm o comportamento do líder, para não ser tratado de maneira errada pelos seus subordinados.

Nessa perspectiva, conclui-se que os reflexos do papel do líder na gestão de recursos humanos no distrito de Mueda têm um impacto significativo para as instituições públicas do Estado, que buscam um diferencial competitivo frente a temática liderança e o seu papel em desenvolver competências, uma vez que os líderes são agentes de mudanças, por sua capacidade de inovação e interacção nas adversidades e instabilidade.

Para tal, as inovações na arte de gerir pessoas tornam-se práticas significativas para liderar, assim como os líderes transformadores surgem modelados a um novo estilo mediante uma visão de futuro a qual contribui como parte relevante de um processo de crescimento, desenvolvimento e posicionamento na estrutura institucional.

Nesse contexto, as instituições públicas do Estado no distrito de Mueda, para que o processo de liderança se desenvolva de forma satisfatória é preciso haver a construção de uma parceria sólida entre os dois intervenientes, um alto nível de confiança para que o líder reconheça suas dificuldades e limitações e juntos, definam um plano de acção para o alcance de metas reais a serem atingidas, pois um dos principais recursos utilizados é o interacção porém o líder deve saber muito bem como fazê-lo, para que suas opiniões não se tornem verdades absolutas, mas que faça com que a outra pessoa reflita e encontre seu próprio caminho.

Para tal, é necessário incentivar comportamentos de liderança, envolver, capacitar de forma alinhada os profissionais públicos que estão nos papéis de gestão e comando. Oferecer treinamentos internos

ou contratar consultorias especializadas é o caminho para que as habilidades desses líderes sejam desenvolvidas.

5.2. Recomendações

A liderança é a principal arca bouço teórico para a discussão sobre o líder, embora o fenómeno da liderança seja tradicionalmente pesquisado e publicado, sua complexidade e multidimensional dificultam a possibilidade de um consenso, onde os líderes quando não definem planos e metas para reciclagem e actualização de conhecimentos de seus liderados, indicam que não se importam com a qualidade dos funcionários e agentes do Estado, e isto se reflecte na falta de comprometimento com seus treinamentos, reciclagens e avaliações, facto que nos submete as seguintes sugestões:

- O líder deve assumir um papel preciso olhando sobre todos, tendo uma visão crítica da situação que se apresenta, vendo quem são as pessoas que compõem o grupo e qual o resultado a ser alcançado. Para tal, este olhar deve ser diferenciado, ou seja, desfocado a realidade para focar novamente;
- As pessoas que fazem parte da funcionalidade da instituição precisam ser geridas de forma que o líder conheça suas potencialidades, suas expectativas, suas competências, para que essas, quando inseridas num projecto, contribuam de uma maneira mais efetiva e eficiente;
- O líder deve procurar desempenhar papel de gestor sem se esquecer do seu princípio de liderança de modo a garantir que os colaboradores trabalhem de forma eficaz, fazendo com que os mesmos cumpram suas funções de acordo com o planeamento desenvolvido e assim, alcançar resultados satisfatórios nas instituições públicas a nível do distrito de Mueda;
- O reflexo do papel do líder nas instituições públicas do Estado deve estar focalizado na gestão de recursos humanos de modo a garantir cada vez mais a satisfação e o bem-estar de seus funcionários e agentes do Estado, pois se estes estiverem mais animados, mais rápido e de forma eficaz possam conseguir executar suas actividades de forma perfeita no distrito de Mueda;
- Os recursos humanos devem focalizar-se na contratação, direcionamento, capacitação, bem como a motivação dos seus colaboradores conscientizando-os de que juntos é possível tornar a instituição consecutivamente melhor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blanchard, K. et.al. (2011). **Liderança de alto nível** – edição revisada e ampliada: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman.

Bennis, W.G.; Spreitzer, G.M.; Cumming, T.G. (2001). **O Futuro da Liderança**. São Paulo: Futura.

Bergamini, Cecília W. (1994). **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas,

- Chiavenato, I. (2014). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueru, SP: Manole.
- Chiavenato, I. (2010). **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier,
- Chiavenato, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- Chiavenato, Idalberto. (2004) **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier,
- Chiavenato, Idalberto. (2000). **Teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevier,
- Chiavenato, Idalberto. (1992). **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas,
- Fachada, Odete (1998). **Psicologia das Relações interpessoais**. Lisboa: Edições Rumo, lda.
- Gomes, A.D., Cardoso, L. & Carvalho, C. (2000). **Discurso de Liderança: o que faz sentido faz-se**. In *Psychologica*, 23, 7-36.
- Goleman, D. (2015). **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Gramigna, M.R., 2002. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: MAKRON Books.
- Kouzes, J.M.; Posner, B.Z. (2003). **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. (2002). **Teoria geral da Administração: da revolução urbana á revolução digital**. São Paulo: Atlas,
- Pontes, B.R. (1999). **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem**. (7a ed.). São Paulo: LTr
- Rego, A. (1998) **Liderança nas organizações: teoria e prática**. Universidade de Aveiro, Portugal.

APÊNDICE

Questionário

A pesquisa é realizada pelo estudante Jacinto Augusto Madebe, finalista do curso de licenciatura em Administração Pública -Universidade A politécnica, supervisionado pelo dr. Tito Victor António Wilson e tem como tema de pesquisa "Os reflexos do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições do Estado", caso da secretaria distrital de Mueda, Província de Cabo Delgado.

Apêndice I: Entrevista aos dirigentes (funcionários e agentes que exercem cargos de direcção e chefia) na secretaria distrital de Mueda.

Caro Dirigente!

Perguntas

1. Há quanto tempo trabalha como líder nesta instituição?

- ✓ Um mês
- ✓ Um ano
- ✓ Dois anos
- ✓ Três anos
- ✓ Outros

2. Qual tem sido a sua relação como líder com os seus subordinados na instituição que dirige?

- Boa Péssima Razoável

2.1. E porque?

3. O que acha do seu papel como líder na gestão de pessoas?

- Boa Péssima Razoável

3.1. E porque?

4. Na sua óptica, acha importante o contributo do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos no distrito de Mueda?

-

Sim

Não

3.1. E porque?

5. Na sua óptica, como tem exercido as suas funções em relação a gestão de recursos humanos nesta instituição?

 Boa

 Péssima

 Razoável

5.1.E porque?

6.Quais são os mecanismos ou estratégias adoptadas pelo líder na gestão de pessoas na instituição que dirige?

7.Qual é a avaliação que faz do reflexo do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições públicas do Estado no distrito de Mueda?

 Boa

 Razoável

 Péssima

6.1.E porque?

Muito obrigado

Apêndice II: Entrevista aos funcionários e agentes do Estado da Secretaria Distrital de Mueda

Caro funcionário e agente do Estado!

Perguntas

Idade

a) 20-25

b) 25-30

c) 30-40

d) 40-50

e) Mais de 50

1. Há quanto tempo é funcionário e agente do Estado nessa instituição pública?

Um mês

Um ano

Dois anos

Três anos

Outros

2. Quais são os problemas que enfrentam nesta instituição?

3. Como funcionário e agente do Estado nesta instituição pública, o que acha da sua relação com os seus superiores hierárquicos?

3.1. Boa

Péssima

Razoável

3.2. E porque?

 4. Na sua óptica, acha viável o desempenho do papel do líder na gestão de recursos humanos nesta instituição?

4.1. Sim Não

4.2. E porque?

5. A liderança tem contribuído para a melhoria de condições e de satisfação dos funcionários e agentes do Estado nesta instituição pública?

Sim Não

5.1. E porque?

6. Que acha do nível de actuação do líder na gestão de pessoas nesta instituição pública?

Boa Péssima Razoável

6.1. E porque?

7. Que avaliação faz do reflexo do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nesta instituição?

Boa
7.1.E porque?

Razoável

Péssima

Muito obrigado

Apêndice III: Entrevista com Técnicos dos Recursos Humanos nas instituições públicas no distrito de Mueda.

Caro Técnico!

Perguntas

1. Há quanto tempo assume as tarefas ou funções de técnico da área de RH?

Um mês Um ano Dois anos Três anos Ou s

2. Sendo técnico, que diferença faz entre um gestor e um líder?

3. Como tem sido feita a gestão de recursos humanos nesta instituição pública do Estado no distrito de Mueda?

4. Na sua óptica, acha que o líder influencia na gestão de pessoas na instituição?

Sim Não

4.1. E porque?

5. Como técnico de recursos humanos, o que acha do nível de satisfação dos funcionários e agentes do Estado na prestação e oferta de serviços?

Boa Péssima Razoável

5.1. E porque?

5. Quais são os mecanismos ou estratégias adoptadas pelo líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições públicas do Estado no distrito de Mueda?

6. Qual é avaliação que faz do reflexo do papel do líder contemporâneo na gestão de recursos humanos nas instituições públicas do Estado no distrito de Mueda?

Boa

Péssima

Razoável

6.1. E porque?

Muito obrigado