



**Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA**

INSTITUTO SUPERIOR ABERTO

LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Impacto dos Estilos de Liderança para o Desempenho dos Funcionários e Desenvolvimento das Instituições Públicas: Caso do Instituto Nacional de Segurança Social (INSS).

Autora: Peroquita Manuela Hassane

MAPUTO

2024

Peroquita Manuela Hassane

Impacto dos Estilos de Liderança para o Desempenho dos Funcionários e Desenvolvimento das Instituições Públicas: Caso do Instituto Nacional de Segurança Social (INSS).

Monografia a ser apresentada ao Instituto Superior Aberto-
A POLITECNICA, como requisito parcial para a obtenção
do Grau de Licenciatura em Administração Pública.

Tutor: Mestre Hélio Sousa.

Maputo, Julho de 2024

Parecer do Tutor

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra, que o presente trabalho de fim do curso nunca foi apresentado, na sua essência, para obtenção de qualquer grau de formação académica e que o mesmo constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando citadas no texto e na bibliografia as fontes utilizadas para a elaboração do trabalho.

A Candidata

(Peroquita Manuela Hassane)

Maputo, _____ de _____ de 2024

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus filhos Malayka, Mahamudo e Al-Khalid, que têm sido a maior fonte de energias para que eu nunca desista de concretizar todos sonhos e deveres académicos.

Dedico também aos meus irmãos mais novos Jelane e Ruquia, para que também sirva de exemplo para eles. E à todos os Funcionários e utentes da função pública.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Senhor, Papai do Céu, meu Deus, pois ele sempre me permitiu e sempre me permitirá a alcançar todos os meus objectivos, nele, eu confio e sempre me mostrou que sou sua filha.

À toda minha família e amigas. Primeiro lugar, à minha avó Rosália pelo apoio incondicional desde o princípio da minha jornada académica, sempre me incentivando a ir à escola e me apoiando moral e financeiramente. Também quero agradecer a minha mãe que não falhou no dever de me matricular na escola em tempos difíceis de sua vida e por sempre ter dado o seu melhor para que eu pudesse estudar até ao ensino superior, agradeço imensamente, nada pagaria o que ela fez por mim. Agradeço também as minhas irmãs mais velhas Rostina e Lúcia por representarem espelho da minha vida académica, sendo exemplos de mulheres que não desistem, esforçadas em tudo o que fazem, e por sempre terem me ajudado quando necessitava nos meus estudos, agradeço de coração, até pelos “puxões” de orelha. Quero em especial agradecer ao Muhamudo, meu marido, por todo contributo para a conclusão da minha licenciatura, vejo nele o quão deseja que eu me forme, assim como eu, o quão ele nunca me deixou sofrer neste processo, ter me dado todo apoio incondicional, sinto e vejo em atitudes. Às minhas amigas Lurdes Marlene e Sarlina, às vezes vamos à escola porque fazemos boas amizades, e nelas, eu encontrei essa força.

Ao meu tutor **Hélio Sousa**, por ter aceite acompanhar-me desde o dia que apresentei o meu projecto de pesquisa, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube fazendo leituras, comentários, críticas, sugestões e recomendações que aumentaram em grande medida a qualidade deste trabalho.

A todos docentes do curso de Licenciatura em Administração Pública da Universidade Politécnica, por terem me proporcionado o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do carácter e afectividade da educação no processo de formação profissional, isso estende-se aos meus colegas.

Ao Instituto Nacional de Segurança Social pela abertura para a recolha de dados para esta pesquisa, e pela oportunidade que me proporcionaram de estágio, para vivenciar o comportamento das lideranças públicas.

E a todos aqueles que me acompanharam (que não foram mencionados aqui) neste processo exigente e desgastante, mas de superação, crescimento e muito recompensador, muito obrigada.

EPÍGRAFE

“Liderança não é um cargo, mas sim um comportamento”

(Autor desconhecido)

RESUMO

A presente pesquisa teve como objectivo central analisar a influência exercida pela liderança do Instituto Nacional de Segurança Social (INSS) no desempenho dos funcionários. A pesquisa partiu da hipótese de que o estilo de liderança transformacional levaria aos melhores resultados de desempenho. A pertinência desta pesquisa encontra fundamento na necessidade de se conhecerem as capacidades e/ou estilos de liderança na Administração Pública moçambicana por parte dos dirigentes e gestores públicos. Para concretização do objectivo deste estudo, foi adoptado um método de investigação misto (qualitativo e quantitativo), e como fontes de recolha de dados, adoptou-se a triangulação de dados entre entrevistas à quatro (04) dirigentes do INSS e questionários aos seus colaboradores e para o tratamento dos dados, adoptou-se a análise de conteúdo nas entrevistas e análise estatística para os questionários. Com base nas evidências empíricas obtidas, concluiu-se que dos três estilos de liderança predominantes, no INSS, destacam-se dois estilos com maior prevalência, sendo a liderança transformacional no factor de influência idealizada e motivação inspiradora, seguida de liderança transaccional, especificamente no factor de recompensa contingente. No entanto, os dados analisados permitiram concluir que o estilo de liderança transformacional é que conduz mais à eficácia e satisfação dos liderados, evidenciando que os líderes do INSS encaram os interesses individuais e de grupo como um todo e representam a equipa perante níveis mais elevados e por sua vez, os liderados se sentem satisfeitos e olham para a forma de agir de seus líderes como adequada, o que conduz a um ambiente organizacional produtivo. Deste modo, o estilo de liderança (transformacional) adoptado no Instituto Nacional de Segurança Social relaciona-se positivamente com o desempenho profissional dos funcionários e consequentemente melhora a prestação de serviços públicos.

Palavras-chave: Liderança; Estilos de Liderança; Desempenho de Equipas; Administração Pública.

ABSTRACT

The central objective of this research was to analyze the influence of the Instituto Nacional de Segurança Social's leadership on the employees' performance. The hypothesis of this study posits that the transformational leadership style would lead to better results on performance. The pertinence of this research is based on the need to know the leadership capacities and styles of public managers in Public Administration. To achieve the proposed goal of this study, we adopted a mixed research method (qualitative and quantitative), as sources of data collection, we adopted the data triangulation between interviews to four leaders and questionnaires to ten employees from INSS. For data processing, we adopted the content analysis for the interviews and statistical analysis for the questionnaires. Based on empirical evidence obtained, it was concluded that from the three existing leadership styles, the transformational (idealized influence and inspirational motivation) and transactional (contingent reward factor) leadership styles are more prevalent in INSS. However, the analyzed data allowed us to conclude that the transformational leadership style is what drives more to the efficacy and satisfaction of the leaded, evidencing that the INSS's leaders face the individual and group interests as whole and represent the team at the highest hierarchical levels, and therefore, the leaded feel themselves satisfied and look at the acting way of their leaders as appropriate, which drives to a productive organizational environment. Therefore, the leadership style (transformational) adopted at Instituto Nacional de Segurança Nacional is related positively to the professional performance of the employees and consequently improves the provision of public services.

Keywords: Leadership; Leadership styles; Team Performance; Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Estrutura orgânica do INSS	37
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Modelo full range de Liderança.....	18
Tabela 02: Situação do Quadro	38
Tabela 03: Resultados dos Estilos de Liderança do INSS e Seus Factores	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Descrição dos participantes segundo sexo	41
Gráfico 02: Descrição dos participantes consoante a faixa etária	42
Gráfico 03: Descrição dos participantes mediante o nível de escolaridade.....	43
Gráfico 04: Área de serviço.....	44
Gráfico 05: tempo de serviço	45
Gráfico 06: Eficácia e Satisfação com a liderança	52

LISTA DE SIGLAS/ABREVIATURAS

CA-Conselho de Administração

DEC-Departamento de Estudos e Cooperação

DPE-Departamento de Planificação e Estatística

DRP-Departamento de Regimes e Prestações

INSS-Instituto Nacional de Segurança Social

PCA-Presidente do Conselho de Administração

RMM-Remuneração Média Mensal

RSSO-Regulamento de Segurança Social Obrigatória

SISSMO-Sistema de Informação da Segurança Social de Moçambique

Índice

Parecer do Tutor	I
DECLARAÇÃO DE HONRA	II
DEDICATÓRIA.....	III
AGRADECIMENTOS	IV
EPÍGRAFE.....	VI
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABELAS	X
LISTA DE GRÁFICOS.....	XI
LISTA DE SIGLAS/ABREVIATURAS	XII
I. INTRODUÇÃO	1
1.1. Delimitação do estudo	2
1.2. Justificativa.....	3
1.3. Objectivos da pesquisa	4
1.4. Problema de pesquisa	4
1.5. Hipóteses	7
1.6. Estrutura do Trabalho	7
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	8
2.1. Liderança.....	8
2.2. Desempenho das equipas.....	10
2.3. Modelos de análise sobre a liderança	13
2.3.1. Teoria de Traços	13
2.3.2. Teoria comportamental.....	14
2.3.3. Teoria Contingencial ou Situacional	15
2.3.4. Teoria da Liderança Carismática.....	16
2.3.5. Modelo <i>full range</i> da Liderança	17
2.4. Estilos de Liderança	19
2.4.1. Estilo Autocrático.....	19

2.4.2. Estilo Democrático	19
2.4.3. Estilo Laissez-faire	20
2.4.4. Estilo transaccional.....	21
2.4.5. Estilo transformacional.....	22
Impacto dos Estilos de Liderança no Desempenho das Equipas	24
3. METODOLOGIA	27
3.1. Tipo de estudo	27
3.2. Quanto aos objectivos.....	27
3.3. População do estudo	28
3.4. Amostra e Amostragem.....	28
3.5. Técnicas e instrumentos de recolha de dados	28
3.6. Análise dos dados	32
4.CASO DE ESTUDO	34
4.1. Introdução.....	34
4.2. Breve Historial da Segurança Social	34
4.3. Quadro Estratégico do INSS	36
4.4. Organização funcional.....	36
ii. Departamento de Recursos Humanos	38
iii. Direcção do Seguro Social	38
iv. Direcção de Administração e Finanças	38
vi. Departamento de Informática.....	39
vii. Departamento de Auditoria Interna.....	40
CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS	41
5.1. Descrição dos Participantes da Pesquisa	41
5.2. Análise de Conteúdo-Entrevista aos Líderes.....	45
5.3. Análise Quantitativa-Questionário aos Colaboradores do INSS	49
5.4. Análise dos Dados/Resultados	53
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
APÊNDICES	67

Questionário aos colaboradores.....	67
Guião de Entrevista às Lideranças.....	72
RESULTADOS ESTATÍSTICOS DOS QUESTIONÁRIOS.....	74
Plano de actividades	78
Orçamento	79

I. INTRODUÇÃO

A liderança tem sido alvo de muitos estudos na esfera das ciências sociais como um processo de influenciar as actividades de um grupo organizado em seus esforços para estabelecimento e alcance de metas (STOGDILL, 1950). Esta preocupação com a liderança é muito antiga, uma das primeiras abordagens sobre a temática originou a teoria dos traços, com ênfase nas qualidades dos bons líderes. Naquele momento, os estudos concentraram-se em identificar quem o é líder, focando-se em mapear diferentes traços de personalidade que foram considerados como típicos de bons líderes, deixando de lado aspectos comportamentais e principalmente o relacionamento com os liderados. A abordagem comportamental e o estudo sobre os estilos de liderança feitos por Max Weber são responsáveis por diferenciar em três tipologias o comportamento do líder: liderança autoritária, liberal e democrática (SIQUEIRA & BINOTTO, 2008).

No entanto, começaram debates sobre se os líderes nascem líderes ou aprendem a ser, o que suscitou a resposta de que ambas afirmações estão correctas, daí que adicionaram-se denominações como carismática, transformacional, visionária e transaccional são adicionadas no contexto de liderança no qual podem ser agrupadas como nova liderança (GOLEMAN, 2000; BRYMAN, 2009).

Os estudos sobre liderança indicam que os líderes têm efeitos directos e indirectos sobre os indivíduos, grupos e organizações, e que o seu comportamento afecta positivamente o clima de aprendizagem, profissionalismo e níveis de moral dos colaboradores e criatividade organizacional (ANDERSON, 1991; LIDEN, WAYNE & STILWELL, 1993). Assim, liderança é definida como um processo dinâmico no qual uma pessoa influencia outras a contribuir ao cumprimento das tarefas do grupo, e os académicos também estabeleceram que o estilo de liderança é o factor-chave influenciador que impacta comportamentos de criatividade e desempenho (WAH, 2013; CALVOSA, 2021; DIAS & GUIMARÃES-BORGES, 2015; TOST et al, 2013). Deste modo, a presente pesquisa, subordinada ao tema “**Impacto dos Estilos de Liderança para o Desempenho dos Funcionários e Desenvolvimento das Instituições Públicas: Caso do Instituto Nacional de Segurança Social (INSS)**” busca analisar como o desempenho da equipa é influenciado pelos estilos de liderança

no sector público moçambicano, tendo como objecto o Instituto Nacional de Segurança Social (INSS), confrontando as perspectivas dos líderes com a percepção das suas equipas.

1.1. Delimitação do estudo

O foco desta pesquisa está voltado para o estudo da liderança dentro do sector público moçambicano. Por sua vez, a pesquisa está enquadrada no campo da Administração Pública, principalmente nas áreas de Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Conflitos e Negociação, uma vez que busca analisar os estilos de liderança adoptados pelos gestores, directores ou administradores e o seu impacto no desempenho das equipas e desenvolvimento do sector público, já que a liderança é definida como a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuir para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros (HOUSE et al., 1999). Outrossim, os líderes são responsáveis pela melhoria da performance numa organização, pois são estes que desenvolvem, implementam e monitorizam o serviço dentro da mesma.

Ademais, a pesquisa será realizada em Moçambique, na Cidade de Maputo, especificamente no Instituto Nacional de Segurança Social (INSS), pois esta instituição exerce um papel relevante na sociedade, o que agrega valor ao presente estudo, uma vez que conhecer e avaliar a relação entre dirigentes e funcionários pode fornecer subsídios importantes para a melhoria do desenvolvimento institucional e das relações de trabalho como um todo. Não obstante, a escolha deste órgão do sector público resulta do facto de que a autora possui vantagem para facilitação na recolha de dados, pelos bons relacionamentos que possui para com a instituição, o que vai flexibilizar o processo de recolha de dados, pois é onde tem desencadeado o seu programa de estágio. Por outro lado, dois eventos justificam a escolha desta instituição, primeiro, desde 2014, os técnicos (chefes de departamentos, repartições e de secção) do INSS (sede) têm sido submetidos às formações em liderança e gestão participativa, onde são abordadas matérias sobre os principais estilos de liderança e gestão, as características, formas e teorias de gestão, o relacionamento interpessoal e assertividade, o treinamento e sua importância, o poder e a autoridade, a motivação e

os seus tipos e teorias¹. O segundo evento data em 2020, em que a Ministra do Trabalho e Segurança Social, a quando da tomada de posse do Chefe do Departamento Central de Recursos Humanos, recomendou que os directores do INSS devem assegurar a motivação dos funcionários do INSS, com vista a elevação do nível de desempenho e o sucesso da instituição².

1.2. Justificativa

O tema referente ao papel da liderança é muito importante no âmbito das organizações e tem sido abordado nos diversos campos do conhecimento humano, desde a administração científica até aos dias actuais, dado que os líderes são considerados responsáveis por catalisar as energias da equipa de trabalho, de forma a atingir metas ou superar obstáculos organizacionais.

No entanto, a escolha deste tema resulta do crescente número de pesquisas académicas, seminários e conferências sobre o tema, por ser impactante no desempenho das organizações contemporâneas. Portanto, a liderança mostra-se um componente essencial no mundo dos negócios, mas também na esfera pública e na vida pessoal.

Todavia, nota-se uma elevada ênfase em estudos envolvendo o sector privado, porém uma carência de estudos mais amplos e críticos sobre a temática da liderança no sector público, tornando assim a demanda por contribuições teóricas sobre o tema, nesse âmbito, ainda mais significativa. Essa escassez de estudos talvez possa estar associada ao imaginário de que burocracias são movidas por forças que se encontram além do controlo de líderes (VANWART, 2003).

Neste sentido, a presente pesquisa será desenvolvida numa instituição pública, localizada na Cidade de Maputo, neste caso no Instituto Nacional de Segurança Social, onde busca-se compreender como os estilos de liderança influenciam o desempenho das equipas de trabalho no sector público, tendo como base a percepção dos colaboradores e algumas lideranças participantes da pesquisa.

¹<https://www.Inss.gov.mz/noticias/255-tecnicos-do-inss-formados-em-lideranca-e-gestao-participativa.html> acesso aos 10 de Junho de 2024.

² <https://inss-dev-dotcom.co.mz/2020/11/20/assegurar-a-motivacao-dos-funcionarios-do-inss/> acesso aos 10 de Junho de 2024.

Deste modo, esta pesquisa justifica-se pela importante influência dos estilos de liderança no desempenho de equipas dentro das organizações públicas. Tendo em vista a vasta literatura existente sobre estilos de liderança e sua importância no direccionamento das equipas aos objectivos organizacionais (CALVOSA, 2021). Assim, poderá contribuir para o conhecimento dos estilos de liderança que predominam e se destacam em uma instituição pública em Moçambique, pois reconhece-se que com as crescentes demandas da sociedade para com as instituições públicas, demonstrar a importância dos líderes na condução das equipas de trabalho, constitui uma importante ferramenta de transformação e melhoria contínua nos processos organizacionais.

1.3. Objectivos da pesquisa

1.3.1. Objectivo Geral: Analisar a influência exercida pela liderança do Instituto Nacional de Segurança Social (INSS) no desempenho dos funcionários.

1.3.2. Específicos

- ✓ Captar a percepção dos funcionários sobre os estilos de liderança praticados no Instituto Nacional de Segurança Social;
- ✓ Relacionar o comportamento de funcionários do Instituto Nacional de Segurança Social associado ao estilo de liderança adoptado;
- ✓ Analisar o impacto de diferentes estilos de liderança presentes no Instituto Nacional de Segurança Social no desempenho dos funcionários e na melhoria dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

1.4. Problema de pesquisa

A questão da liderança no sector público tem sido um grande desafio. Há uma percepção generalizada de que a Administração Pública tem operado com os baixos níveis de eficiência e efectividade, bem como uma reduzida qualidade dos serviços prestados ao público. A explicação desse fraco desempenho é associado à falta de definição clara das competências e funções, assim como inadequados métodos de liderança (Inácio, 2002: 10). Ademais, onde os funcionários se encontram insatisfeito

com a liderança, torna um grande problema para uma organização, pois a produtividade diminui, as actividades quotidianas são executadas de qualquer modo, perdendo assim, a qualidade do serviço ou produto oferecido ao consumidor final (Araújo, 2014). Por sua vez, no sector público, a liderança envolve desafios aos líderes como: criar condições propícias para que colaboradores e parceiros desenvolvam competências para atingir o desenvolvimento almejado, a partir do alinhamento dos objectivos pessoais de cada um aos objectivos organizacionais (CUNHA; SILVA, 2010). Uma das pesquisas feitas em Moçambique, numa empresa pública, a TPM, constatou que o impacto da liderança no desempenho da empresa Transportes Públicos de Maputo é fraco e ineficaz, pois não consegue diagnosticar correctamente a situação e adoptar um estilo de liderança mais adequada às mudanças globais e parciais, devido aos seguintes factores: Desfavorecimento aos liderados de um espaço onde possam satisfazer suas necessidades de contribuir para o desenvolvimento da empresa, consubstanciadas pela não estimulação às suas iniciativas, criatividade, autonomia e reconhecimento; Não participação dos trabalhadores dos escalões inferiores na solução dos problemas da empresa (Dias, 2010).

Deste modo, o estudo do modelo de liderança pode ser fundamental para gerar bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho, factores esses que afectam o comprometimento com a realização dos objectivos e influenciam directamente no desenvolvimento das organizações (RODRIGUES, 2011). Assim, como afirmam Shen e Chen (2007), o desenvolvimento de equipas eficazes depende da liderança, pois, ao confiarem nos líderes, os subordinados ficam dispostos a assumir riscos para alcançar os objectivos.

Por forma a colmatar a insatisfação dos funcionários que leva a fraca produtividade nas organizações públicas, foi adoptada a Estratégia Global da Reforma do Sector Público em Moçambique, que no período de 2001-2011, tinha como objectivo que o sector público venha a ser um conjunto articulado de organizações públicas dotadas de recursos humanos qualificados e motivados para as respectivas funções (CIRES, 2001: 19). Assim, para alcançar os objectivos traçados pelo CIRES é necessário dotar as organizações públicas de recursos humanos motivados, deve-se contar com a cumplicidade dos líderes e/ou chefias directas com os funcionários das organizações. E ao mesmo tempo, é importante que as organizações conheçam quais os estilos de

liderança adoptam e factores que influenciam a na qualidade de serviços prestados destes funcionários. Ademais, foi criado o Programa da Reforma do Sector Público (2006-2011), em que com vista a assegurar a transformação e a modernização da administração pública e da função pública, foi criada a Autoridade Nacional da Função Pública, cujos alguns dos objectivos consistem em: Promover e avaliar o desempenho profissional, do sentido de responsabilidade, dos princípios éticos e das boas práticas de liderança na função pública, assim como capacitar os recursos humanos do Estado Moçambicano por forma a assegurar uma crescente qualidade dos serviços prestados ao cidadão (AUTORIDADE NACIONAL DA FUNÇÃO PÚBLICA, 2006, p.24). Todavia, até então, os estudos realizados demonstram que a liderança no sector público não estimula os funcionários a participar e organizar as actividades, evita utilizar as críticas para melhorar a prestação de serviços, e devido ao estilo de liderança adoptado (autocrático) em alguns sectores públicos, os funcionários não se dedicam muito ao seu trabalho para melhorar o seu desempenho (Diogo, 2020). Assim, as práticas de liderança em Moçambique continuam reféns de práticas e atitudes culturais, fazendo com que os líderes adoptem uma liderança autoritária que foi uma característica da cultura de trabalho que remonta ao tempo colonial, (Silva, 2011). Porém, vale ressaltar que alguns estudos demonstram uma ausência de uniformidade nos estilos de liderança adoptados dentro das organizações, o que pressupõe que cada organização e/ou departamento aplique o seu estilo de liderança para materialização dos seus objectivos. Tal como afirma Chiavenato (2021), a administração das organizações está directamente ligada aos estilos com que os gestores conduzem o comportamento das pessoas, por isso que, para que uma equipa de trabalho promova excelentes resultados, a função do gestor como líder, torna-se fundamental, já que é por meio da equipa que este realiza o seu trabalho.

Desta forma, busca-se compreender qual o papel dos líderes na administração pública atualmente, em especial devido à demanda por melhorias no desempenho da organização, o que evidentemente exige melhorias das equipas. Tal defendeu o Director Nacional Adjunto da Administração Pública (Joaquim Chire), a postura do líder e seus subordinados é determinante para a criação do bom funcionamento e

desenvolvimento das instituições públicas no país³. Assim, a presente pesquisa tem como tema **Impacto dos Estilos de Liderança para o Desempenho dos Funcionários e Desenvolvimento das Instituições Públicas, tomando como caso o Instituto Nacional de Segurança Social**. Com o presente trabalho, pretende-se estudar o papel liderança na Administração Pública, designadamente no Instituto Nacional de Segurança Social. Pra tal, partiu-se da formulação de uma pergunta que serve de estrutura para todo o trabalho: *Que influência exerce a liderança do Instituto Nacional de Segurança Social no desempenho dos seus funcionários?*

1.5. Hipóteses

H1: O estilo de liderança adoptado no Instituto Nacional de Segurança Social relaciona-se positivamente com o desempenho profissional dos funcionários e consequentemente melhora a prestação de serviços públicos.

H2: O estilo de liderança praticado no Instituto Nacional de Segurança Social tem impacto negativo sobre o desempenho dos funcionários, levando assim à má prestação de serviços públicos.

1.6. Estrutura do Trabalho

O presente projecto de pesquisa está organizado em quatro capítulos, sendo o primeiro que descreve as notas introdutórias da pesquisa, no segundo, é feita a revisão da literatura sobre liderança e desempenho das equipas, estilos de liderança, modelos teóricos sobre a liderança e estudos empíricos sobre o impacto da liderança no desempenho das equipas. No terceiro capítulo descreve os aspectos metodológicos da pesquisa, e por fim, faz-se a descrição do caso de estudo.

³ Disponível em

<https://www.mgcas.gov.mz/index.php/imprensa/noticias/455-lideranca-e-motivacao-factores-cruciais-para-alcance-de-metas-na-funcao-publica>, acesso aos 30 de Junho de 2024

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo aborda a literatura relevante e pesquisa existente relacionadas ao impacto da liderança no desempenho das equipas. Assim, o capítulo está dividido em 5 secções: onde na primeira discute-se em torno do conceito da liderança, na segunda, aborda-se sobre o conceito de desempenho das equipas, na terceira secção são apresentadas as abordagens teóricas sobre a liderança. A quarta secção compreende o debate em torno dos estilos de liderança e sua aplicabilidade no desempenho das equipas, na quinta secção, são apresentados estudos que analisam a influência dos estilos de liderança no desempenho das equipas.

2.1. Liderança

Embora o conceito de liderança tenha sido frequentemente discutido, é difícil definir e entender devido à sua natureza flexível e complexa, tal como sugerem alguns autores como Feldman e Arnold (1983), não é fácil alcançar um acordo mútuo e definição compreensiva deste conceito.

Segundo Bergamini (1994), existem pelos menos dois elementos comuns em grande parte das definições que permeiam o assunto liderança, são estes: liderança como um fenómeno grupal e liderança como um processo de influência intencional. Nessa mesma linha descreve-se liderança como processo de influência o qual está ligado às características e comportamentos pertencentes a um líder, bem como este é visto pelos seus liderados e no mesmo contexto em que se decorre tal processo. Ademais, Hollander (1978) apud Bergamini (1994) defende que o processo de liderança, normalmente, envolve um relacionamento de duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objectivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, uma organização e a sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo de líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

De acordo com Hunter (2006, p.11), Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir objectivos comuns, inspirando confiança por meio da força do carácter.

Chiavenato (2004, p.122) apresenta 4 perspectivas sob as quais a liderança pode ser definida, a saber:

a) Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos.

b) Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados. Liderança é uma função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo.

c) Liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objectivos em uma determinada situação.

d) Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo. O grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características pessoais, mas também das características da situação na qual se encontra.

Segundo Teixeira (2005: p.138), Liderança é o processo de influenciar os outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo. Corroborando, Tannenbaum, Weschler e Massarik (2013, p.24) definem liderança como influência interpessoal, exercida situações e direccionada, através de um processo de comunicação, com vista o alcance de um objectivo específico. Por outras palavras, a liderança sempre envolve tentativas da parte do líder (influenciador) de afectar (influência) o comportamento de um seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação.

Deste modo, liderar é uma das diversas tarefas mais importantes de um gestor, levando a que, muitas vezes, se confunda liderança com gestão. Contudo, numa organização, nem sempre os líderes são gestores ou vice-versa. Embora exista a tendência de assumir que aqueles que se encontram no topo são automaticamente

líderes, o conceito de Liderança não implica essa função, pois ela consubstancia um processo e não um cargo (KOUZES & POSNE, 1997).

Neste contexto, Maxwell (2008) alerta que definir a liderança como a habilidade de alcançar uma posição, e não de conseguir seguidores, faz com que as pessoas busquem uma posição, um posto ou título, e acharem que tornaram-se líderes. Esse tipo de pensamento, segundo o autor, cria dois tipos de problemas comuns: aqueles que têm uma posição de líder experimentam com frequência a frustração de ter poucos seguidores, e aqueles que não têm os títulos apropriados podem não se considerar líderes e, portanto, não desenvolvem as habilidades de liderança. Deste modo, o autor considera a liderança como influência, ou seja, a habilidade de conseguir líderes.

Uma das definições mais completas é de House et al. (1999, p.184), segundo a qual a liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros. São os líderes os responsáveis pela melhoria da performance numa organização, pois são estes que desenvolvem, implementam e monitorizam o serviço dentro da mesma.

Em geral, tendo em conta as definições aqui apresentadas, entende-se a liderança como uma habilidade de influenciar e mobilizar os membros das organizações a alcançar os objectivos organizacionais pré-estabelecidos.

2.2. Desempenho das equipas

O conceito de desempenho geralmente refere-se à produtividade, eficiência, qualidade, resultados, capacidade e sucesso, e pode ser avaliado em vários campos: individual, grupo ou em equipa, organizacional, emprego, académico, liderança/gestão, criativo e ambiental. No entanto, embora muitos dos estudos considerem o desempenho em termos de desempenho da organização, não há um acordo sobre a definição do desempenho organizacional.

Harris & Ogbonna (2001) afirmam que o desempenho organizacional é mensurado em termos do alcance dos objectivos planeados, tais como: aumento da eficiência e produtividade, melhoria contínua, lucro máximo, crescimento competitivo, qualidade, satisfação dos clientes, imagem corporativa e reputação, além da habilidade da organização de sobreviver e manter sua continuidade alinhada aos seus objectivos. Por sua vez, Khandawalla (1977) descreve o desempenho organizacional como o

sucesso da organização como um todo em cumprir qualquer resultado valioso. O desempenho individual ou em grupo é o cumprimento dos critérios do trabalho determinados para esses membros alinhados aos objectivos da organização. Todavia o desempenho organizacional é mensurado pelo grau do alcance dos objectivos organizacionais pela organização como um todo.

Katz e Kahn (1978) afirmam que para que as organizações tenham desempenho de sucesso, devem adaptar-se às mudanças e desenvolvimentos no seu ambiente, ter recursos necessários para fazê-lo, e realizar actividades alinhando-se com seus objectivos usando métodos eficazes. Neste contexto, segundo Yukl (2013), os líderes precisam considerar muitos factores, tais como: a estrutura da organização, sistemas, programas de gestão, recursos humanos, confiabilidade das actividades e processos, e estratégia competitiva por forma a afectar de forma positiva o desempenho da organização. Outrossim, os líderes deviam rever os ganhos e as perdas da organização relacionados a esses factores, analisar as potenciais sinergias na organização, e melhorar as sinergias existentes, enquanto tomam decisões para aumentar o desempenho (GUPTA, SMITH & SHALLEY, 2006).

Neste ontexto, Rego et al. (2015) defendem que existem seis necessidades que as organizações podem satisfazer para que os liderados se sintam mais empenhados e motivados, tais como:

- Aquisição de bens e serviços que permita alcançar um maior bem-estar: Esta necessidade é satisfeita através de compensação financeira e dos benefícios facultados pela organização, consoante o empenho e esforço de cada um.
- A necessidade das pessoas desenvolverem relacionamentos sociais positivos, onde haja um clima de confiança e justiça, e que sejam valorizados;
- As pessoas valorizam também a possibilidade de desenvolverem as suas competências e capacidades, o que só é possível através de organizações que permitam a aprendizagem e desenvolvimento, assim como a criação de condições para aproveitar as melhores competências e potencial das pessoas;
- Segurança das pessoas: as pessoas gostam de se sentir seguras, o que só é possível se confiarem nos colegas e chefes para poderem expressar o que pensam,

assim como pedir ajuda e ajudar sem que advenham contrapartidas relativamente à carreira;

- As pessoas, para se sentirem motivadas, necessitam de poder conciliar o trabalho com as responsabilidades familiares e comunitárias e dispõem de suficiente autonomia para realizarem o trabalho;
- Por último, o sexto factor motivacional reflecte-se no significado que o trabalho tem para as suas vidas, gostam de sentir que trabalham em prol de algo útil para os outros, quer dentro, quer fora da organização.

Deste modo, os líderes deviam adoptar abordagens flexíveis de liderança, considerando diversas situações tais como a estrutura da organização, actividades, recursos humanos e visão na garantia do desempenho organizacional, para além de adoptar um único estilo de liderança (YUKL, 2008).

Quanto ao sector público, de acordo com Dooren, Bouckaert e Halligan (2010), o termo desempenho acumula significados múltiplos e, muitas vezes, ambíguos. Assim, para estes autores, é possível inferir um conceito universal para desempenho, traduzindo-o como um comportamento intencional que pode ser individual ou organizacional. A partir dessa definição de desempenho como acção deliberada, Dooren, Bouckaert e Halligan (2010) constroem uma classificação baseada em quatro perspectivas: desempenho como produtividade; desempenho como competências/capacidade, desempenho como bons resultados e desempenho como resultados sustentáveis. A primeira perspectiva de desempenho concentra a atenção em todas as acções que são realizadas e no comportamento intencional dos atores governamentais. Essa concepção é de natureza relativamente imparcial, mas também é muito ampla. As outras perspectivas do conceito de desempenho contêm um juízo de valor. O desempenho tem uma qualidade que pode ser elevada ou baixa. Primeiramente, quando o desempenho é sobre a qualidade das acções, e não tanto sobre a qualidade dos resultados, ele é conceituado como competência ou capacidade. Em segundo lugar, quando o desempenho é sobre a qualidade dos resultados e não tanto sobre a qualidade das acções, o desempenho é igual a resultados (a capacidade da organização não é o foco desta conceituação). A Nova Gestão Pública vê o desempenho sob essa última perspectiva. Enquanto os resultados são comprovados, não importa como eles surgiram. Finalmente, quando o desempenho é conceituado

considerando tanto a qualidade das acções quanto a qualidade dos resultados, pode ser tipificado como resultados sustentáveis. Desempenho refere-se à organização produtiva, ou seja, uma organização que tem a capacidade de realizar e converter essa capacidade em resultados (DOOREN, BOUCKAERT & HALLIGAN, 2010).

2.3. Modelos de análise sobre a liderança

Ao longo dos tempos, o conceito da liderança foi sendo discutido por diversos teóricos, e este debate acompanhou a evolução do conceito e a forma como em cada época histórica era vista a liderança. Deste modo, existem diversas teorias que visam discutir e analisar a liderança, seja como personalidade, comportamento ou estilo, e a presente secção apresenta as teorias mais importantes e discutidas na literatura sobre a liderança ao longo dos tempos.

2.3.1. Teoria de Traços

A teoria dos traços é uma das primeiras abordagens do estudo sobre liderança, centrando-se nas características ou atributos pessoais que pareciam diferenciar os líderes dos seguidores. Tal como afirma Chiavenato (1999), um traço é uma qualidade ou característica distintiva de personalidade.

A Teoria dos Traços de Personalidade teve sua origem nos anos 20, como consequência de pesquisas que aconteceram entre 1904 e 1948, e distinguiu o líder dos liderados por meio de características de personalidade, podendo estas ser físicas ou habilidades cognitivas, pois neste período, havia uma admiração por figuras heróicas e alguns atributos eram determinantes, assim, para um líder ser eficaz, era indispensável possuir algumas características físicas específicas, determinadas competências e alguns traços referentes à personalidade (BERGAMINI, 1994; LORD et al., 2017).

Esta teoria baseia-se na aceitação da ideia de que os líderes já nascem feitos e não se fazem, o que provavelmente não constitui verdade. Assim, era necessário que, as organizações seleccionassem as pessoas que tinham estes traços, pois seriam as mais adequadas para ocupar as posições de líder (BENDASSOLLI et al., 2014).

Com base nos estudos das pesquisas sobre liderança, por exemplo cinco características pessoais pareciam relacionados a liderança eficaz: inteligência, dominância, altos níveis de energia e actividade, autoconfiança e conhecimentos relacionados a tarefa. Estas características possibilitam a diferenciação entre as pessoas que podem ser líderes e aquelas pessoas que não podem ser líderes (BOWDITCH & BUONO, 2004; LORD et al., 2017).

Todavia, esta teoria foi alvo de muitas críticas pelas suas metodologias simplistas, exagero na relação entre um certo traço e a liderança, mas também por oferecerem um quadro incompleto, não distinguia clara e consistentemente os líderes dos não-líderes, ou os eficazes dos não-eficazes (BOWDITCH & BUONO, 2004).

2.3.2. Teoria comportamental

Entre os anos de 1950 até 1960, surgiu a Teoria Comportamental, a qual considera aspectos ligados ao comportamento, se interessa pelo modo como age o líder. Neste período, a preocupação se concentrava no que estes líderes faziam, em detrimento ao que eles eram, buscava-se identificar e desenvolver os comportamentos concernentes à liderança. Esta teoria ressalta dois tipos de liderança: uma de consideração, que é direcionada as pessoas; e outra de estrutura, cuja ênfase estão nos processos e na alta performance (LORD et al., 2017). Deste modo, deixa-se de ter uma abordagem de características inactas e de personalidade do líder, passando a enfatizar os comportamentos inerentes a este gestor, e a classificação de diferentes funções, práticas e cargos, assim, a liderança passa a ser abordada como um estilo.

Ademais, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a teoria comportamental traz algumas dimensões para aprofundamento.

a) *A estrutura de iniciação*: faz referência ao grau em que o um líder consegue organizar seu papel e de seus liderados visando o alcance dos objectivos. Logo, o líder com alto grau de estrutura de iniciação pode ser descrito como aquele que delega tarefas para a equipa e espera resultados com certo padrão de desempenho enfatizando o cumprimento dos prazos estabelecidos.

b) *A consideração*: apresenta a capacidade do líder em manter relações de confiança mútua, respeito às ideias e aos sentimentos dos liderados.

c) *A liderança orientada para as pessoas* tem como ênfase as relações interpessoais. Nesta dimensão comportamental, o líder se interessa pelas necessidades dos indivíduos e aceita suas diferenças.

d) Em contraposição, o *líder orientado para a produção* evidencia questões técnicas e práticas do trabalho. Sua atenção está para a realização das tarefas e o alcance das metas.

Deste modo, o processo de liderança passou não se restringir apenas ao trabalho a ser desenvolvido, mas também às necessidades de satisfação dos membros do grupo, ou seja, não há uma maneira melhor de liderar.

No entanto, de acordo com Lord et al. (2017), a Teoria Comportamental apresentava dificuldade em estabelecer quais comportamentos eram eficazes de forma universal, e percebeu-se a complexidade da liderança, que vai além de traços e a maneira de se comportar destes líderes, se manifestava então a Teoria Contingencial de Liderança, que acontece em meados do decênio de 1960, cujos comportamentos são diferenciados conforme as circunstâncias e momentos específicos.

2.3.3. Teoria Contingencial ou Situacional

A teoria contingencial, referida também como teoria situacional, surgiu no início da década de 1960 como consequência da falta de habilidade das abordagens anteriores de explicar diferentes aspectos de comportamento do líder, e foi descoberto que um contexto específico ou situação tinha tido um impacto importante sobre o comportamento do líder escolhido (PIERCE, 1995, p.134). Assim, a Liderança passou a ser compreendida como um produto de interação entre a situação, o líder e os seguidores (SMIRICH & MORGAN, 1982).

A teoria contingencial defende que não há um modo ideal de se liderar em todas as situações, ao invés disso, o estilo de liderança mais eficaz é contingencial, ou seja, depende da situação. Um líder pode ser eficaz ou ineficaz ao desempenhar o seu papel, dependendo da maior ou menor adequação do seu estilo às variáveis da situação organizacional e o ambiente externo com o qual a organização interage. De facto, a teoria contingencial combina a abordagem de traços e as teorias comportamentais, para sugerir que os líderes mais eficazes são aqueles capazes de

adoptar seus estilos e valores às exigências de uma situação ou grupo específico (BOWDITCH & BUONO, 2004: 126).

Nesta teoria, encontra-se o modelo proposto por Hersey e Blanchard (1982) que supõe que um líder é eficaz na medida em que consegue diagnosticar correctamente a situação e o nível de maturidade dos subordinados e adoptar o estilo de liderança que mais se apropria. Neste contexto, devem ser observados três factores básicos, a saber:

- ✓ Grau do comportamento orientado para tarefas exibido pelo líder (supervisão enfatizando os trabalhos a ser efectuado);
- ✓ Grau do comportamento relacional (consideração pelas pessoas e apoio emocional);
- ✓ Nível de maturidade dos subordinados (desejo de realização, a disposição para aceitar responsabilidades, conhecimentos e experiência para tarefa em questão) (BOWDITCH & BUONO, 2004).

2.3.4. Teoria da Liderança Carismática

A partir da década de 1980, dando seguimento à teoria situacional, aparece uma abordagem centrada no carisma e nas capacidades transaccionais e transformacionais, onde existe um conjunto de traços de personalidade que estão presentes em todas as situações de liderança, tais como fluidez verbal, sociabilidade, ascendência, motivação pelo sucesso, iniciativa, responsabilidade, auto-afirmação, energia, etc (FERREIRA et al., 2003, p.392). Deste modo, o líder carismático é aquele que consegue ter influência sobre um grupo sem que se consiga explicar bem por razão.

Tal como foi referenciado acima, a Teoria Carismática é composta pelas Teorias de Liderança Transaccional e Transformacional, as quais são oriundas dos pensamentos de Burns no ano de 1978 e na sequência pelas ideias de Bass em 1985 (LORD et al., 2017).

A abordagem da liderança transaccional compreende um relacionamento de troca entre ambos, com finalidade de atender aos interesses deles, e se caracteriza também pelo líder recompensar as acções dos liderados (LORD et al., 2017). O líder mantém a subordinação da equipa através de vantagens e benefícios extrínsecos, como: promoção, viagem e bônus (BERGAMINI, 1994).

Já a teoria da liderança transformacional considera a motivação como algo intrínseco a pessoa, assim, os líderes são considerados como agentes transformadores, que influenciam os pensamentos e comportamentos da equipa, podendo alavancar o comprometimento dos empregados no que tange a missão, os objectivos e a estratégia (ADRIANO & GODOI, 2014).

Este tipo de liderança caracteriza-se por uma forte componente pessoal, uma vez que, o líder motiva os seus colaboradores, fazendo com que se operem mudanças nas suas atitudes e valores de modo a conseguir inspirá-los na realização dos objectivos. As pessoas colaboram não por obrigação, mas por motivação e sentido de pertença. O líder transformacional é proactivo e motivador, presta atenção às necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional dos seus seguidores, aumentando o grau de compromisso das pessoas para a visão, missão e os valores da organização de modo a alcançar as metas e objectivos organizacionais (FERREIRA, et al., 2003, p.392).

Na visão desta teoria, o desempenho é advindo de formas novas de aprender e pensar. Os líderes inspiram e estimulam as identidades sociais e valores dos liderados (LORD et al., 2017). Para Burns (2012) é necessário que a liderança identifique as motivações e as necessidades em potencial dos membros da equipa, por conseguinte fazer o possível para satisfazê-las.

2.3.5. Modelo *full range* da Liderança

Este modelo foi proposto por Bernard Bass no seu livro “*Leadership and Performance: Beyond Expectations*”, publicado em 1985. Bass foi inspirado por Burns inspirado por Burns, primeiramente, propuseram a teoria de liderança transformacional, segundo a qual, os líderes transformacionais motivam as pessoas a fazerem mais do que elas pretendiam originalmente, frequentemente muito mais que os elas pensariam ser possível (BASS, 1994).

Assim, ao invés de apresentar a liderança transformacional e transaccional como estilos mutuamente excludentes, como previa a formulação de Burns, Bass demonstrou que podem ser positivos se ambas forem utilizados num continuum, incluindo também um factor de não liderança, o *laissez-faire*. Bass mostrou também que o carisma era uma condição necessária, mas não suficiente para a liderança

transformacional. Para Bass apud Bass (1994), a liderança transformacional motiva os seguidores a fazerem mais do que é esperado e isso atinge-se através de:

- a) Elevar o nível de consciência e de prontidão para a importância e valor dos resultados desejados e dos caminhos para alcançá-los;
- b) Fazer as pessoas transcender seus interesses próprios em benefício dos interesses da equipa, da organização ou da sociedade;
- c) Elevar o nível das necessidades dos seguidores na hierarquia de Maslow ou ampliar o seu portfólio de necessidades e desejos.

O modelo de liderança transformacional, também descrito como *Full Range of Leadership Model* descreve sete diferentes comportamentos, divididos em três partes, que actuam num continuum: quatro componentes transformacionais, dois transaccionais e um comportamento de ausência de liderança. A tabela a seguir apresenta os principais factores da proposta de Bass.

Tabela 01: Modelo full range de Liderança

Estilo de liderança	Dimensões
Liderança transformacional	Motivação inspiradora (criar visão e objectivos e estar comprometido a eles) Estímulo intelectual (facilitando inovação e criatividade) Influência idealizada (modelo exemplar) Consideração individual (coaching, apoio individual, aceitação das diferenças individuais).
Liderança transaccional	Recompensa contingente (especificando condições e recompensas) Gestão por excepção: activa (monitorando e corrigindo desvios de padrões); passiva (solução de problemas, correcção de erros).
Não liderança	Ausência ou evitamento da liderança

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados de Bass (1994).

Com base neste modelo, Bernard Bass e Bruce Avolio (1997) desenvolveram o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) destinado a avaliar os comportamentos dos líderes sob o olhar da transformação. O questionário possui 36 questões de

liderança e 9 de resultados da liderança, e apesar de alguma complexidade, é considerado por muitos como a melhor ferramenta para avaliação da liderança disponível.

O modelo de liderança *full range* foi utilizado intensamente na década de 90 em programas de treinamento nos Estados Unidos de América, em empresas privadas e em instituições do sector público, aplicado à áreas específicas de liderança, gestão e desenvolvimento organizacional, em que as organizações eram incentivadas a desenvolver comportamentos transformacionais nos seus líderes como forma de alcançar os resultados acima das expectativas, caracterizando o que seriam perfis óptimos, com predominância de comportamentos transformacionais e sub-óptimos, com predominância de comportamentos transaccionais (BASS, 1994 e 1998).

Com efeito, até então, o modelo *full range* parece ser uma das mais completas e bem testadas contribuições para compreender-se a liderança, assim, é o modelo adoptado para a presente pesquisa, por forma a analisar o impacto da liderança no desempenho dos funcionários e desenvolvimento das instituições públicas em Moçambique, mais concretamente ao Instituto Nacional de Segurança Social.

2.4. Estilos de Liderança

2.4.1. Estilo Autocrático

Na Liderança Autoritária, é o líder que fixa as diretrizes de forma individual sem a participação do grupo, e determina a forma como devem ser executadas as tarefas. É também ele que determina qual a tarefa que caberá a cada elemento do grupo. Trata-se de uma forma de liderar que dirige de forma bastante concreta e que deixa pouco espaço para a criatividade, que individualiza todas as situações que emergem, e que apenas olha aos resultados e ao lucro (CHIAVENATO, 1992, P.12).

2.4.2. Estilo Democrático

O estilo democrático caracteriza-se pela participação de todos os liderados em cada etapa do processo de funcionamento da organização, onde a iniciativa, a criatividade e opinião de cada liderado são respeitadas e tidas em conta nas tomadas de decisão.

Segundo Goleman, Boyatziz e Mckee (2002), o estilo democrático assenta em três competências da inteligência emocional determinantes: a colaboração e o espírito de equipa, a gestão de conflitos e a influência. Os líderes democráticos são verdadeiros colaboradores, trabalhando sempre com a equipa e não como chefias que dão ordens a partir do topo. Assim, o líder democrático esforça-se por fazer aquilo que os colaboradores anseiam e toda a equipa é considerada o centro de decisão. Assim, este líder fomenta o bom relacionamento e origina um ritmo de trabalho seguro e progressivo.

Segundo os autores supracitados, este tipo de liderança funciona melhor quando o líder é novo com a equipa ou não está seguro do caminho a seguir e precisa de ideias de liderados competentes. Neste contexto, fazem reuniões constantes com o grupo e estão abertos a tudo, boas e más notícias.

Todavia, com a aplicação exagerada desta abordagem, o líder arrisca-se a ter reuniões infundáveis e exasperantes, durante as quais as ideias se repetem, os consensos não se formam e o único resultado é a marcação de mais uma reunião (GOLEMAN, BOYATZIS & MCKEE, 2002).

2.4.3. Estilo Laissez-faire

Este estilo, Avolio e Bass (1994) afirmam que responde pela situação de ausência de liderança, ou seja, uma condição na qual o líder se omite de acções ou atitudes, abdicando da sua autoridade, constituindo-se no menos efectivo dos comportamentos de liderança. Tal como afirma Bass (1985), o laissez-faire designa-se à uma possibilidade de comportamento do líder, em que este abdica de suas responsabilidades, postergando decisões, não intervindo nas questões tanto da tarefa quanto das necessidades individuais dos subordinados.

Assim, na Liderança Liberal ou “*Laissez-Faire*” não se impõe regras aos elementos do grupo, o que têm como consequência imediata o desrespeito por parte do grupo, que usufrui de liberdade considerável para agir quase sem recorrer à opinião do líder. Este tipo de liderança é pouco eficaz na medida em que deixa que a desorganização e o desrespeito proliferem e se evidencie a ausência de uma figura que solucione problemas e atribua funções (CHIAVENATO, 1992, p.12).

2.4.4. Estilo transaccional

O termo liderança transaccional foi definido primeiramente por Burn 1979, definindo-se como autoridade burocrática dentro das organizações. Este estilo de liderança caracteriza-se em priorizar padrões de trabalho e atribuições de tarefas com vistas ao alcance de metas. A liderança transaccional possibilita conduzir as equipes a aumentar sua dedicação para cumprir os objetivos da organização (BASS, 1990 apud CARNEIRO, 2016, p.122).

De acordo com Robbins et al, (2010), o estilo de liderança transaccional possui a capacidade de conduzir ou motivar seus liderados a direção dos objetivos predeterminados. Para tanto, estes líderes fornecem informações sobre as devidas funções de seus colaboradores assim como as exigências correspondentes as tarefas de cada funcionário. Neste mesmo estilo de liderança é possível observar que o líder recompensa os colaboradores mediante seus esforços e desempenho reconhecendo suas conquistas o que configura uma negociação entre líder e liderado, assim como também tem atenção a regras e padrões previamente estabelecidos, fazendo as correções necessárias, o que se conhece como administração por exceção ativa. Na administração por exceção passiva este estilo de liderança intervém apenas quando não se alcança determinado padrão de desempenho. Dessa maneira, a liderança transaccional possibilita conduzir as equipes a aumentar sua dedicação para cumprir os objetivos da organização (BASS, 1990 apud CARNEIRO, 2016, p.122).

Em suma, de acordo com Bass (1997), os líderes transaccionais evidenciam três características base:

- i. *Recompensa contingente*: a liderança através de recompensa contingente é baseada em trocas económicas ou emocionais, nas quais o líder estabelece os requisitos de tarefas, dá suporte aos liderados no desenvolvimento dos seus esforços e exalta e demonstra o reconhecimento pelos resultados atingidos, configurando uma estratégia de reforço positivo. Neste tipo de liderança, o líder determina ou acorda com os membros da equipe as tarefas que devem ser executadas, os resultados esperados e as recompensas pelo atingimento de metas. A recompensa contingenciada é considerada uma forma razoavelmente efetiva de motivar os seguidores, porém em níveis muito inferiores ao que é obtido com a liderança transformacional (BASS & AVOLIO, 1994; NORTHOUSE, 2013).

- ii. *Gestão por exceção*: ao contrário da recompensa contingente, o foco da gestão por exceção está nos erros ou desvios. A gestão por exceção envolve a crítica de carácter correctivo, configurando um processo de reforço negativo, e pode se dar de duas formas: activo ou passivo. *Na gestão por exceção activo*, o líder procura actuar de forma antecipatória, monitorando directamente a execução das tarefas para identificação de desvios ou violações, tomando as medidas correctivas entendidas como necessárias para evitar a ocorrência de falhas que possam trazer consequências para os resultados. *Na gestão por exceção passivo*, o líder não intervém até que o erro se configure com as suas consequências. (BASS, 1998; ANTONAKIS, 2012; NORTHOUSE, 2013).

2.4.5. Estilo transformacional

A expressão liderança transformacional foi utilizada pela primeira vez por Burns (1978) querendo significar o tipo de liderança exercida por líderes que acabam por introduzir mudanças profundas e marcantes na sociedade e nas organizações. A influência exercida por este tipo de líderes prende-se com a mudança da forma como os subordinados se percebem, evidenciando as oportunidades e os desafios que o meio lhes coloca (BASS & AVOLIO, 2004).

Segundo Robbins et al. (2010), o estilo de liderança transformacional caracteriza-se por estimular os colaboradores a atender os interesses organizacionais, bem como do grupo de trabalho preocupando-se com as necessidades de seus liderados. Sendo assim, este estilo de liderança adoptado pelo líder possui a habilidade de entusiasmar e incitar os indivíduos a darem o máximo de seu empenho em suas actividades, visando assim o alcance das metas do grupo.

De acordo com Bass e Avolio (1994), a liderança transformacional inclui 4 factores, a saber: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada.

- i. *A influência idealizada* refere-se aos comportamentos de um líder transformacional, que inspira a confiança, admiração e respeito dos seus seguidores e seu desejo de imitar o líder. Esses comportamentos incluem considerar as demandas dos seus seguidores acima dos próprios interesses ou ganhos do líder, e demonstrar consistência e boa ética na sua conduta. Burns

(1978) considerou a influência idealizada como carisma, que refere-se aos sentimentos de lealdade e devoção dos subordinados inspirados pelo líder.

- ii. *Motivação inspiradora* refere-se aos líderes transformacionais que partilham uma visão obrigatória ou fim com os seus subordinados e motivá-los constantemente para alcançar o objectivo, enquanto encorajam a sua confiança e garantem-lhes que as barreiras enfrentadas podem ser superadas. Assim, mesmo na ausência do líder, a motivação inspiradora produz esforço individual e desempenho além das expectativas normais, assim criando seguidores que são independentes em lidar com desafios por si próprios.
- iii. *Estímulo intelectual* refere-se aos líderes transformacionais que inspiram a criatividade e inovação dos seus seguidores, questionando as normas e encontrando novas abordagens e respostas aos problemas. Através do estímulo intelectual, os líderes transformacionais chamam o interesse dos seus seguidores, promovendo criatividade e pensamento moderno, onde os seguidores são encorajados a visualizar situações ou problemas nas novas posições por forma a encontrar novas respostas aos problemas. A liderança transformacional pode impulsionar a inovação dos seus seguidores, através da motivação e estímulo intelectual. Tal como sugeriram Dionne et al. (2004) que, o estímulo intelectual afecta directamente o desempenho do grupo, uma vez que os líderes encorajam os membros do grupo a pensarem e solucionarem problemas de forma independente, e assim desenvolvendo as habilidades e resultados dos seguidores.
- iv. *Consideração individualizada* refere-se à atenção individual que os líderes transformacionais prestam aos seus seguidores, onde o líder age como um tutor e mentor em reconhecer e desenvolver os seguidores. Eles tratam seus seguidores como indivíduos e não apenas como membros de uma equipa, e assim estabelecem um relacionamento interpessoal com os seguidores, por forma a escutar e entender suas necessidades e objectivos. E isto apoia o desenvolvimento dos seguidores, e como resultado, os seguidores são empoderados. Dionne et al. (2004) determinaram que o relacionamento interpessoal implica empoderamento dos seguidores e melhor comunicação entre os membros do grupo e entre o líder e os membros do grupo.

Impacto dos Estilos de Liderança no Desempenho das Equipas

A literatura que procura identificar como os estilos de liderança afetam os resultados organizacionais tem focado na liderança transformacional como a mais eficaz.

Jung e Avolio (1999) pesquisaram os estilos de liderança transformacional e transaccional e compararam-nos em condições de tarefas individuais e de grupo para determinar se eles tinham diferentes impactos sobre o desempenho individual e colectivo. Realizando uma tarefa de *brainstorming*, os resultados mostraram que os grupos com um líder transformacional geraram mais ideias, mas, individualmente geraram mais ideias com um líder transaccional. No geral, o desempenho do grupo foi mais elevado do que o dos indivíduos que trabalham isoladamente. No entanto, ao contrário das expectativas, os grupos geraram mais ideias que exigiam mudanças organizacionais fundamentais no trabalho individual.

Dionne et al. (2004), na sua pesquisa, buscaram construir um modelo que possibilita testar se as dimensões específicas de liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, consideração individualizada e estímulo intelectual) pode produzir resultados intermediários que poderiam gerar um impacto positivo sobre os processos interpessoais da equipa, e, como tal, melhoraria o desempenho da mesma. Segundo os autores, os comportamentos transformacionais podem impactar processos subjacentes do trabalho em equipa como comunicação, gestão de conflitos e coesão.

Moynihan, Wright e Pandey (2012) investigaram sobre a influência da liderança transformacional na percepção de burocracia por parte dos funcionários. Os resultados mostraram que os comportamentos de liderança transformacional podem alterar as percepções da burocracia através de seus efeitos sobre três principais variáveis mediadoras - clareza das metas organizacionais, comunicação interna, e apoio político. E essas relações de mediação se mantêm até mesmo quando controladas as variáveis intervenientes - o tamanho da agência e a função (prestação de serviço externo versus controlo). Os resultados deste estudo constataram que é fácil perder os efeitos indiretos da liderança. Os líderes podem fazer a diferença em uma questão específica organizacional, se quiserem. Mas, os líderes também podem ter impacto de longo alcance e imprevisto na vida organizacional.

Ao avaliar o impacto da experiência subjectiva do poder na dinâmica da liderança e do desempenho da equipa, Tost, Gino e Larrick (2013) verificaram que o efeito psicológico do poder em líderes formais afecta o desempenho da equipa. Argumenta-se que a elevada experiência de poder de um líder formal produz o domínio verbal, o que reduz a comunicação da equipa e, conseqüentemente, diminui o desempenho. Importante, porque estas dinâmicas contam com a aquiescência de outros membros da equipa para o comportamento dominante do líder, os efeitos só surgem quando o líder tem uma posição de liderança formal.

Dias e Guimarães-Borges (2015) desenvolveram um artigo com objectivo de analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipas. Com base em pesquisas anteriores, a hipótese colocada neste estudo é que o estilo de liderança transformacional levaria aos melhores resultados de desempenho. Os autores conduziram um survey no Estado de Minas Gerais-Brasil, a uma amostra de 315 funcionários que representam 82 equipas. A pesquisa constatou que os líderes que utilizam mecanismos de negociação que atrelam o desempenho à recompensa são os que obtêm melhores resultados, ou seja, o desempenho das equipas é influenciado positivamente pelo estilo de liderança transaccional e não transformacional. Por sua vez, a pesquisa revelou que na administração pública, o estilo de liderança transaccional está associado ao melhor desempenho das equipas, cujas características possuem uma interface com o novo modelo da política de gestão de pessoas, que tem como um de seus pilares a meritocracia. No entanto, os autores sugerem que é preciso repensar o papel da liderança no sector público, uma vez que, a liderança transaccional excessiva leva a um baixo envolvimento do funcionário. Este aspecto é evidenciado na medida de desempenho que revela que o comprometimento profissional das equipas é o mais baixo índice de desempenho.

Fraga (2018) também procurou analisar os estilos de liderança adoptados numa PME do sector da Recauchutagem e revenda de pneus, tendo como base a percepção dos colaboradores, visando igualmente averiguar se existe alguma relação entre o estilo de liderança e os factores de resultados organizacionais: satisfação com o líder, eficácia do líder e esforço-extra, bem como a performance global da organização. Para o efeito, a autora aplicou um questionário de Liderança Multifactorial a 34 colaboradores e 3 líderes da empresa. No que concerne ao desempenho organizacional, a pesquisa constatou que os sócios (líderes) da empresa consideram a

qualidade dos produtos/serviços e a satisfação geral dos clientes como os aspetos mais elevados da performance organizacional, contraposto pela relação geral entre os empregados como o aspecto mais baixo da performance organizacional. Os resultados mostram que a liderança transformacional é a mais utilizada pelos líderes, e que esta tem um impacto positivo na performance organizacional.

Vasconcellos e Barros (2022) procuraram identificar os estilos de liderança presentes no sector público, em uma autarquia da cidade de Sant´Ana do Livramento, e como estes influenciam o desempenho das respectivas equipas de trabalho. Para tal conduziram um questionário de liderança multifactorial desenvolvido por Bass e Avolio a cerca de 9 gestores e 18 colaboradores. Através do instrumento de pesquisa aplicado, os autores constataram que os estilos de liderança verificados na autarquia incluem a liderança transaccional, transformacional e *laissez-faire*, porém, destacam-se dois estilos com maior prevalência, liderança transaccional no factor administração pela excepção, seguida de liderança transformacional, especificamente no factor consideração individualizada. O estilo transaccional no factor recompensa contingente e o estilo *laissez-faire* foram os que menos se destacaram nos líderes em estudo.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo foi designado para descrever os procedimentos utilizados para o desenvolvimento da presente pesquisa, considerando os objetivos estabelecidos.

3.1. Tipo de estudo

O presente estudo é do tipo misto, pois conjuga a abordagem qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa será utilizada com finalidade de colher opiniões dos líderes que vão permitir melhor compreensão do contexto sobre o impacto da liderança no desempenho dos funcionários do Instituto Nacional de Segurança Social. Tal como afirma Gil (2008), a pesquisa é qualitativa na medida em que contribui para mais aprofundamento dos casos pesquisados, bem como melhor compreensão da dinâmica das situações em estudo, e também procura captar não só a aparência do fenómeno como também suas essências, procurando explicar a sua origem, relações, mudanças e tentando intuir as consequências.

A abordagem quantitativa será utilizada com a finalidade de identificar os estilos de liderança presentes no Instituto Nacional de Segurança Social a partir da perspectiva dos funcionários e explicar as possíveis relações com o desempenho das equipas, que também é mensurado em termos quantitativos. A este respeito, Richardson (1999) disserta que a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de colecta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

O uso da abordagem mista neste trabalho deve-se ao facto de que a interacção entre eles fornece melhores possibilidades analíticas. Esta abordagem é importante porque muitas vezes, por si só, nem a abordagem qualitativa nem a quantitativa são suficientes para a compreensão do fenómeno estudado.

3.2. Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é do tipo exploratória e descritiva. Na perspectiva de, na pesquisa exploratória, procura-se compreender e explicar determinada ocorrência, assim como obter uma melhor compreensão. De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva visa descrever as características de uma população

ou fenómeno em específico, assim como pode ser utilizada a fim de identificar relação entre variáveis. A pesquisa é exploratória, pois, tal como afirmam Freitas e Prodanov (2013, p.51), “tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento”.

3.3. População do estudo

Segundo Gil (2008) universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Assim, A população da pesquisa é constituída pelos ocupantes de cargos de direcção e chefia das estruturas dos órgãos do Instituto Nacional de Segurança Social, assim como dos subordinados.

3.4. Amostra e Amostragem

Para efeitos desta pesquisa, utilizar-se-á a amostragem não probabilística intencional por acessibilidade, por se considerar como a melhor, uma vez que permite escolher os elementos com maior facilidade. Gil (2008) afirma que a amostra intencional consiste em seleccionar um subgrupo da população que com base nas informações disponíveis possa ser considerado representativo de toda a população. Na amostragem por acessibilidade, o pesquisador escolhe os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo, aplicando-se a este tipo de amostragem os estudos exploratórios ou quantitativos.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Nesta pesquisa serão utilizadas as seguintes técnicas de recolha de dados: pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e questionário.

A pesquisa bibliográfica consiste na consulta de fontes existentes publicadas, pesquisas, artigos científicos e jornalísticos, livros, que abordam sobre os estilos de liderança e seu impacto no desempenho das equipas. Esta técnica fornecer-nos-á pontes para o debate teórico sobre a temática em curso, permitindo a definição de conceitos, escolha do quadro teórico e instrumentos de recolha de dados para a pesquisa. (GIL, 2008; MARCONI & LAKATOS, 2011).

Por conseguinte, será utilizada a entrevista semiestruturada com os líderes participantes da pesquisa com vista a avaliar como eles entendem sobre a liderança,

como aplicam este conceito e como compreendem e motivam o desempenho dos seus subordinados. Neste tipo de entrevista, o entrevistador define, num momento prévio à realização da entrevista, um conjunto de perguntas predefinidas, devendo manter em aberto a possibilidade de, *in loco*, colocar outras que se mostrem pertinentes (JOHNSON, 2010). Por sua vez, e do ponto de vista do participante, retira-se ser mais fácil responder ou conversar sobre determinado tópico durante algum tempo, do que escrever respostas demasiados longas. Na verdade, as questões a serem colocadas aos entrevistados servirão primordialmente como *guidelines*, não ditando a forma como a entrevista decorrerá, na medida em que as mesmas não serão colocadas numa determinada ordem estanque, mas, ao invés, realizadas consoante o desenrolar das respostas dadas.

Ademais, utilizar-se-á a técnica de questionário, que refere-se a uma técnica de investigação composta por um conjunto de perguntas que são submetidas a pessoas, a fim de obter informações sobre conhecimentos, experiências, comportamentos, interesses e outras (GIL, 2008, p.121). Neste sentido, será utilizado o questionário de Liderança Multifactorial desenvolvido por Bass e Avolio (2000). Este questionário apresenta medidas que dizem respeito ao estilo de liderança, bem como aos comportamentos associados a estes, os quais variam de liderança transformacional, transaccional e liderança *laissez-faire*. Identificam-se quatro factores que caracterizam a liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada), mais outros dois factores caracterizam a liderança transaccional (recompensa contingente e gestão pela excepção), e descreve-se um factor como não liderança (*Laissez-faire*).

O questionário constitui-se de duas partes, sendo a primeira relativa a dados pessoais e funcionais, e a segunda referentes ao estilo de liderança que caracteriza os gestores com 21 questões fechadas em escala do tipo likert de quatro pontos (1= Nunca, 2= Raramente, 3= Frequentemente, 4= Sempre) Ademais, possui 2 questões complementares que avaliam, segundo a percepção do gestor, o seu desempenho e o da sua equipa, e o segundo instrumento utilizado nesta pesquisa, constitui-se em uma primeira parte de dados pessoais e funcionais e em uma segunda parte de 24 perguntas referentes ao desempenho das equipas de trabalho. É possível mensurar o desempenho das equipas através de um modelo de 5 factores, os quais são: foco em resultados, foco no utente, inovação, trabalho em equipa e comprometimento profissional. Isto

contribui na compreensão do desempenho da equipa influenciada pelo estilo de liderança predominante, também se constituindo de questões fechadas em escala do tipo *likert* de 5 pontos (1= Discordo totalmente, 2= Discordo, 3= Nem concordo e nem discordo, 4= Concordo, 5= Concordo totalmente).

Por sua vez, as 45 questões encontram-se divididas em nove escalas: 1) influência idealizada, 3) motivação inspiracional, 4) estimulação intelectual, 5) consideração individualizada, 6) recompensa contingencial, 7) gestão por exceção e 9) “Laissez-faire”. Por sua vez estas escalas estão distribuídas por 3 grupos:

1. Liderança Transformacional: Inclui 4 Escalas, a influência idealizada, a motivação Inspiradora, a estímulo intelectual e a consideração individualizada;
2. Liderança Transacional: Inclui 2 Escalas, a recompensa contingencial e a gestão por exceção;
3. Liderança “Laissez-Faire”: Inclui 1 Escalas, o “Laissez-faire”.

Os resultados de cada um destes grupos são calculados através da média da média das escalas correspondentes a cada grupo. O resultado de cada escala traduz-se na média do valor das respostas às questões a que corresponde cada escala, dividindo-se depois esse valor pelo número de questões correspondentes. Quanto às questões, são somados os valores das respostas para cada uma delas, dividindo-se posteriormente esse valor pelo número total de respostas. Os valores mais altos em cada escala correspondem a comportamentos de maior frequência observados no líder e portanto à maior ou menor evidência da observação de determinado estilo de liderança.

É ainda de todo o interesse efetuar uma breve descrição do significado de cada uma das escalas acima mencionadas. Em relação às escalas integrantes da Liderança transformacional verificam-se as seguintes:

- 1) Influência Idealizada, onde os líderes possuidores destes atributos conseguem exercer um grande poder e influência sobre os liderados, de tal forma que estes acabam por desenvolver sentimentos sobre os líderes considerando-os pessoas únicas e exemplares, depositando plena confiança neles e manifestando vontade de se identificar com eles e a sua missão; e também, os líderes inspiram e imprimem

dinâmica no seu grupo através da visão que acreditam poder ser alcançada pela organização.

2) Motivação Inspiracional onde os líderes em virtude dos seus comportamentos motivam o seu grupo, conduzindo a um espírito de equipa que integra os objetivos comuns e promovem expectativas positivas acerca do caminho necessário a ser seguido com vista aos resultados;

3) Estimulação Intelectual, através da qual os líderes incentivam os subordinados a serem inovadores e a procurarem novas formas para abordagem dos problemas, bem como a colocarem em dúvida as suas crenças e valores e também as do líder. Como consequência esta característica, o líder conduz a que no futuro e na sua ausência ou sem a sua intervenção direta, os subordinados desenvolvam a capacidade de resolver situações imprevistas;

4) Consideração Individual, característica observada no líder que permite que este trate cada subordinado de forma individual, através da compreensão e partilha das suas preocupações e necessidades. Além de reconhecer as capacidades dos seus subordinados e tentar satisfazer as suas necessidades, o líder ao evidenciar esta característica, pretende criar um ambiente propício para que cada subordinado se possa desenvolver e expressar, desenvolva as suas capacidades e se crie uma cultura organizacional facilitadora desse crescimento individual.

Relativamente às escalas da Liderança Transaccional, identificam-se a recompensa contingente e a gestão por excepção. Onde:

A recompensa contingente tem por base o facto dos líderes definirem além dos objectivos organizacionais também o reconhecimento e recompensas associadas ao atingimento dos mesmos. Esta característica assenta no pressuposto que essa recompensa conduz a uma melhoria no desempenho quer em termos individuais, quer do grupo.

A gestão por excepção, rende-se com o facto dos líderes adoptarem uma atitude penalizadora em relação aos subordinados que não cumpram os objectivos previamente estabelecidos. Esta característica invoca um controlo rigoroso, metódico e constante das falhas e desvios para que de forma imediata à sua ocorrência se possa exercer uma medida correctiva.

Por fim, a Liderança “Laissez-faire” está associada à inexistência de comportamentos de liderança por parte do líder. Isto é, os líderes não se envolvem em assuntos importantes, normalmente encontram-se ausentes quando é necessário toma decisões importantes e evitam mesmo tomar essas decisões.

Por forma a avaliar os resultados da liderança, utiliza-se duas escalas, a seguir: 1) Eficácia, onde se analisa como um líder consegue ser eficaz encarando os interesses individuais e do grupo como um todo e se possuem a capacidade de representar a equipa de forma eficaz perante níveis hierárquicos mais elevados; 2) Satisfação, onde se avalia a satisfação dos subordinados face à actuação do líder, face ao seu estilo de liderança, e indica se a forma de agir do líder conduz a um ambiente organizacional produtivo e percebido como adequado.

3.6. Análise dos dados

Após a selecção dos instrumentos de recolha, procedeu-se à sua organização e análise. Neste sentido seguiram-se os seguintes passos:

- a) Verificou-se a possibilidade de realização do estudo em termos de acessibilidade e enquadramento e, neste sentido, a pesquisadora emitiu uma carta no INSS solicitando a realização de entrevistas, onde lhes foi apresentado o objetivo do estudo, e o que era pretendido para o alcance de tal objectivo;
- b) Realizaram-se as entrevistas, durante 10 dias entre 26 de Junho e 10 de Julho e também distribuíram-se os questionários nas mesmas datas;
- c) À medida que se foram recolhendo os dados foi-se procedendo à sua análise. No caso das entrevistas recorreu-se à técnica da Análise de Conteúdo e, no caso dos questionários, foram inseridos os resultados em Excel, e procedeu-se à sua análise de acordo com o funcionamento e regras do mesmo.

Vale ressaltar que a análise de dados quantitativos foi realizada com base na estatística descritiva, a qual, segundo Fonseca e Martins (2012), caracteriza-se como um conjunto de técnicas que buscam descrever, bem como analisar e interpretar os dados numéricos de uma amostra ou população. Ao passo que, a análise das entrevistas foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo por categorias, que segundo Bardin (2009), utiliza-se nos casos em que se pretende construir identidades ou personalidades dos entrevistados, ou até na análise de discursos

políticos. Deste modo, a entrevista é interpretada como um processo onde se desvalorizam os aspectos formais da linguagem em favor do foco na análise dos conteúdos, permitindo medir as atitudes do entrevistado face ao objecto de estudo e intensidade da sua opinião.

4.CASO DE ESTUDO

4.1. Introdução

O Instituto Nacional de Segurança Social (INSS) é uma instituição pública dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e de património próprio, criado através do Decreto n.º 17/88, de 27 de Dezembro. É a entidade gestora da Segurança Social Obrigatória (SSO), com a missão de garantir a subsistência material dos trabalhadores e seus familiares em casos de velhice, incapacidade permanente ou temporária para o trabalho.

4.2. Breve Historial da Segurança Social

No derradeiro da década de setenta, por Despacho Ministerial de 04 de Julho de 1977, o ministério que superentendia a área de trabalho foi instado a solicitar às entidades que detinham, de forma isolada, de sistema de província social, para que partilhassem os respectivos modelos, cujo fito foi a harmonização dos mesmos.

Mormente, por via da Lei do Trabalho n.º 8/85, 14 de Dezembro, o propósito supra referido foi traduzido num direito à segurança social dos trabalhadores e o artigo 146 do aludido instrumento legal estabelecia a necessidade de criação de um sistema nacional de segurança social para que garantisse a subsistência dos trabalhadores em caso de doença, acidente, maternidade, invalidez, velhice, bem como a sobrevivência dos seus familiares.

Paralelamente a isso, o Decreto n.º 17/88, de 27 de Dezembro criou o Instituto Nacional de Segurança Social (INSS) com desígnio de gerir o Sistema de Segurança Social em Moçambique, onde a sua vigência viu-se consagrada na Lei no 5/89, de 18 de Setembro. Assim, o Governo moçambicano através do Decreto n.º 17/88, de 27 de Dezembro criou o Instituto Nacional de Segurança Social, uma entidade pública, dotada de personalidade jurídica, de autonomia administrativa e financeira e de património próprio, como instituição gestora do regime de segurança social obrigatória.

O sistema de segurança social foi criado pela Lei n.º 5/89, de 18 de Setembro e visa garantir a subsistência dos trabalhadores nas situações de falta ou diminuição de capacidade para o trabalho, bem como, em caso de morte, dos familiares sobreviventes.

Desde 1990 o Instituto Nacional de Segurança Social tem vindo a conceder benefícios a milhares de trabalhadores e seus familiares e, desde essa data, os referidos benefícios vem conhecendo certa evolução, atendendo o crescimento do próprio Sistema.

As primeiras prestações previstas nos primórdios do Sistema foram os subsídios por doença, e por morte, as pensões por velhice, invalidez e sobrevivência e os abonos de velhice e de sobrevivência.

No contexto da dinâmica económica e social em Moçambique, foi aprovada a Lei n.º 4/2007, de 7 de Fevereiro, que estabelece o quadro legal da Protecção Social e revoga a Lei n.º 5/89, de 18 de Setembro. Em decorrência deste acto, foi aprovado por Decreto n.º 53/2007, de 3 de Dezembro, o novo Regulamento de Segurança Social Obrigatória (RSSO), que para além de trazer novas modalidades de cálculo da remuneração média mensal (RMM) para a fixação das prestações, alarga o âmbito de aplicação material, com a introdução de novos benefícios, como os subsídios por maternidade, internamento hospitalar e de funeral.

A Lei n.º 4/2007, de 7 de Fevereiro, estabelece o novo quadro legal da Protecção Social. o Decreto 51/2017, de 9 de Outubro estabelece o âmbito material para os trabalhadores por conta de outrem e conta própria, que compreende as seguintes prestações:

- a. Na doença, o subsídio por doença e o subsídio por internamento hospitalar;
- b. Na maternidade, o subsídio por maternidade;
- c. Na invalidez, a pensão por invalidez;
- d. Na velhice, a pensão por velhice;
- e. Na morte, o subsídio por morte, o subsídio de funeral e a pensão de sobrevivência.

4.3. Quadro Estratégico do INSS

4.3.1. Missão

- Asegurar a protecção social dos trabalhadores em caso de falta ou diminuição da capacidade para o trabalho e dos familiares sobreviventes.

4.3.2. Visão

- Ser uma entidade pública de excelência na gestão da segurança social obrigatória e que prima pela inclusão de todos os trabalhadores.

4.3.3. Valores

- *Integridade*: por não permitir interferências que comprometam os direitos dos beneficiários do sistema;
- *Ética*: para assegurar a plena satisfação do trabalhador;
- *Transparência*: na divulgação de todas realizações e informações referentes à gestão do sistema de segurança social obrigatória;
- *Inovação*: na prestação de serviços sem prejuízo do cumprimento legal e criterioso no processo de atribuição de prestações.

4.4. Organização funcional

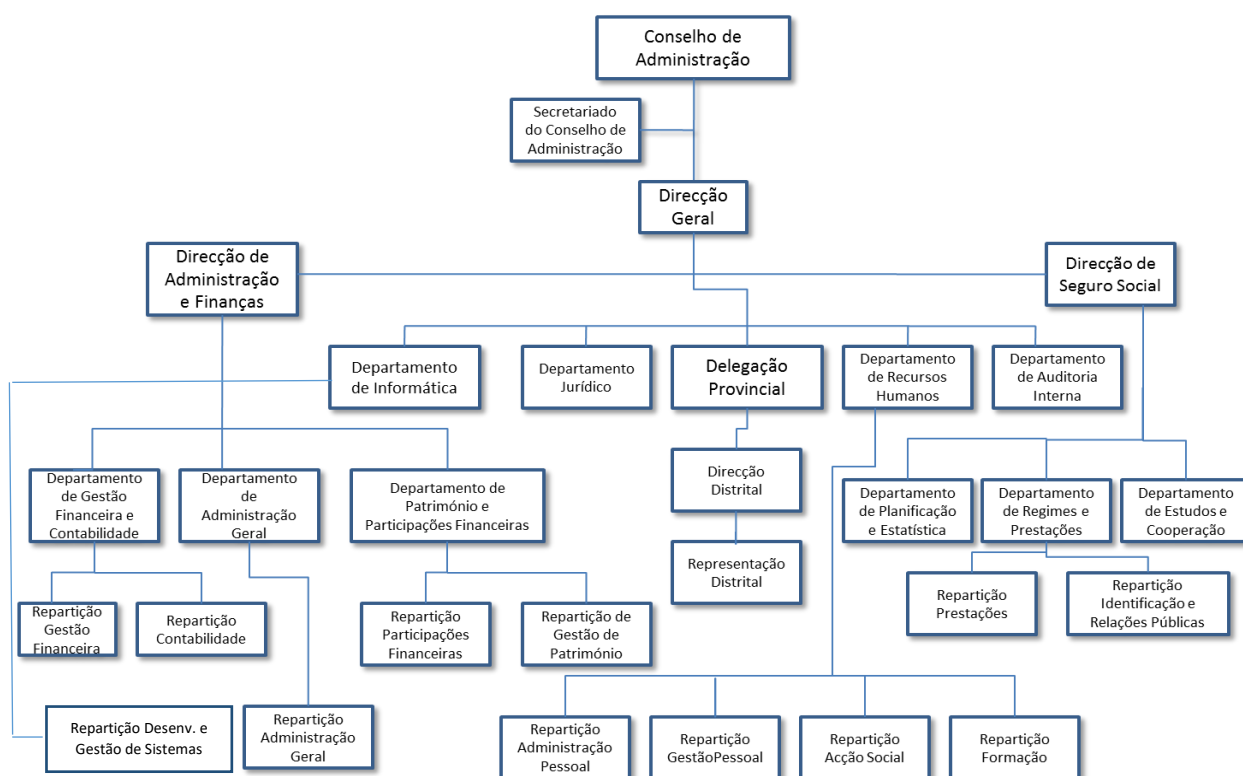
O INSS funciona sob tutela do Ministro que superintende a área do Trabalho e Segurança Social e tem como órgão de gestão o Conselho de Administração (CA), constituído numa base tripartida (Estado, Empregadores e Trabalhadores) e paridade, com funções deliberativas.

A gestão executiva é assegurada pela Direcção Geral que integra, a nível central, duas (2) Direcções de Serviços, quatro (4) Departamentos individualizados e seis (6) Departamentos Integrados, e a nível local pelas onze (11) Delegações Provinciais, (vinte e cinco) 25 Delegações Distritais e quarenta e três (43) Representações Distritais.

A estrutura orgânica abaixo apresentada resulta de alterações de ordem administrativa, não respondendo, por isso, o preceituado no Diploma Ministerial nº 143/2000, de 25 de Outubro, que aprovou o Estatuto Orgânico do INSS.

4.4.1. Estrutura Orgânica do INSS

Figura 01: Estrutura orgânica do INSS



i. Director Geral

A gestão executiva do INSS é assegurada pelo Director Geral, a quem cabe:

- a) Dar execução às decisões do Conselho de Administração;
- b) Autorizar as receitas e despesas;
- c) Representar legalmente o Instituto quando delegado pelo PCA.

ii. Departamento de Recursos Humanos

O Instituto Nacional de Segurança Social - *INSS* - conta actualmente com um universo de **1018** funcionários dos quais, **788** encontram-se redistribuídos ao nível das delegações provinciais, **9** afectos na Sede do Ministério do Trabalho e Segurança Social e **24** nas Províncias incluindo IGT, permanecendo o vínculo e a remuneração suportada pelo INSS.

Tabela 02: Situação do Quadro

	Sede	C. Maputo	Map. Prov	Gaza	Inhamb	Sofala	Manica	Tete	Zamb	Namp	Cabo Delgado	Niassa	Total
Quadro Aprovado em 2000	168	241	247	123	110	207	132	124	161	203	120	110	1946
Situação Actual 2020	221	157	128	54	59	84	49	51	59	76	42	29	1018
Diferença	- 53	80	116	66	50	121	83	73	101	125	79	78	908

O INSS, possui dois (2) Quadros de Pessoal, um para os Serviços Centrais e outro para as Delegações Provinciais, aprovados pelos Diplomas Ministeriais n.ºs 121 e 125, de 6 e 13 de Setembro do ano **2000** respectivamente, com um total de **1.946** lugares criados.

iii. Direcção do Seguro Social

A Direcção do Seguro Social é responsável pela gestão da área técnica, que é o negócio do INSS, nomeadamente, inscrição de contribuintes e beneficiários (TCO e TCP), reconhecimento do direito às prestações e respectiva concessão. É constituída por três Departamentos, nomeadamente, de Regimes e Prestações (DRP), Planificação e Estatística (DPE) e de Estudos e Cooperação (DEC).

iv. Direcção de Administração e Finanças

A administração financeira e patrimonial do INSS é assegurada pela Direcção de Administração e Finanças que compreende três departamentos, a saber, Gestão

Financeira e Contabilidade, Património e Participações Financeiras e Administração Geral. A gestão financeira desempenha um papel fundamental para o funcionamento normal de qualquer organização, na medida em que serve de um instrumento de suporte e tem a missão de arrecadar, aplicar, controlar, analisar e actualizar os recursos financeiros necessários à materialização das actividades planificadas pela instituição, conforme se a seguir se discrimina.

v. Departamento Jurídico

Esta unidade orgânica responde directa e verticalmente ao Director Geral do INSS, e assegura a representação do INSS em juízo e em todos os locais em que haja necessidade da sua intervenção. O Departamento Jurídico possui actualmente, dentre outras, as seguintes competências:

- a) Assegurar a assistência jurídica e judiciária;
- b) Elaborar minutas de contratos e de escrituras públicas;
- c) Intentar acções judiciais sobre questões do interesse do INSS e proceder ao respectivo acompanhamento;
- d) Apreciar os processos de dívida de contribuições, multas e juros de mora, promovendo em caso de necessidade, a remessa ao juízo;
- e) Reclamar créditos por dívidas de contribuições de origem diversa;
- f) Elaborar projectos de legislação da segurança social e de instrumentos normativos internos;
- g) Apoiar juridicamente os serviços responsáveis pela tramitação dos processos de contratação pública;

vi. Departamento de Informática

O Departamento de Informática é responsável pela gestão da infraestrutura tecnológica e dos sistemas de informação do INSS. O mesmo é composto por uma repartição e duas áreas, nomeadamente: Repartição de Desenvolvimento e Gestão de Sistemas, área de Infraestruturas e área de base de dados. Com vista a impulsionar a gestão e administração do sistema de segurança social, assim como melhorar o atendimento aos utentes do sistema, em 2011 o INSS iniciou o programa de modernização e informatização, que resultou na implementação do Sistema de

Informação da Segurança Social de Moçambique – SISSMO, um sistema moderno, integrado, baseado em regras, parametrizáveis e adaptáveis.

vii. Departamento de Auditoria Interna

O Departamento de Auditoria Interna é uma área que apoia a Instituição na prossecução dos seus objectivos, através de uma abordagem sistemática, contribuindo para o aperfeiçoamento e modernização do seu funcionamento e, conseqüentemente para a melhoria da eficácia dos processos de gestão do risco e controlo, procedendo a auditoria a todas Unidades Orgânicas dos Serviços Centrais e Delegações Provinciais. Este departamento tem como principais atribuições as seguintes:

- ✓ Verificar o cumprimento das normas e instruções em vigor no INSS e propor eventuais correções;
- ✓ Alertar os sectores auditados das anomalias verificadas e riscos inerentes;
- ✓ Averiguar e investigar situações anómalas susceptíveis de perigar os interesses, o prestígio e a imagem da instituição e produzir recomendações ou instruções;
- ✓ Assegurar a materialização das orientações emanadas dos órgãos de Direcção, supervisão e controlo;
- ✓ Controlar a actividade e qualidade do trabalho dos órgãos dependentes da Direcção do Instituto Nacional de Segurança Social;

A auditoria interna procede à avaliação de riscos, distinguindo áreas que requeiram atenção especial, identificando problemas que careçam de solução e, a partir daí, propõe medidas com vista a corrigir e ultrapassar as deficiências detectadas.

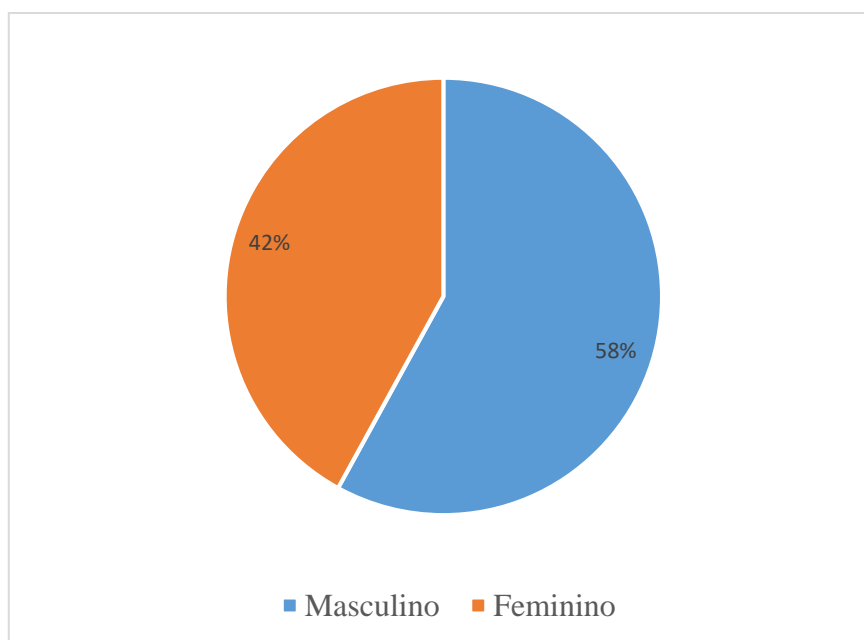
CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS

Neste capítulo, apresenta-se a análise dos resultados da pesquisa recolhidos através de entrevistas e questionários, buscando assim responder ao problema de pesquisa levantado. Deste modo, o capítulo divide-se em tópicos, onde no primeiro, apresenta-se o perfil dos entrevistados, contendo os principais dados dos participantes da pesquisa, em seguida apresenta-se a percepção dos estilos de liderança identifica pelos gestores, avaliação do seu desempenho da equipa, de seguida apresenta-se a percepção dos colaboradores respondentes sobre os estilos de liderança e o seu impacto no desempenho das equipas, e por fim, apresenta-se a discussão dos resultados.

5.1. Descrição dos Participantes da Pesquisa

Nesta secção, são descritos os dados sociodemográficos dos participantes desta pesquisa, com objectivo apresentar os dados sociodemográficos dos participantes, que servem de base para identificar e definir o tipo de participantes envolvidos na pesquisa, em termos de capacidades de prover informações confiáveis e de interesse da pesquisa.

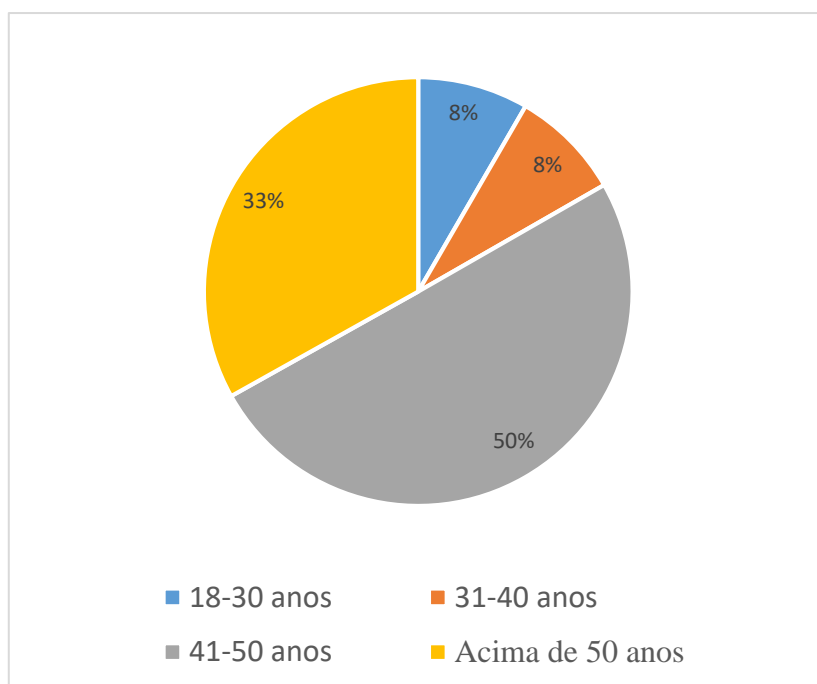
Gráfico 01: Descrição dos participantes segundo sexo



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A presente envolveu cerca de 12 participantes, dos quais 58% eram do sexo masculino e 42% eram do sexo feminino. A razão deste desigualdade é devido à disponibilidade e acessibilidade dos participantes, pois a previsão era de participantes igualitários em termos de género.

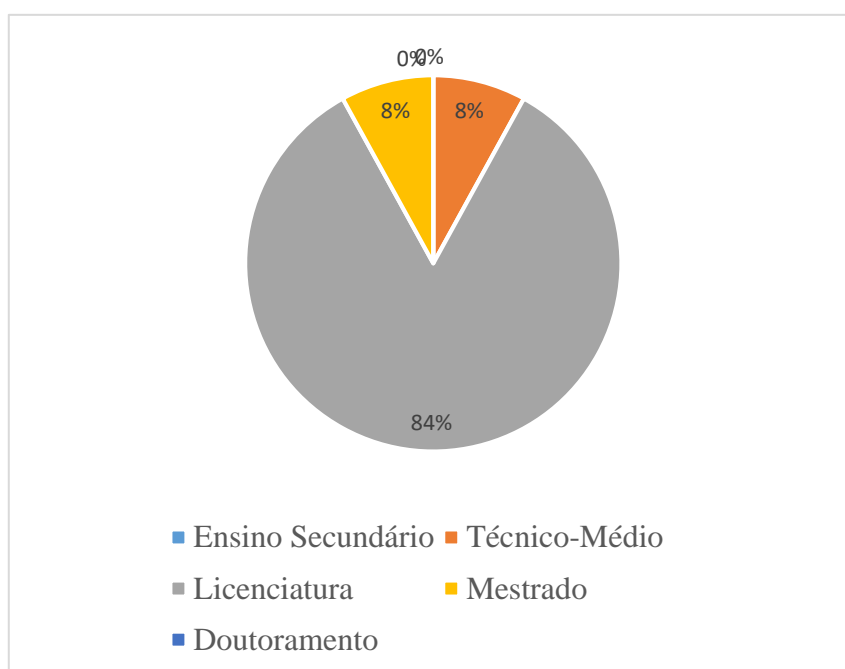
Gráfico 02: Descrição dos participantes consoante a faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Relativamente à faixa etária, nota-se que a maioria dos participantes da pesquisa, metade da amostra (50%), tem idade entre 41 e 50 anos de idade, seguidamente, 33% tem mais de 50 anos de idade, e os restantes compreendem 16% dos participantes, sendo 8.3% com idade entre 18 e 30 anos e os outros 8% com 31-40 anos. Um dos aspectos a destacar é que no INSS, a maioria dos funcionários e directores são de idade avançada, sendo grande parte daqueles que inauguraram a instituição, que devido aos benefícios auferidos recusam-se a se aposentar, mesmo com a idade limite de trabalho na função pública, daí que há poucos jovens funcionários da instituição.

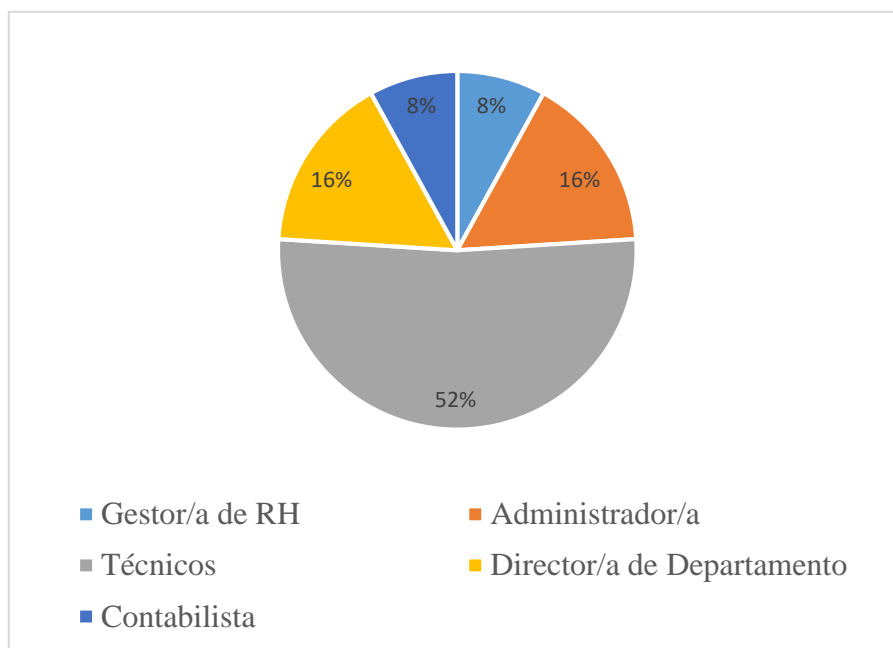
Gráfico 03: Descrição dos participantes mediante o nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

No que concerne ao nível de escolaridade, nota-se que a maioria dos participantes da pesquisa, correspondentes à 84% dos respondentes, tem o grau de licenciatura, sendo o restante 16% com nível médio (8%) e Mestrado (8%). Com base nos dados, pode-se aferir que os funcionários e/ou directores do Instituto Nacional de Segurança Social são altamente qualificados, tornando-os adequados para responderem eloquentemente e eficazmente as perguntas desta pesquisa, pois tal como afirma Sáenz (2005), quanto maior a percentagem de pessoas com diploma universitário, maior o grau de qualificação em termos de força de trabalho de uma equipa como um todo.

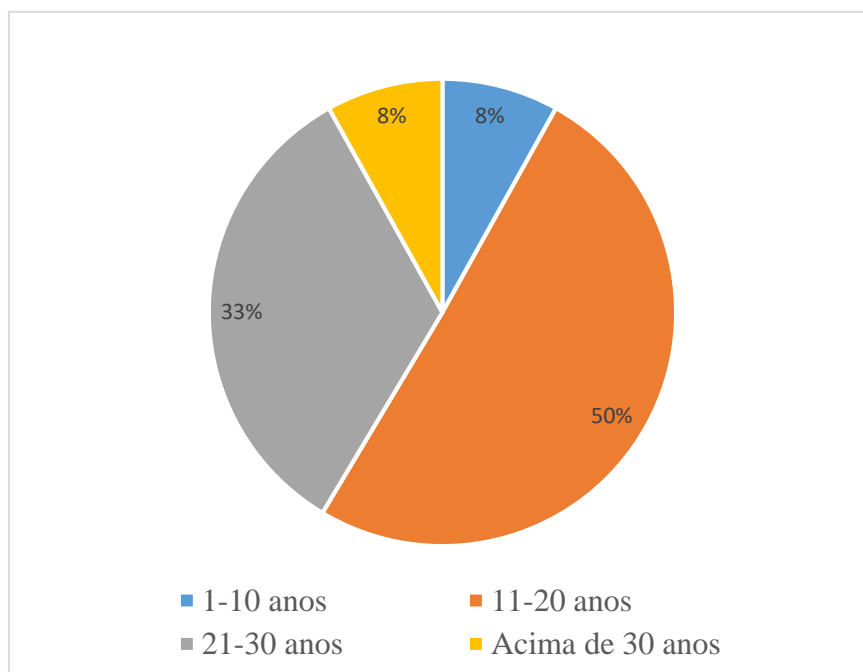
Gráfico 04: Área de serviço



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A presente pesquisa teve apenas participantes do Departamento de Recursos Humanos do INSS, pois são as pessoas que a autora mais teve acesso, já que é onde realizava o seu estágio. Dos participantes envolvidos da pesquisa, 52% eram técnicos superiores de várias áreas, 16% eram administradores, outros 16% eram da Direcção do Departamento, os restantes 18% representam a contabilista (8%) e Gestora do pessoal (8%) da instituição.

Gráfico 05: tempo de serviço



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Relativamente ao tempo de serviço, os dados mostram que 50% dos respondentes tinham experiência de entre 11 e 20 anos, 33% tinham tempo de serviço de entre 21 e 30 anos e os restantes com 10 anos de serviço (8%) e 35 anos de serviço (8%). Os anos de serviço da grande parte dos participantes da pesquisa permitem com que tenham conhecimento e experiência suficiente para avaliarem o impacto da liderança no desempenho dos colaboradores, pois conforme refere Sáenz (2005), a experiência permite que o know-how acumulado seja explorado e preservado e ao mesmo tempo a existência de ideias novas e inovadoras.

5.2. Análise de Conteúdo-Entrevista aos Líderes

Nesta secção, são apresentados e analisados os dados das entrevistas aplicadas aos líderes (gestores e directores) do Instituto Nacional de Segurança Social, onde procura-se colher a compreensão dos líderes sobre o conceito da liderança, os estilos de liderança que os gestores/directores do INSS empregam, mecanismos de motivação e a avaliação que os líderes atribuem e como contribuem ao desempenho dos seus subordinados.

A pesquisa buscou colher as percepções das lideranças do Instituto Nacional de Segurança Social sobre o conceito de liderança. A este respeito, a Administradora 1 definiu a liderança como sendo *“um processo de orientar uma equipa”*. Embora tenha sido simplista, esta definição remete à segunda perspectiva da liderança abordada por Chiavenato (2004) que considera a liderança como uma função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo.

Por conseguinte, o Gestor de Recursos Humanos 2 definiu a liderança como *“a capacidade de influenciar os colaboradores, inseridos num contexto institucional, com vista a atingir elevados padrões de desempenho”*. Esta definição está de acordo com a definição trazida por House et al. (1999) que afirmam que a liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros

Por fim, o Gestor 3 afirmou que a liderança *“é a capacidade de influenciar pessoas (para o bem) e chefia são diferentes, chefia é por indicação, e liderança é nata”*. Tal como afirma Teixeira (2005), a liderança é o processo de influenciar os outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo.

Em geral, pode-se considerar que os gestores entrevistados do INSS têm noções sólidas sobre o conceito da liderança, tal como a literatura apresenta, como uma habilidade de influenciar e mobilizar os membros das organizações a alcançar os objectivos organizacionais pré-estabelecidos.

Ademais, a pesquisa indagou aos participantes sobre os tipos de liderança que conhecem e como é que os implementam, onde constatou-se que a Administradora 1 mencionou *“os tipos de liderança democrática, autocrática, lideral e situacional, e para cada situação é necessário aplicar o tipo de liderança adequado”*, no caso do Gestor de Recursos Humanos 2 afirmou que *“as lideranças são implementadas de acordo com os desafios momentâneos. Por exemplo, na tramitação de processos complexos, há necessidade de proceder a devida orientação e acompanhamento”*. O gestor 3 informou que os tipos de liderança praticados no INSS são implementados através da *“participação (induzir) e transmissão (ensinar)”*.

Analisando os dados dos líderes entrevistados do INSS, deparamo-nos com um caso em que não se pode afirmar que existe um tipo de liderança que seja predominante. Neste sentido, os dados revelam que o tipo de liderança praticada depende da situação e dos desafios que a instituição esteja a enfrentar.

No entanto, a estratégia da instituição é definida pela hierarquia de todo, porém, tem em consideração a opinião dos chefes de sectores e dos funcionários. Todas semanas, realiza-se uma reunião, onde se apresentam os objectivos semanais, e define-se como se deverão atingir, cabendo esta tarefa aos chefes de sectores.

A pesquisa buscou indagar sobre o relacionamento interpessoal entre os gestores e os colaboradores do INSS e os mecanismos que os gestores utilizam para tornar essa relação saudável, sólida e aberta, pois a forma como os colaboradores se comportam está relacionada com a forma como são tratados pelos seus gestores, ou seja, está relacionada com o comportamento dos seus líderes.

Os dados obtidos revelam que a relação entre os gestores e os colaboradores do INSS, segundo os gestores entrevistados, é muito boa/ótima/extraordinário, e como mecanismos para tornar esta relação saudável, sólida e aberta, a Administradora 1 afirmou que aplica “diálogo permanente com os colaboradores”, o Gestor 2 aplica como mecanismos “comunicação, interacção com os colaboradores, e em caso de dúvidas, proceder a devida orientação”, o Gestor 3 afirmou que estabelece “abertura na comunicação, abertura para críticas, ser um líder comunicativo”, e por fim, o Gestor 4 procura “ser comunicativo com os colaboradores’.

Em geral, os gestores entrevistados classificam a relação com os colaboradores como sendo boa, e para torná-la saudável, sólida e aberta, desenvolvem os mecanismos de comunicação aberta e interacção com os colaboradores, aceitação de críticas e diálogo permanente com os colaboradores.

A pesquisa buscou indagar aos gestores como analisam o desempenho dos seus subordinados, e a este respeito, a Administradora 1 classificou o desempenho dos seus subordinados como sendo “muito bom” e para a sua melhoria, afirmou que “contribuo positivamente na prossecução dos objectivos da área, dando resposta às várias solicitações dos funcionários”. por sua vez, o Gestor 2 igualmente classificou o desempenho dos subordinados como sendo “muito bom”, e que “havendo a necessidade de intensificar estudo de legislação aplicável, a troca de experiências e

elevar os níveis de comunicabilidade a nível interno e externo”. Por conseguinte, o Gestor 3 também classificou o desempenho dos colaboradores como “bom, pessoas com boa formação, sem problemas no resultado”. Todavia, o Gestor 4 afirmou que “o mau desempenho deriva da chefia”, implicando que se e quando os colaboradores apresentam um mau desempenho, isso tem a ver com o tipo de chefe que possuem.

Em geral, os gestores entrevistados classificaram o desempenho dos colaboradores do INSS como sendo muito bom, e que para a sua melhoria, buscam contribuir de forma positiva, tanto aplicando a legislação ou partilhando suas experiências, interagindo com os colaboradores, com vista a prossecução dos objectivos definidos, e caso os colaboradores apresentarem um mau desempenho, é por causa do tipo de líder que possuem.

Com efeito, a pesquisa indagou aos gestores sobre os mecanismos que empregam para motivar os seus subordinados para garantir um óptimo desempenho. A este respeito, a Administradora 1 afirmou que motiva os colaboradores “dialogando, elogiando sempre que conclui uma etapa de trabalho”, por sua vez, o Gestor 2 afirmou que o que motiva os colaboradores é “a autonomia concedida aos colaboradores no exercício das suas funções, criação de condições de trabalho e incentivos”. Ademais, o Gestor 3 informou que como mecanismos para motivar os seus subordinados emprega “a conversação, incentivos e formações permanentes”, e por fim, o Gestor 4 apenas disse que para motivar os colaboradores “usa a liderança”.

Com estes dados, pode-se constatar que os gestores do INSS procuram motivar os seus subordinados através do diálogo, elogios constantes na conclusão das tarefas atribuídas, ou por meio de autonomia no exercício de suas funções, boas condições, incentivos monetários e outros, assim como formações no exterior. A experiência da pesquisadora como estagiária notou que o INSS tem vários mecanismos de motivação ou compensação, como a compensação monetária pelo alcance dos objectivos no final do mês, horas extras, bónus de férias, bolsas para formações no exterior, bónus por ocasião de aniversários, entre outros.

Todavia, neste contexto, os gestores de buscar garantir a motivação dos colaboradores para alcançar um bom desempenho tem enfrentado desafios. A Administradora 1 afirmou que “há vários desafios, desde falhas na comunicação, deficiências de comportamentos e personalidades”, e como forma de superar estes desafios, a

entrevistada sugeriu que “é possível superar com base numa boa maneira de dialogar e conversar com os colaboradores”. Por sua vez, o Gestor 2 revelou que “existem grandes desafios tais como a consolidação dos instrumentos de gestão, a identificação de aspectos para melhorar o desempenho institucional”, e para superar estes desafios, o gestor afirmou que “para resolver e superar os desafios que se colocam, são elaboradas propostas dirigidas a entidade competente, com vista a superação dos constrangimentos”. O gestor 3 abordou como desafios ‘a falta de pessoal, meio de redistribuição de trabalho no pessoal existente’. Para o Gestor 4, a maioria dos desafios enfrentados pela instituição pode ser superada “sendo exemplo, boa comunicação, respeito, e cumprir exemplos”.

Em geral, os desafios enfrentados no INSS incluem as falhas na comunicação, comportamento e personalidades, desempenho institucional, assim como a falta de pessoal, o que tem implicado na distribuição de tarefas de trabalho, e para superar estes desafios, os entrevistados sugeriram o diálogo com os colaboradores, liderar pelo exemplo, ter respeito e boa comunicação.

Os dados obtidos através de entrevistas aos gestores/directores do INSS revelam que não existe um estilo de liderança predominante na instituição, sendo que cada estilo de liderança praticado depende da situação. Em termos de tipos, pode-se atribuir como atitude de liderança autoritária, o facto de todos objectivos e meios para atingir serem definidos pela hierarquia de todo, porém, o facto de se ter em consideração as opiniões dos funcionários e chefes de sectores, já se pode considerar a liderança democrática. Por sua vez, quanto aos estilos de liderança, existem características como “liderar pelo exemplo, diálogo e boa comunicação com os colaboradores, elogio aos colaboradores no final de cada tarefa, participação, ensino, motivação, o facto de os líderes considerar os objectivos da instituição como a satisfação dos colaboradores como factores indissociáveis, entre outras características, que os líderes revelaram, que remetem ao estilo de liderança transformacional.

5.3. Análise Quantitativa-Questionário aos Colaboradores do INSS

Nesta secção, analisou-se os dados do questionário aplicado aos colaboradores do Instituto Nacional de Segurança Social, visando identificar o(s) estilo(s) de liderança

prevalecente na instituição e com o(s) estilo(s) existente(s) contribui para o desempenho das equipas.

De acordo com Bass e Avolio (1997), existem três estilos de liderança, utilizados como base nesta pesquisa, objetivando assim, identificá-los na organização em estudo, são estes: transaccional, transformacional e *laissez-faire*. Deste modo, na tabela que se segue, apresentou-se o resultado dos estilos de liderança prevalecentes no Instituto Nacional de Segurança Social, conforme as percepções dos funcionários, utilizando-se a estatística descritiva, com base nas medidas como a média e desvio padrão.

Tabela 03: Resultados dos Estilos de Liderança do INSS e Seus Factores

Estilos de Liderança e factores	Média	Desvio padrão
Liderança Transformacional	3.34	0.101
1-Influência idealizada	3.48	0.275
2-Motivação inspiradora	3.41	0.247
3-Estímulo intelectual	3.17	0.474
4-Consideração individualizada	3.29	0.346
Liderança Transaccional	2.54	0.120
1-Recompensa contingente	2.62	0.425
2-Administração pela excepção	2.45	0.397
Liderança Laissez-faire	1.35	0.516
Resultados da Liderança	3.09	0.101
1-Eficácia	3.5	0.304
2-satisfação com liderança	3.5	0.447

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

É possível observar na tabela que o estilo de liderança transformacional, especificamente nos factores influência idealizada e motivação inspiradora, apresenta a maior média, comparando-se aos demais estilos.

Deste modo, conforme o estilo de liderança transformacional, os líderes do INSS dedicam atenção às preocupações e necessidades voltadas ao desenvolvimento de seus liderados, interferindo na maneira em que os liderados percebem as coisas.

Analisando, o factor *influência idealizada*, que obteve a maior média de 3.48, indica que a liderança é um modelo para seus seguidores, estimulando o compartilhamento de visões bem como objectivos comuns, oferecendo a estes um forte senso de propósito. Neste sentido, os líderes, segundo os colaboradores do INSS, têm plena consciência que todos os seus colaboradores demonstram confiança na sua liderança, através do seu desempenho diário, o que está relacionado ao enunciado desta escala que descreve que os subordinados evidenciam quando depositam plena confiança no líder.

O segundo factor da liderança transformacional com maior média é a *motivação inspiradora* que obteve 3.41, anunciando que os comportamentos dos líderes do INSS motivam as equipas e conduzem a um espírito de equipa que integra os objectivos comuns. Os colaboradores ao evidenciarem esta escala significa que, de facto, interiorizam e se identificam com estes valores defendidos pelo seu líder, e que por sua vez, este consegue os transmitir claramente. Este facto é defendido pelo líder que entende que tanto os objectivos da organização como a satisfação dos colaboradores são dois factores que não podem ser tratados de forma isolada. Por outro lado, esta escala enuncia que o comportamento do líder promove expectativas positivas.

O factor *consideração individualizada*, que obteve a média de 3.29, demonstra que os líderes do INSS dispõem maior parte do tempo ensinando e treinando os seus subordinados. E por fim, o factor *estímulo intelectual*, que obteve a média de 3.17, revela que os funcionários do INSS consideram que os seus líderes evidenciam comportamentos que os incentivam a ser inovadores e criativos, o que está de acordo com a percepção do líder em relação aos seus subordinados que considera criativos.

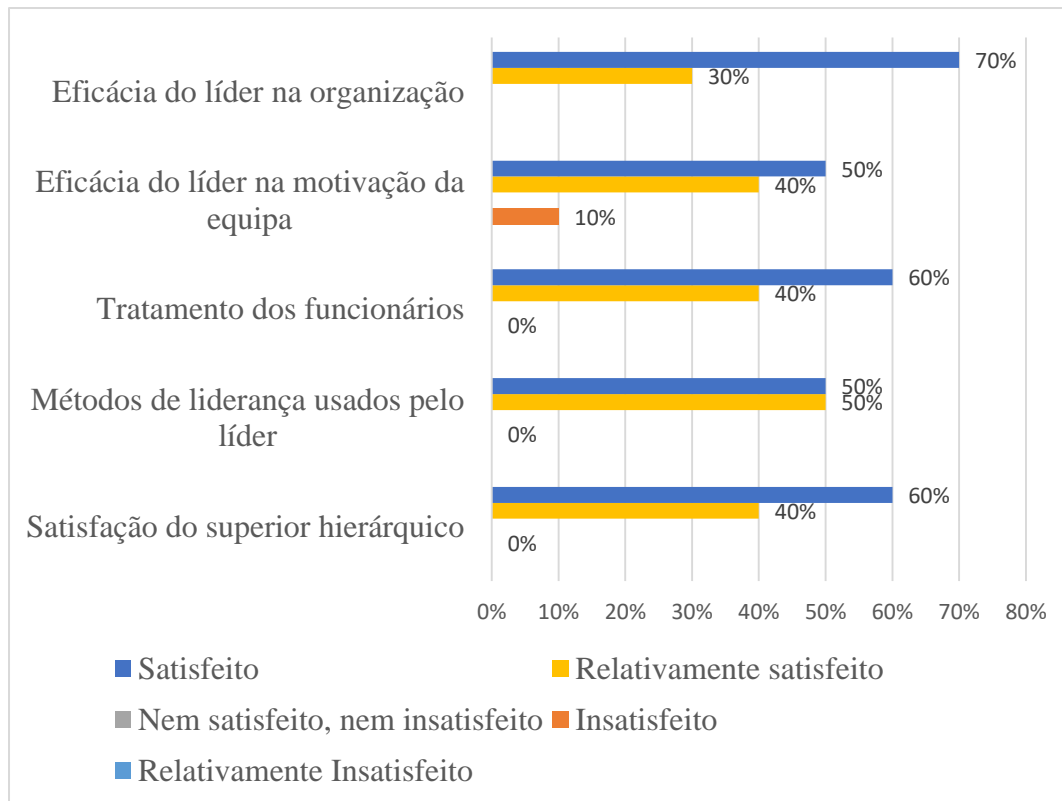
O segundo estilo de liderança mais destacado no INSS é a liderança transaccional com uma média de 2.54, que indica que os líderes do INSS motivam e direccionam os seus seguidores no alcance das metas organizacionais, esclarecendo os papéis e as

actividades requeridas para determinada tarefa, inspirando seus subordinados a priorizar os interesses organizacionais em detrimento dos individuais, visando o bem da organização, causando um efeito significativo no desempenho dos colaboradores (Robbins, 2009). Conforme os dados, o factor da liderança transaccional com maior média é a recompensa contingente com 2.62, indicando que os líderes do INSS recompensam os colaboradores mediante seus esforços e desempenho, reconhecendo suas conquistas, e o factor de administração por excepção que obteve uma média de 2.45, indica que os líderes costumam intervir na sua equipa somente quando normas ou regras deixam de ser cumpridas, e também quando os colaboradores cometem erros (Bass, 1997).

Relativamente aos resultados da liderança, que se traduzem na influência da liderança no desempenho dos colaboradores do INSS, verifica-se que o estilo de liderança transformacional identificado nos gestores/directores do INSS, os resultados evidenciam a eficácia com média de 3.5 e satisfação também com 3.5 como sendo o mais significativo. Estes resultados mostram que este estilo conduz mais à eficácia e à satisfação dos liderados.

Face a estes resultados, pode-se constatar que a eficácia indica que os líderes (gestores/directores do INSS) encaram os interesses individuais e do grupo como um todo, e possuem a capacidade de representar a equipa perante níveis hierárquicos mais elevados. Por outro lado, a satisfação indica que os liderados se sentem satisfeitos e encaram a forma de agir dos seus líderes como adequada, o que conduz a um ambiente organizacional produtivo. Estas evidências são coerentes com a realidade, e ao mesmo tempo, estão de acordo com as informações recolhidas acerca da instituição e com os gestores/directores entrevistados. O gráfico a seguir apresenta um panorama sobre a eficácia e satisfação em termos percentuais.

Gráfico 06: Eficácia e Satisfação com a liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

No que concerne à satisfação com a liderança, 60% dos respondentes indicaram que estão satisfeitos e 40% relativamente satisfeitos com o seu superior hierárquico. Por sua vez, 50% dos respondentes indicaram que estão satisfeitos e 50% relativamente satisfeitos com os métodos de liderança utilizados pelo seu superior hierárquico. Por fim, 60% indicaram que estão satisfeitos e 40% indicaram que estão relativamente satisfeitos com a forma como seus líderes tratam cada funcionário.

Em relação à eficácia, 50% dos respondentes indicaram que estão satisfeitos com a eficácia da liderança na motivação da equipa, sendo 40% relativamente satisfeitos e 10% neutros. Ainda, 70% indicaram estar satisfeitos com a eficácia da liderança na organização.

5.4. Análise dos Dados/Resultados

Nesta secção, foram feitas inferências sobre os dados recolhidos. A discussão dos resultados baseia-se nos objectivos específicos da pesquisa, tais como captar a percepção dos funcionários sobre os estilos de liderança praticados no Instituto

Nacional de Segurança Social; relacionar o comportamento de funcionários do Instituto Nacional de Segurança Social associado ao estilo de liderança adoptado, e analisar o impacto de diferentes estilos de liderança presentes no Instituto Nacional de Segurança Social no desempenho dos funcionários e na melhoria dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

No que concerne aos estilos de liderança, a análise de conteúdo das entrevistas aos líderes do INSS, foram identificados diferentes comportamentos pertencentes à vários tipos de liderança. Não obstante, optou-se por realçar mais os estilos de liderança transformacional e transaccional e sua influência no desempenho dos colaboradores do INSS, por serem os estilos de liderança mais comumente aceites (Bass, 1985). Estes dados foram confirmados através do questionário aplicado aos colaboradores, onde verificou-se que o estilo de liderança transformacional com maior média (3.34), mais especificamente os factores influência idealizada (3.48) e motivação inspiradora (2.54) como sendo o estilo de liderança mais prevalecente no INSS, indicando que os líderes desta instituição possuem a habilidade de entusiasmar e incitar os indivíduos a darem o máximo de seu empenho em suas actividades, visando assim o alcance das metas organizacionais (Robbins et al., 2010). E o segundo do estilo de liderança transaccional com média de 2.54, indicando que os líderes possuem a capacidade de conduzir ou motivar seus liderados para o alcance dos objectivos predeterminados, fornecendo informações sobre as devidas funções de seus colaboradores, assim como as exigências correspondentes às tarefas de cada funcionário (Robbins et al., 2010).

Ademais, foi constatado que: todas lideranças demonstram e acreditam que existe uma boa relação entre o líder e os seus respectivos subordinados. Este facto está de acordo com a dimensão da consideração individualizada, em que os líderes estabelecem um relacionamento interpessoal com os seguidores, e de acordo com Dionne et al. (2004), o relacionamento interpessoal implica empoderamento dos seguidores e melhor comunicação entre os membros do grupo e entre o líder e os membros do grupo.

Por conseguinte, apesar dos objectivos da instituição serem definidos pela hierarquia de todo, tal como é a natureza de todas instituições públicas, no caso do INSS, existe a particularidade de as lideranças levarem em consideração a opinião dos colaboradores; esta é a dimensão do estilo de liderança transformacional, mais

especificamente do estímulo intelectual, que segundo Dionne et al. (2004), afecta directamente o desempenho do grupo, uma vez que os líderes encorajam os membros do grupo a pensarem e solucionarem problemas de forma independente, e assim desenvolvendo as habilidades e resultados dos seguidores. Os dados revelaram que todos líderes entrevistados do INSS mostraram-se conscientes de que os objectivos da instituição e a satisfação dos seus colaboradores são duas realidades indissociáveis.

Por sua vez, a pesquisa constatou que no INSS, existem diversos mecanismos de motivação e compensação (incentivos financeiros, bolsas formativas, etc) , daí que é umas das poucas instituições públicas que apresenta um crescimento mais evidente, bem como perspectivas do mesmo em termos futuros mais vincadas e uma maior satisfação dos colaboradores. Esta pode ser uma evidência determinante a levar em conta por parte dos líderes com vista ao bom desempenho da instituição. Tal como afirmam Rego et al. (2015), algumas das formas que as organizações podem satisfazer para que os liderados se sintam mais empenhados e motivados incluem a aquisição de bens e serviços (compensação financeira e benefícios) que permitam alcançar um maior bem-estar, assim como oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.

Quanto ao desempenho organizacional, os líderes entrevistados classificaram o desempenho dos colaboradores como sendo muito bom, e que para a sua melhoria, buscam contribuir de forma positiva, tanto aplicando a legislação ou partilhando suas experiências, interagindo com os colaboradores, com vista a prossecução dos objectivos definidos, e caso os colaboradores apresentarem um mau desempenho, é por causa do tipo de líder que possuem. Assim, nota-se que os líderes do INSS, recorrente ao factor da motivação inspiradora da liderança transformacional, partilham um visão com os seus subordinados e motivam-os constantemente para alcançar os objectivos organizacionais, enquanto encorajam a sua confiança (Bass & Avolio, 1994).

Os resultados da liderança, que correspondem à influência da liderança no desempenho dos colaboradores, indicam que o estilo de liderança transformacional é que conduz mais à eficácia e satisfação dos liderados, evidenciando que os líderes do INSS encaram os interesses individuais e de grupo como um todo e representam a equipa perante níveis mais elevados e por sua vez, os liderandos se sentem satisfeitos e olham para a forma de agir de seus líderes como adequada, o que conduz a um

ambiente organizacional produtivo. Neste sentido, tal como no estudo de Fraga (2018), os resultados mostram que a liderança transformacional é a mais utilizada pelos líderes no INSS e que esta tem um impacto positivo no desempenho organizacional.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como objectivo analisar a influência exercida pela liderança do Instituto Nacional de Segurança Social (INSS) no desempenho dos funcionários, tendo como base os estilos de liderança transformacional, transaccional e laissez-faire. Na busca para o alcance do objectivo proposto, a pesquisa buscou alguns objectivos secundários que possibilitaram e facilitaram a compreensão acerca do tema em alusão tais captar a percepção dos funcionários sobre os estilos de liderança praticados no Instituto Nacional de Segurança Social; relacionar o comportamento de funcionários do Instituto Nacional de Segurança Social associado ao estilo de liderança adoptado, e analisar o impacto de diferentes estilos de liderança presentes no Instituto Nacional de Segurança Social no desempenho dos funcionários e na melhoria dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

No que concerne aos estilos de liderança, com base nos dados obtidos, dos três estilos de liderança predominantes, no INSS, destacam-se dois estilos com maior prevalência, sendo a liderança transformacional no factor de influência idealizada e motivação inspiradora, seguida de liderança transaccional, especificamente no factor de recompensa contingente.

Por conseguinte, a pesquisa constatou que todas lideranças demonstram e acreditam que existe uma boa relação entre o líder e os seus respectivos subordinados. Outrossim, os dados revelaram que apesar dos objectivos da instituição serem definidos pela hierarquia de todo, tal como é a natureza de todas instituições públicas, no caso do INSS, existe a particularidade de as lideranças levarem em consideração a opinião dos colaboradores. Ademais, todos líderes entrevistados do INSS mostraram-se conscientes de que os objectivos da instituição e a satisfação dos seus colaboradores são duas realidades indissociáveis.

Constatou-se também que no INSS, existem diversos mecanismos de motivação e compensação (incentivos financeiros, bolsas formativas, etc), daí que é umas das poucas instituições públicas que apresenta um crescimento mais evidente, bem como perspectivas do mesmo em termos futuros mais vincadas e uma maior satisfação dos

colaboradores. Esta pode ser uma evidência determinante a levar em conta por parte dos líderes com vista ao bom desempenho da instituição.

Contudo, os resultados da liderança, que correspondem à influência da liderança no desempenho dos colaboradores, indicam que o estilo de liderança transformacional é que conduz mais à eficácia e satisfação dos liderados, evidenciando que os líderes do INSS encaram os interesses individuais e de grupo como um todo e representam a equipa perante níveis mais elevados e por sua vez, os liderandos se sentem satisfeitos e olham para a forma de agir de seus líderes como adequada, o que conduz a um ambiente organizacional produtivo. Deste modo, conclui-se que o estilo de liderança (transformacional) adoptado no Instituto Nacional de Segurança Social relaciona-se positivamente com o desempenho profissional dos funcionários e consequentemente melhora a prestação de serviços públicos.

Esta pesquisa visa contribuir para agregar conhecimento acerca do estudo de liderança na Administração Pública moçambicana, no que concerne ao funcionamento das equipas e sua eficácia, particularmente aos efeitos dos estilos de liderança. Por conseguinte, este trabalho contribui para a compreensão do papel do líder nas instituições públicas, assim como para uma consciencialização dos gestores públicos da potencial influência e impacto que o seu estilo de liderança pode ter no desempenho dos seus subordinados nas suas respectivas instituições.

Face aos resultados obtidos, apresentam-se algumas recomendações para os líderes das instituições públicas, fundamentalmente no caso aqui estudado:

- Que continuem a encarar os objectivos da organização e a satisfação dos seus colaboradores como dois factores não isolados;
- Todos líderes do sector público, em particular do INSS, deverão manter o comportamento e atitudes positivas, confiantes e atentas que evidenciam na condução dos departamentos/sectores das suas instituições;
- Ao invés de focar suas energias no acompanhamento e orientação dos liderados e na distribuição de recompensas, o líder deveria assumir um papel inspirador, motivando a equipe e considerando seus membros de forma individualizada, visando atingir as metas e objectivos organizacionais.

Este estudo teve algumas limitações. Uma das limitações prende-se no facto de se ter adoptado o tipo de pesquisa de estudo de caso, que não permite a extrapolação dos resultados para o restante universo das instituições públicas, sendo assim as conclusões aqui apresentadas são apenas válidas para a instituição aqui estudada. Por outro lado, não foi utilizada uma escala que permitisse medir o desempenho das organizações com profundidade, envolvendo indicadores económico-financeiros que permitiriam outro tipo de conclusões.

Como sugestão para futuras investigações, sugere-se a aplicação desta pesquisa adoptando uma abordagem de natureza quantitativa em outras instituições públicas e/ou privadas, com o fim de identificar os estilos de liderança mais apropriados nestas organizações, de forma a permitir uma análise comparativa e, conseqüentemente, a possibilidade da generalização dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADRIANO, B. M.; GODOI, C. K. (2014). Análise crítico-comparativa das abordagens de liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. XXXVIII Encontro ANPAD. Rio de Janeiro.

ANDERSON, M. E. (1991). Principals: How to Train, Recruit, Select, Induct, and Evaluate Leaders for America's Schools. ERIC Clearinghouse on Educational Management, College of Education, University of Oregon.

ANTHONAKIS, J. (2012). Transformational and Charismatic Leaderships. Em *The Nature of Leadership*, Sage Publication, p.256-288.

Autoridade Nacional da Função Pública. (2006). Programa da Reforma do Sector Público-Fase II 2006-2011.

BARDIN, L. (2009). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, Lda.

BASS, B.M. (1997). Does The Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?”, *American Psychologist*, Vol. 52 No. 2, pp. 130-139.

BASS, B.M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

BASS, Bernard M. (1994). Improving organizational effectiveness through transformacional leadership. SAGE Publications, Inc.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce.J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

BASS, Bernard.M.; AVOLIO, Bruce. J. (1997). Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Mindgarden.

BEHMER. Sara I. (2005). Liderança Visionária: um estudo com executivos no contexto organizacional brasileiro. (Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo.

BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. (2014). Liderança nas organizações. IN: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. Bastos (Org). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil, 2ª ed., Porto Alegre: Artmed, p. 413–449.

BENEDETTI, M. H., HANASHIRO, D. M. M.; POPADIUK, S. (2004). Liderança: Uma Relação com Base no Gerenciamento de Stakeholders, A Partir Da Ótica Dos Liderados. Organização & Sociedade.

BERGAMINI, C. W. (1994). Liderança: administração do sentido. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n.3, p. 102-114.

BERGAMINI, Cecília W. (1994). Liderança: A administração do sentido-Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes, VOL.34, n.3, p.102-114, São Paulo: Revista de Administração de Empresas.

BERGUE, SandroTrescastro. (2010). Gestão de pessoas em organizações públicas, 3. ed. Caxias do Sul: Educs.

BOWDTCH, James L. e BUONO, Anthony F. (2004). Elementos de comportamento organizacional. São Paulo; Pioneira Thomson learning.

BRYMAN, A. (2009). Liderança nas organizações. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas.

BURNS, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row, Publishers.

CALVOSA, Marcello. (2021). Liderança Empresarial e Estratégica. Rio de Janeiro: CECIERS.

CARNEIRO, Paulo César da Costa. (2016). Liderança Transformacional e suas Interações com Fatores Situacionais Relacionados a Metas e Tarefas.

CHIAVENATO, Idalberto. (1992). Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). Introdução á teoria geral da administração. Sedição. Rio de Janeiro: Editora Campus.

CHIAVENATO, Idalberto. (2021). Fundamentos de Administração: os pilares da gestão noplanejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade. 2. ed. São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, Idealberto. (2004). Introdução à Teoria Geral da Administração, 7^a ed, Rio de Janeiro: Elsevier.

CUNHA, C. V.M.; SILVA, M.J.M. de. C. A. (2010). Os desafios da liderança no mundo corporativo. Anuário da Produção Acadêmica Docente.

Dias, German D. D. (2010). O papel da Liderança na Gestão das Organizações. Maputo: UEM.

DIAS, Maria A. M. J.; GUIMARÃES E BORGES, Renata S. (2015). Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Sector Público. Porto Alegre: REAd, p.200-221.

Diogo, Burailo A. (2020). Análise da influência da liderança nos serviços prestados pelos funcionários do Serviço Distrital de Saúde Mulher e Acção Social de Chókwe. Lionde-Chókwe (Gaza): Instituto Superior Politécnico de Gaza.

DIONNE, Shelley D; YAMMARINO, Francis J.; ATWATER, Leanne E.; spangler, William D. (2004). Transformational Leadership and Team Performance. Journal of Organizational Change Management, pp. 177-193.

DOOREN, Wouter V.; BOUCKAERT, Geert; HALLIGAN, John. (2010). Performance Management in the Public Sector. New York: Routledge.

FELDMAN, C.D.; ARNOLD, J. H. (1983). Managing Individual and Group Behaviour in Organizations. New York: McGraw-Hill.

FERREIRA, J., et al. (2003). Psicossociologia das organizações. Editora: McGraw-Hill.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. (2012). Curso de estatística. 6. ed. São Paulo: Atlas.

FRAGA, Teresa M. R. (2018). O Impacto da Liderança na Performance Organizacional. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.

- GIL, António Carlos. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social, 6ª ed, São Paulo: Atlas.
- GOLEMAN, D. (2000). Leadership That Gets Results. Harvard Business Review.
- GOLEMAN; D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. (2002). Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações. Lisboa: Gradiva.
- GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. Academy of Management Journal, pp.693–706.
- HARRIS, L. C.; OGBONNA, E. (2001). Leadership style and market orientation: an empirical study. European Journal of Marketing, pp. 744–764.
- HOUSE, R. J. et al. (1999). Cultural Influences on leadership and organizations: Project GLOBE, vol.1, pp. 171-233, Stanford: JAI Press.
- HUNTER, J. C. (2006). Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante.
- Inácio, Araújo T. (2002). O Sistema de Gestão de Recursos Humanos: a questão de carreiras profissionais e motivação para o desempenho: o caso do MAE. Maputo: UEM-FLCS.
- JOHNSON, G. (2010). Research Methods for Public Administrators - 2nd ed. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- JUNG, D. I.; AVOLIO, B. J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. Academy of Management Journal, v. 42, n. 2, p.208-218.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. (1978). Organizations and the system concept. Classics of Organization Theory.
- KHANDWALLA, P. N. (1977). The Design of Organizations. New York: Harcourt, Brace Javanovich Inc.
- KOUZES, J. M; POSNER, B. Z. (1997). O desafio da Liderança. Rio de Janeiro: Campus.

LIDEN, R. C.; WAYNE, S.J.; STILWELL, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, PP. 662–674.

LORD, R. G.; DAY, D. V; ZACCARO, S. J.; AVOLIO, B. J.; EAGLY, A. H. (2017). Supplemental material for leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, v. 102, n. 3, p. 434–451.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. (2011). *Metodologia do Trabalho Científico: métodos científicos, teoria, hipóteses, variáveis, metodologia jurídica*. 7ed. São Paulo: Atlas.

MAXWELL, John C. (2008). *Você nasceu para liderar: O maior treinador de líderes da atualidade ensina os segredos para desenvolver o líder que existe em você*. Trad. Lena Aranha, Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.

MOYNIHAN, Donald P.; WRIGHT, Bradley E.; PANDEY Sanjay K. (2012). Working within constraints: can transformational leaders alter the experience of red tape? *International Public Management Journal*, pp. 315-336.

NORTHOUSE, P.G. (2013). *Leadership – Theory and Practice*, 6a ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, p. 185-217.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*, 2ed. Rio Grande do Sul: Feevale.

REGO, A. (1998). *Liderança nas Organizações - teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

REGO, A., et al. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano*. 3ª Ed. Edições Sílabo.

RICHARDSON, R.J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ed. São Paulo.

ROBBINS, Stephen P. (2009). *Comportamento organizacional*. Trad. Reynaldo Marcondes-11ª ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. (2010). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, Tradução Rita de Cássia Gomes.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. (2010). *Comportamento Organizacional*. 14 ed. São Paulo: Pearson.

RODRIGUES, J. C. A. (2011). *Liderança e Satisfação: o efeito da liderança na satisfação dos liderados de uma divisão da Diretoria de Tecnologia de uma Instituição Pública Financeira*. Universidade de Brasília.

SHEN, M. J; CHEN, M. C. (2007). *The Relationship of Leadership, Team Trust and Team Performance: A Comparison of the Service and Manufacturing Industries*. *Social Behavior and Personality*, v.35, n.5, p.643-658.

Silva, Edgar. (2011). *Cultura e Liderança em Moçambique*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.

SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E. (2008). *A liderança no Terceiro Setor: um perfil de atuação*. EnEO.

STOGDILL, R. M. (1950). *Leadership, membership and organization*. *Psychological bulletin*.

Sáenz, J. (2005). *Human Capital indicators, business performance and market-to-book ratio*. *Journal of Intellectual Capital*.

TAMMEMBAUM, Robert; WESCHLER, Irving R.; MASSARIK, Fred. *Leadership and organization: a behavioral science approach*. New York: Routledge.

TEIXEIRA, Sebastião. *Gestão das organizações*, Lisboa e Rio de Janeiro: McGRAW-HILL.

TOST; L. P.; GINO, F.; LARRICK, R. P. (2013). *When Power Makes Others Speechless: The Negative Impact of Leader Power on Team Performance*. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 5, p. 1465-1486.

VAN WART, M. (2003). *Public sector leadership theory: an assessment*. *Public Administration Review*.

VASCONCELLOS, Luciana C. P.; BARROS, Thiago A. B. (2022). Estilos de Liderança e Sua Influência no Desempenho de Equipes no Sector Público.

YUKL, G. 2008). How leaders influence organizational effectiveness. *Leadership Quarterly* 19: 708–722.

YUKL, G. 2013). *Leadership in Organizations*. NJ: Pearson.

APÊNDICES



Universidade Politécnica A POLITÉCNICA

LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Questionário aos colaboradores

O questionário que se segue destina-se a completar um estudo para o desenvolvimento de um trabalho de fim do curso de Licenciatura em Administração Pública na Universidade Politécnica, cujo tema é **Impacto dos Estilos de Liderança no Desempenho dos Funcionários e Desenvolvimento das Instituições Públicas em Moçambique: Caso do Instituto Nacional de Segurança Social.**

Para validação do estudo solicitamos que responda com o máximo de rigor possível, pois só assim será viável o objecto em estudo. O questionário é confidencial e será tratado de forma global, respeitando-se o anonimato.

Muito Obrigada,

Apresenta-se a seguir uma lista de enunciados sobre o seu superior hierárquico. Gostaríamos que, para cada um deles, avaliasse a frequência com que ele assume os comportamentos que seguidamente vão ser descritos. Responda de acordo com o que efectivamente acontece – e não de acordo com o que gostaria.

I. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

- a) Sexo:
- b) Idade:
- c) Nível de Escolaridade:
- d) Profissão:

e) Departamento/sector:

f) Tempo de serviço:

II. CONTEÚDO

Responda aos seguintes itens, utilizando a seguinte escala de 5 pontos em que:

0. Nunca

1. Raramente

2. Algumas Vezes

3. Muitas Vezes

4. Frequentemente

Por favor, responda a todas as questões.

	0	1	2	3	4
Sinto-me bem junto dele/a					
Fica satisfeito quando eu alcanço os padrões acordados quanto a um bom desempenho					
Faz-me sentir que podemos alcançar os nossos objetivos sem a sua ajuda					
Com ele, adquire credibilidade ao desempenhar bem as minhas tarefas					
Garante-me que posso obter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço					
Descobre aquilo que eu desejo e ajuda-me a consegui-lo					
Quando se faz um bom trabalho, pode-se contar com o seu reconhecimento					
Impõe respeito a toda a gente					
Dá atenção especial aos colaboradores que parecem marginalizados					
É para mim, um modelo a seguir					
Representa para mim, um símbolo de êxito e de realização					
Transmite-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim					
Refere-se bastante às possibilidades de promoção que resultam em executar um bom desempenho					
Estou pronto a confiar na sua capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo					
Aceita que eu continue a fazer as minhas tarefas como sempre fiz					
É para mim uma fonte de inspiração					

Sinto orgulho em estar associado a ele					
Tem um jeito especial para ver aquilo que é de facto importante que eu tenha em conta.					
As suas ideias levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias que nunca tinha posto em questão					
Torna-me capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras					
Inspira lealdade					
Aumenta o meu optimismo quanto ao futuro					
Inspira lealdade para com a organização					
Tenho absoluta fé nele					
Estimula-me com a sua visão quanto à nossa capacidade de realização conjunta					
Trata cada subordinado individualmente					
Eu decido aquilo que quero, ele ajuda-me a consegui-lo					
Encoraja-me a exprimir as minhas próprias ideias e opiniões					
Sempre que necessário posso negociar com ele quanto aos meios para obter aquilo que desejo realizar					
Não me exige mais do que o essencial					
Apenas me transmite aquilo que devo saber para desempenhar as minhas funções					
Encoraja-me a entrar em consideração com o ponto de vista do outro					
Desde que as coisas corram bem, ele não tenta mudar o que quer que seja					
Diz-me o que devo fazer se desejo ser gratificado pelos meus esforços					
Diz-me o que devo fazer se desejo ser gratificado pelos meus esforços					
Sabe transmitir-me o sentido de missão					
Transmite entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar					
Desde que não vá além da rotina, manifesta satisfação pelo meu trabalho					
Posso tomar iniciativas, mas ele não me encoraja a tal					

Há um acordo definido acerca do esforço que se espera que eu coloque no grupo e o que posso obter a partir dele					
Leva-me a fazer mais do que eu julgaria ser capaz					
Motiva-me para fazer mais do que aquilo que eu inicialmente esperaria poder fazer					
Aumenta a minha motivação para o sucesso					
Quando fala com as outras pessoas, é direto e franco					
Gosta muito de conversar com os colaboradores					
Para não entrar em conflito com os colaboradores, diz-lhes que concorda (mesmo que discorde)					
Quando defende as suas ideias, dá longas explicações aos colaboradores					
Partilha abertamente as suas opiniões com os colaboradores					
Gosta de argumentar e de debater os assuntos com os colaboradores					

Responda aos seguintes itens, utilizando a seguinte escala de 5 pontos em que:

Satisfação com o líder

a) Na generalidade, até que ponto está satisfeito com o seu superior hierárquico

- 0. Insatisfeito
- 1. Relativamente Insatisfeito
- 2. Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 3. Relativamente Satisfeito
- 4. Muito Satisfeito

b) Na generalidade, até que ponto está satisfeito com os métodos de liderança utilizados pelo seu superior hierárquico?

- 0. Insatisfeito
- 1. Relativamente Insatisfeito
- 2. Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- 3. Relativamente Satisfeito
- 4. Muito Satisfeito

c) Qual é o seu nível de satisfação com a forma como o seu líder trata cada funcionário, incluindo o apoio social e o feedback positivo?

0. Insatisfeito
1. Relativamente Insatisfeito
2. Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
3. Relativamente Satisfeito
4. Muito Satisfeito

Como classificaria a eficácia do seu serviço, comparando com outros que até agora conhece?

Até que ponto o seu superior hierárquico é eficaz a motivar as pessoas?

0. Insatisfeito
1. Relativamente Insatisfeito
2. Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
3. Relativamente Satisfeito
4. Muito Satisfeito

Até que ponto o seu superior hierárquico é eficaz em organização?

0. Insatisfeito
2. Relativamente Insatisfeito
3. Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
4. Relativamente Satisfeito
5. Muito Satisfeito

Satisfação no trabalho

Em geral, estou muito satisfeito(a) com o tipo de tarefas que faço neste trabalho.

0. Discordo completamente
1. Discordo
2. Não concordo, nem discordo
3. Concordo
4. Concordo completamente

Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, está muito satisfeita com as tarefas que fazem.

0. Discordo completamente
1. Discordo
2. Não concordo, nem discordo
3. Concordo
4. Concordo completamente

Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, pensam frequentemente em mudar.

0. Discordo complemente
1. Discordo
2. Não concordo, nem discordo
3. Concordo
4. Concordo completamente

Guião de Entrevista às Lideranças

Senhor (a) Gestor (a)/Administrador (a),

Venho solicitar sua valiosa colaboração no sentido de responder este questionário (em anexo), fornecendo algumas informações sobre a sua liderança em relação à equipe com a qual trabalha.

A presente entrevista tem como objetivo única recolha de informações que se destinam a ser tratados e usados de forma confidencial na elaboração da Monografia com o tema Impacto dos Estilos de Liderança para o Desempenho dos Funcionários e Desenvolvimento das Instituições Públicas: Caso do Instituto Nacional de Segurança Social. Solicito também que as respostas representem ao máximo a realidade e o dia a dia de seu trabalho. Vale ressaltar que os dados obtidos destes questionários serão utilizados apenas em nível acadêmico, sem a identificação dos respondentes.

Agradeço-lhe antecipadamente por sua colaboração.

III. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

g) Sexo:

h) Idade:

i) Nível de Escolaridade:

j) Profissão:

k) Departamento/sector:

l) Tempo de serviço:

Roteiro de Entrevistas

1. O papel da liderança no desempenho da equipa

1.1. Como entende a liderança?

1.2. Quais são os tipos de liderança que conhece? Como é que implementa esses tipos de liderança? Poderia dar exemplos?

1.3. Como considera a sua relação com os seus colaboradores? De que forma desenvolve mecanismos para tornar essa relação mais saudável, sólida e aberta?

1.4. Como analisa o desempenho dos seus subordinados? E de que forma contribui para a sua melhoria?

1.5. Quais são os mecanismos que emprega para motivar os seus subordinados? De que forma implementa esses mecanismos?

1.6. Quais são desafios enquanto líder tem enfrentado? De que forma lida/supera esses desafios?

RESULTADOS ESTATÍSTICOS DOS QUESTIONÁRIOS

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

MÉDIA	DESVIO PADRÃO
3.48	0.275
3.41	0.247
3.17	0.474
3.29	0.346
3.3375	0.101299885

Influência idealizada

Respondentes	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1	3	3	3	3	3	3	2	4	3	0.534522484
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3.25	0.46291005
4	4	4	3	4	4	3	3	4	3.571428571	0.51754917
5	3	4	4	4	4	4	4	4	3.875	0.353553391
6	4	4	3	3	3	2	2	3	3	0.755928946
7	3	3	2	4	3	2	4	4	3.125	0.83452296
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0
9	4	4	3	4	3	4	3	3	3.5	0.534522484
10	4	3	4	3	3	3	4	4	3.5	0.534522484
									3.482142857	0.275244438

Motivação inspiradora

Respondentes	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1	2	3	4	3	2	3	3	4	3	2	2	2.818181818	0.750757194
2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3.818181818	0.603022689
3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	0.447213595
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.818181818	0.404519917
5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3.181818182	0.404519917
6	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3.454545455	0.687551651
7	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3.636363636	0.504524979
8	3	4	4	3	2	4	3	4	3	4	0	3.090909091	1.221027883
9	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3.545454545	0.687551651
10	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3.727272727	0.467099366
												3.409090909	0.246560532

Estímulo Intelectual

Respondentes	Q1	Q2	Q3	Média	Desvio Padrão
1	2	3	2	2.333333333	0.577350269
2	4	4	4	4	0
3	4	3	3	3.333333333	0.577350269
4	2	4	2	2.666666667	1.154700538
5	4	2	3	3	1
6	4	3	1	2.666666667	1.527525232
7	4	3	3	3.333333333	0.577350269
8	3	3	3	3	0
9	4	3	4	3.666666667	0.577350269
10	4	4	3	3.666666667	0.577350269
				3.166666667	0.473543064

Consideração individualizada

Respondentes	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1	4	3	3	4	3	2	2	3	0.816496581
2	4	4	4	1	4	2	4	3.285714286	1.253566341
3	4	4	4	4	4	2	3	3.571428571	0.786795792
4	3	3	4	4	4	0	2	2.857142857	1.463850109
5	3	2	3	1	3	4	2	2.571428571	0.975900073
6	3	4	3	4	4	4	3	3.571428571	0.534522484
7	4	3	3	4	3	3	2	3.142857143	0.690065559
8	4	4	4	4	4	4	3	3.857142857	0.377964473
9	3	4	3	4	3	4	4	3.571428571	0.534522484
10	4	3	4	3	4	3	3	3.428571429	0.534522484
								3.285714286	0.34630432

Liderança Transacional

MÉDIA	DESVIO PADRÃO
2.62	0.425
2.45	0.397
2.535	0.01979899

Recompensa contingente

Respondentes	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1	3	4	2	2	2	1	2.333333333	1.032795559
2	4	4	1	1	1	0	1.833333333	1.722401424
3	2	4	3	3	3	2	2.833333333	0.752772653
4	4	3	1	2	3	3	2.666666667	1.032795559
5	2	3	2	2	2	3	2.333333333	0.516397779

6	4	4	3	2	0	3	2.666666667	1.505545305
7	4	0	2	4	1	1	2	1.673320053
8	4	4	4	4	1	4	3.5	1.224744871
9	3	4	3	3	2	3	3	0.632455532
10	4	3	4	2	3	2	3	0.894427191
							2.616666667	0.425198218

GESTÃO POR EXCEÇÃO

Respondentes	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1	2	3	4	2	2	2	4	0	2.375	1.302470181
2	4	2	3	2	4	0	4	1	2.5	1.511857892
3	3	2	3	3	3	3	4	2	2.875	0.640869944
4	3	4	4	0	3	4	4	2	3	1.414213562
5	2	2	3	1	3	2	2	2	2.125	0.640869944
6	3	4	4	3	2	0	2	0	2.25	1.58113883
7	4	3	4	4	3	0	0	0	2.25	1.908627031
8	4	3	4	3	1	4	1	2	2.75	1.281739889
9	3	2	3	2	2	3	0	1	2	1.069044968
10	2	3	4	3	3	2	2	0	2.375	1.187734939
									2.45	0.397392955

LAISSEZ-FAIRE

Respondentes	Q1	Q2	Q3	Q4	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1	0	2	3	0	1.25	1.5
2	1	4	3	0	2	1.825741858
3	1	2	2	1	1.5	0.577350269
4	0	2	2	0	1	1.154700538
5	2	2	1	0	1.25	0.957427108
6	0	2	1	0	0.75	0.957427108
7	2	2	2	2	2	0
8	1	1	3	1	1.5	1
9	1	1	1	2	1.25	0.5
10	2	0	2	0	1	1.154700538
					1.35	0.516191699

Plano de actividades

Actividades	Março 2024	Abril 2024	Maió 2024	Junho 2024	Julho 2024	Agosto 2024
Escolha e delimitação do tema	X					
Elaboração do pré-projecto e apresentação ao tutor		X				
Elaboração do projecto			X	X		
Submissão do projecto à Universidade					X	
Recolha de dados			X	X		
Análise e Interpretação dos Dados				X	X	
Revisão do					X	

trabalho						
Submissão da Monografia à Universidade					X	
Defesa da Monografia						X

Fonte: Autora (2024)

Orçamento

Itens	Descrição	Quantidade	Preço
1	Resma de Papel A4	1	300, 00 Mt
2	Esferográfica	2	30, 00 Mt
3	Impressão e encadernação	5	3.500, 00 Mt
4	Bloco de Notas	2	500, 00 Mt
5	Transporte/Combustível	90 dias	24.000, 00 Mt
6	Alimentação	45 dias	1.500, 00 Mt
7	Internet	90 dias	5.000, 00 Mts
Total			34.830. 00 Mt