



Universidade Politécnica

INSTITUTO SUPERIOR ABERTO - ISA

CURSO DE GESTÃO DE EMPRESAS

**LIDERANÇA COMO FACTOR PREPONDRANTE DA
MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES
ESTUDO DE CASO: *MANSOURCING*, LDA, MAPUTO (2016 – 18)**

Autora:

NEUSIA VICTORINO MATSINHE

ESTUDANTE N.º 401437

MAPUTO

2021

NEUSIA VICTORINO MATSINHE

**LIDERANÇA COMO FACTOR PREPONDRANTE DA
MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES
ESTUDO DE CASO: *MANSOURCING*, LDA, MAPUTO (2016 – 18)**

Monografia apresentada ao Instituto Superior Aberto- A Politécnica, Universidade Politécnica, como requisito parcial para a obtenção do grau de licenciatura em Gestão de Empresas.

Supervisor:

Lic. Juvêncio Lina Rungo Naife

MAPUTO

2021

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aos ____ de _____ de ____ a presente Monografia foi apresentada, numa defesa pública, na qual lavrou-se uma Acta onde consta que a autora foi aprovada com a classificação de ____ valores, feita pelas seguintes Membros de Júri:

Presidente:

Supervisor:

Arguente:

Maputo, aos ____ de _____ de _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Deus pela sabedoria para redigir cada página e por iluminar os caminhos para enfrentar as adversidades. Sem ele nada disso seria possível.

Dedico a presente monografia aos meus pais e irmã pelo apoio incondicional que proporcionaram-me.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus pelo dom da vida. Por ter me ajudado todos os dias com saúde e boa disposição.

Agradeço aos meus pais, Pedro Francisco Matsinhe e Constância Pertigo Matola, que sempre apostaram em mim, todos os dias da minha vida, por sempre terem se dedicado e garantido sucesso na minha vida académica.

Agradeço a mim mesma, pela dedicação e esforço exercido ao longo da minha formação no âmbito da concretização dos meus objectivos académicos.

Às minhas irmãs Cátia, Clávia, Jenny, Celma e Luana Khensane por terem me apoiado sempre em tudo que precisei.

Ao meu companheiro Háfrio Sengulana, o meu muito obrigada pelo suporte incondicional, em todos momentos.

Ao Corpo Docente da Universidade Politécnica, pela transmissão de vários conhecimentos inerentes ao curso, adquiridos ao longo de meu percurso académico.

Ao meu Supervisor, Lic.º Juvêncio Naife, em especial, pelo acompanhamento durante a realização deste trabalho, pelo suporte face às minhas dificuldades.

Aos meus colegas de turma, AGE-2016, pelo suporte nestes quatro anos de formação.

À Universidade Politécnica em geral, pela oportunidade concedida de fazer e concluir o curso de Administração e Gestão de Empresas.

Para terminar, agradeço a todos os meus amigos e familiares que, directa ou indirectamente, contribuíram e ajudaram na realização deste trabalho.

RESUMO

A presente monografia tem como tema "Liderança como Factor Preponderante da Motivação e Satisfação dos Colaboradores". O problema a ser analisado é que a empresa analisada evidencia uma má gestão no âmbito da prossecução das actividades dos seus colaboradores, uma vez que estes têm reclamado nos últimos anos pelo clima organizacional não favorável. Assim sendo, questiona-se: *Até que ponto a Liderança contribuiu como Factor Preponderante da Motivação e Satisfação dos Colaboradores da Mansourcing, Lda, no período em análise (2016-18)?* Hipóteses: H₁ – A liderança não constituiu um factor preponderante da motivação e satisfação dos colaboradores da *Mansourcing, Lda* entre 2016-18; H₂ – A liderança constituiu um factor preponderante da motivação e satisfação dos colaboradores da *Mansourcing, Lda* entre 2016-18. O objectivo geral visa analisar a liderança enquanto factor preponderante da motivação e satisfação dos colaboradores e os objectivos específicos visam: i. Identificar os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores da *Mansourcing, Lda*. entre 2016-18; ii. Caracterizar a opinião dos colaboradores sobre o clima organizacional *Mansourcing, Lda*; iii. Avaliar a relação entre a liderança e o binómio motivação *versus* satisfação dos colaboradores no contexto da empresa *Mansourcing, Lda*. A metodologia, quanto à abordagem, é mista. A população é constituída por 40 colaboradores. Como técnicas de análise de dados, usou-se a documentação indirecta, que abrange a pesquisa documental e a bibliográfica, combinada com documentação directa (questionários) em forma de entrevistas. Os resultados da pesquisa mostram que entre os anos 2016 e 2018, a liderança não contribuiu significativamente para a motivação e satisfação dos trabalhadores. O líder tem implementado o estilo de liderança autocrática, onde o mesmo apresenta domínio sobre os seus subordinados e os mesmos não têm influência nas tomadas de decisão, o que consequentemente leva a um clima organizacional desfavorável. A pesquisa concluiu que a empresa possui algumas lacunas relacionadas com as práticas de liderança face à motivação e satisfação dos colaboradores. Recomenda-se à *Mansourcing, Lda*. a implementar um estilo de liderança democrática no sentido de manter a escuta-activa, onde há, integração, colaboração e influência dos elementos do grupo de subordinados nos processos de tomada de decisão; adoptar mecanismos de criar programas de incentivos salariais, benefícios, reconhecimento de desempenho e outros subsídios.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Satisfação; Colaboradores; Clima Organizacional.

ABSTRACT

This monograph has the theme "Leadership as a Major Factor in Employee Motivation and Satisfaction". The problem to be analyzed is that the analyzed company shows poor management in the scope of the pursuit of the activities of its employees, since they have been complaining in recent years about the unfavorable organizational climate. Therefore, the question arises: To what extent did the Leadership contribute as a Preponderant Factor of Motivation and Satisfaction of Mansourcing, Lda's Employees, in the period under analysis (2016-18)? Hypotheses: H1 - Leadership was not a major factor in the motivation and satisfaction of Mansourcing, Lda employees between 2016-18; H2 - Leadership was a major factor in the motivation and satisfaction of Mansourcing, Lda employees between 2016-18. The general objective aims to analyze leadership, however, a major factor in the motivation and satisfaction of employees and the specific objectives aim to: i. Identify the levels of motivation and satisfaction of Mansourcing, Lda. Employees between 2016-18; ii. Characterize the opinion of employees on the organizational climate Mansourcing, Lda; iii. Evaluate the relationship between leadership and the binomial motivation versus employee satisfaction in the context of the company Mansourcing, Lda. The methodology, in terms of approach, is mixed. The population is composed by 40 employees. As data analysis techniques, indirect documentation was used, covering documentary and bibliographic research, combined with direct documentation (questionnaires) in the form of interviews. The survey results show that between the years 2016 and 2018, leadership did not contribute significantly to the motivation and satisfaction of workers. The leader has implemented the autocratic leadership style, where he has dominion over his subordinates and they have no influence on decision making, which consequently leads to an unfavorable organizational climate. The survey concluded that the company has some gaps related to leadership practices in view of employee motivation and satisfaction. Mansourcing, Lda. Is recommended to implement a democratic leadership style in order to keep listening active, where there is integration, collaboration and influence of the members of the subordinate group in the decision-making processes; adopt mechanisms to create programs of salary incentives, benefits, performance recognition and other subsidies.

Keywords: Leadership; Motivation; Satisfaction; Contributors; Organizational Climate.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A liderança como função de Gestão.....	8
Figura 2 – Instalações da <i>Mansourcing, Lda</i>	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição dos Inquiridos por género.....	37
Tabela 2: Distribuição dos inquiridos por faixa etária.....	38
Tabela 3: Distribuição dos inquiridos por grau académico.....	39
Tabela 4: Como é a relação do líder com os trabalhadores?.....	40
Tabela 5: Qual é o papel do líder no âmbito da motivação e satisfação dos trabalhadores?....	41
Tabela 6: A opinião dos elementos do grupo de subordinados influencia para a tomada de decisão?.....	43
Tabela 7: Sente-se motivado(a) com a liderança implementada na empresa?.....	44
Tabela 8: Considera a liderança como factor determinante da motivação e satisfação dos trabalhadores?.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos Inquiridos por género.....	37
Gráfico 2: Distribuição dos inquiridos por faixa etária.....	38
Gráfico 3: Distribuição dos inquiridos por grau académico.....	39
Gráfico 4: Como é a relação do líder com os trabalhadores?.....	40
Gráfico 5: Qual é o papel do líder no âmbito da motivação e satisfação dos trabalhadores?...41	
Gráfico 6: A opinião dos elementos do grupo de subordinados influencia para a tomada de decisão?.....	43
Gráfico 7: Sente-se motivado(a) com a liderança implementada na empresa?.....	45
Gráfico 8: Considera a liderança como factor determinante da motivação e satisfação dos trabalhadores?	46

LISTA DE ABREVIATURAS

Etc	Etecetera
Lda.	Limitada
P.	Página

LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS

AGE – Administração e Gestão de Empresas

ERC – Existência de Relacionamento e Crescimento

MS – *Mansourcing*

NUIT – Número único de identificação tributária

N^o – Número

N – Tamanho (número de elementos) da população

n – Tamanho (número de elementos) da amostra

Índice

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
LISTA DE FIGURAS	V
LISTA DE TABELAS	VI
LISTA DE GRÁFICOS	VII
LISTA DE ABREVIATURAS	VIII
LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS	IX
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. PROBLEMA	2
1.2. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES	3
1.3. JUSTIFICATIVA	3
1.4. MOTIVAÇÃO	3
1.5. OBJECTIVOS	3
1.5.1. Objectivo geral.....	3
1.5.2. Objectivos específicos	4
1.6. DELIMITAÇÃO DO TEMA	4
CAPÍTULO II	5
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. MARCO CONCEPTUAL	5
2.1.1. Conceitos de gestão.....	5
2.1.2. Conceitos de organização	5
2.1.3. Conceitos de liderança	7
2.1.4. Conceito de motivação	9
2.1.5. Conceitos de Satisfação	11
2.2. Desenvolvimento circunstancial, descritivo e detalhado do fenómeno em estudo	13
2.3. Marco Teórico	14
2.3.1 Evolução das abordagens sobre liderança nas organizações	14

2.3.2. Importância da liderança nas organizações.....	15
2.3.3. As tendências da liderança nas organizações.....	15
2.3.4 O papel do líder no âmbito da motivação e satisfação dos colaboradores.....	16
2.3.4.1. Estilos de Liderança	18
2.3.5 Clima organizacional	20
2.3.6. Ciclo Motivacional.....	21
2.3.7. Teorias comportamentais	22
2.3.8. Teoria X e Teoria Y	23
2.3.9. Teoria dos dois factores	24
2.3.10. Teoria ERC	26
2.3.11. Teoria das necessidades de McClelland	27
2.3.12. Teoria da equidade	28
2.3.13. Teoria da avaliação cognitiva	28
2.3.14. Teoria da fixação de objectivos	29
2.3.15. Teoria do reforço.....	29
2.3.16. Teoria da Expectativa	29
2.3.17. Consequências da satisfação e insatisfação	29
2.4. Marco Referencial	30
2.4.1. Estudos internacionais	31
2.4.2. Estudos regionais	31
2.4.3. Estudos nacionais.....	31
CAPÍTULO III	33
3. METODOLOGIA	33
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	33
3.1.1. Quanto aos objectivos.....	33
3.1.2. Quanto aos procedimentos técnicos	33
3.1.3. Quanto à abordagem.....	33
3.2. População e Amostra	34
3.2.1. População.....	34
3.2.2. Amostra.....	34
3.3. Instrumentos e Técnicas.....	34
3.4. Procedimentos	35
3.5. Técnica de análise de dados.....	35

3.5.1. Triangulação científica.....	36
3.6. Considerações éticas.....	36
CAPÍTULO IV	38
4. RESULTADOS.....	38
4.1. Unidade de análise: Empresa Mansourcing, Lda	38
4.1.1. Missão	38
4.1.2. Visão	39
4.1.3. Valores.....	39
4.2. DADOS SÓCIO-BIOGRÁFICOS DOS INQUIRIDOS	40
4.2.1. Distribuição dos inquiridos por género.....	40
4.2.2. Distribuição dos inquiridos por faixa etária.....	41
4.2.3. Distribuição dos inquiridos por grau académico	42
4.3. RESULTADOS DO OBJECTO DE ESTUDO.....	43
4.3.1. Relação do líder com os trabalhadores	43
4.3.2. Papel do líder no âmbito da motivação e satisfação dos trabalhadores	44
4.3.3. Estilo de liderança implementada na MS, Lda	46
4.3.4. Níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores face a liderança implementada na MS	47
4.3.5. Importância da liderança como factor determinante da motivação e satisfação dos trabalhadores	49
CAPÍTULO V.....	51
5. DISCUSSÃO.....	51
CAPÍTULO VI	54
6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	54
6.1. CONCLUSÃO.....	54
6.2. RECOMENDAÇÕES.....	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

A motivação e a satisfação são factores preponderantes para a eficácia na gestão de empresas. Deste modo, a liderança tem um papel muito fundamental em assegurar que hajam tais factores como motivação e satisfação de tal modo que promova o desenvolvimento organizacional.

As aptidões, capacidades e atitudes dos Gestores para influenciarem as atitudes e os comportamentos dos seus colaboradores, assumem um peso determinante no desempenho das organizações, razão pela qual o seu estudo assume papel relevante. (Pinto, Rodrigues, Santos, *et al* 2014: 148).

No mercado empresarial do contexto actual, um dos maiores desafios dos Gestores é de desenvolver continuamente suas organizações por meio da competitividade, proporcionando seus serviços e produtos com elevado nível de excelência. Entretanto, o crescimento organizacional depende fundamentalmente dos colaboradores que estiverem inseridos na organização.

Pinto, Rodrigues, Santos, *et al* (2014), defendem que "tendo em conta os desafios que o ambiente em constante mutação coloca à gestão das organizações na actualidade, é cada vez mais importante que os Gestores possuam capacidade de liderança".

Os colaboradores, por sua vez, para que respondam os objectivos organizacionais devem estar cada vez mais motivados e satisfeitos. Existem várias formas de contribuir para a satisfação dos colaboradores como a questão do clima organizacional favorável, bons relacionamentos interpessoais a nível do topo ao operacional, capacitação contínua, programas de incentivos salariais, actividades internas entre outros aspectos.

1.1. PROBLEMA

A liderança é uma ferramenta da gestão imprescindível para a prossecução das actividades internas da organização. Portanto, para que a organização alcance seus objectivos por meio dos seus colaboradores motivados e satisfeitos é necessário que os líderes executem suas funções com um certo nível de exemplaridade de modo a promover um alinhamento dos objectivos organizacionais ao nível do topo ao nível operacional.

Pinto, Rodrigues, Santos, *et al* (2014) explica que "importa referir que nem todos os Gestores têm as qualidades requeridas para serem bons líderes e nem todas as situações requerem lideranças fortes".

Não obstante, ainda que seja notório o empenho por parte dos líderes nas organizações em garantir que respondam eficazmente os níveis de motivação e satisfação dos seus subordinados face a concretização dos objectivos organizacionais, existem algumas lacunas nas empresas devido a desmotivação dos colaboradores que os leva a ficarem insatisfeitos com o seu trabalho, como é o caso da *Mansourcing*, Lda. A empresa evidencia ter uma má gestão no âmbito da prossecução das actividades dos seus colaboradores, uma vez que estes têm reclamado nos últimos anos pelo clima organizacional não favorável, por alegada falta de transparência dos processos internos por parte dos seus líderes, bem como pela alegada falta de incentivos salariais, em contrapartida, há muito trabalho e sem reconhecimento do esforço demonstrado, associado ao excesso de burocracia ao invés de bom relacionamento interpessoal, o que traz como consequências resultados não almejados.

Ruas (2006:70) explica que:

É a partir da pergunta a investigar que se compreende de forma mais clara como se deve conduzir todo o processo de investigação para se dar uma solução ao problema a ser investigado. É também através da pergunta a investigar que se formulam as hipóteses de trabalho, que se identificam os paradigmas de investigação a serem seguidos, que se pré-definem as metodologias de investigação a serem utilizadas e se estabelecem as técnicas de colecta de dados e informação.

Assim sendo e com base no exposto, formulamos a seguinte pergunta de pesquisa:

- *Até que ponto a Liderança contribuiu como Factor Preponderante da Motivação e Satisfação dos Colaboradores da Mansourcing, Lda, no periodo em análise (2016-18)?*

1.2. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

H₁ – A liderança não constitui um factor preponderante da motivação e satisfação dos colaboradores da *Mansourcing*, Lda nos anos 2016 a 2018;

H₂ – A liderança constitui um factor preponderante da motivação e satisfação dos colaboradores da *Mansourcing*, Lda nos anos 2016 a 2018.

1.3. JUSTIFICATIVA

Numa perspectiva social, o estudo do tema visa agregar valores a sociedade numa vertente mais sólida sobre a relevância do impacto da liderança face motivação e satisfação dos colaboradores para as empresas nos dias de hoje.

Sob ponto de vista académico, o estudo possibilitará aprofundar os conhecimentos numa visão mais ampla sobre a liderança no contexto da motivação e satisfação, como também preparar a autora em termos de aplicabilidade destas ferramentas na Gestão de Empresas.

Sob ponto de vista económico ou empresarial, o estudo servirá de suporte aos gestores no alcance das metas das empresas, pois, acredita-se que um colaborador motivado se preocupa em participar activamente nos resultados económicos da empresa e orgulha-se por eles.

1.4. MOTIVAÇÃO

A escolha deste tema motivou-me dado que actualmente é pertinente nas organizações a questão da motivação e satisfação dos colaboradores face aos resultados esperados. Entretanto, a liderança constitui um factor importante pelo que permite compreender como implementar estratégias para a concretização dos objectivos em alinhamento com as expectativas dos colaboradores.

1.5. OBJECTIVOS

1.5.1. Objectivo geral

- Analisar a liderança enquanto factor preponderante da motivação e satisfação dos colaboradores.

1.5.2. Objectivos específicos

- Identificar os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores da *Mansourcing*, Lda. no período compreendido entre os anos 2016 e 2018;

Caracterizar a opinião dos colaboradores sobre o clima organizacional *Mansourcing*, Lda.

- Avaliar a relação entre a liderança e o binómio motivação *versus* satisfação dos colaboradores no contexto da empresa *Mansourcing*, Lda.

1.6. DELIMITAÇÃO DO TEMA

A pesquisa é intitulada: Liderança como Factor Preponderante de Motivação e Satisfação dos Colaboradores.

A pesquisa no tema acima referenciado é delimitada à empresa *Mansourcing*, Lda., sita na cidade de Maputo. Foi escolhida por ser uma Instituição de direito privado, inserida na categoria das Pequenas e Médias Empresas, dada a sua representatividade, se comparada com as Grandes Empresas.

A escolha do período 2016-18 deve-se ao facto de se considerar um período significativo para observar e analisar os registos ligados ao processo de liderança da empresa escolhida, o que, de certa forma, desperta interesse por uma pesquisa exploratória.

CAPÍTULO II

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. MARCO CONCEPTUAL

2.1.1. Conceitos de gestão

Sousa (1990), define que a gestão é o processo de gerir trabalho com e através dos outros à fim de se atingir eficazmente os objectivos organizacionais, usando eficazmente os recursos escassos um contexto em mudança.

Chiavenato (2004), por sua vez, explica que a gestão de pessoas baseia-se no facto de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõe, a forma como estão organizadas, estimuladas e capacitadas, também como são mantidas num ambiente de trabalho comum, clima organizacional adequados, como estão estruturados e organizados os recursos humanos de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão levando à maior flexibilidade e à reacção mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

Stoner (1999), explica que, a gestão é o processo de planear, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objectivos estabelecidos.

2.1.2. Conceitos de organização

Hampton (1992) define que organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado fim ou objectivo.

Maximiliano (1985), por seu turno, define que organização é uma combinação de esforços que tem por finalidade, realizar propósitos colectivos, combinando pessoas, espaço, dinheiro, tempo, máquinas, equipamentos e conhecimentos.

Chiavenato (2000), por sua vez, entende que "organização é um sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas".

Robbins (2002), sustenta que a "organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum".

Chiavenato (2004), por ser turno, define que organização é um grupo estruturado de pessoas reunidas para atingir um conjunto de objetivos que um indivíduo sozinho não conseguiria atingir, através de um conjunto de crenças, valores e comportamentos necessários ao seu funcionamento mediante uma cultura e estrutura organizacional própria.

Pinto, Rodrigues, Santos, *et al* (2014), entendem que organização é um grupo estruturado de pessoas, ou seja, um grupo onde cada pessoa é responsável por tarefas bem definidas e onde existe um sistema de articulação entre elas, que desenvolve um conjunto de actividades visando a definição e a prossecução de objectivos comuns (de forma continuada no tempo).

Chiavenato (1993), sustenta que as organizações são a forma dominante de instituição na sociedade, intervêm em todos os aspectos da vida moderna e envolvem atenção, tempo e energia de imensas pessoas. São a característica de uma sociedade especializada e interdependente, que se caracteriza por um crescente padrão de vida.

Texeira (2013), afirma que o homem vive numa “sociedade dominada por organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos, nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com vista à prossecução de objetivos que seriam impossíveis de atingir se as pessoas trabalhassem isoladamente.

Giddens (2000), defende que uma organização é em vasto grupo de pessoas, estruturado em linhas impessoais e constituído para se alcançarem objectivos específicos. Ou seja, as organizações assumem-se como uma grande associação de pessoas constituída com a finalidade de alcançar determinados objectivos, estas organizações podem ser empresas, hospitais, escolas, entre outros.

Chiavenato (1990), explica que as organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, económicas, etc. No fundo, existem para cumprir objectivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais. Assim, as organizações são formadas por pessoas para sobreporem suas limitações individuais com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objectivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente.

2.1.3. Conceitos de liderança

Neves (2001), considera que os múltiplos estudos sobre a temática têm mostrado a liderança como característica da personalidade, como forma indutora de obediência, como exercício de influência ou outros comportamentos específicos, como meio de persuasão, como relação de poder, como meio de alcançar objetivos ou como uma combinação de múltiplos factores.

Silva (2016), define um novo conceito de liderança como o processo de influência interativa que ocorre num determinado contexto aceite pelas pessoas, para alcançar objectivos comuns. O processo resulta de um conjunto de acções que produzem algo e levam a um resultado particular. É caracterizado por influência entre o líder e os seguidores e ocorre num determinado contexto, ou seja, se o contexto mudar a liderança também será diferente. O líder tem de ser aceite pelas pessoas para que as mesmas o sigam, caso contrário o processo de liderança pode terminar. Por último, o líder e os seguidores têm de trabalhar para objectivos comuns pois, caso não aconteça, o processo de liderança pode ser afectado.

Maximiano (2002), define que liderança é o processo de conduzir acções ou influenciar o comportamento e a mentalidade das pessoas ou é a realização de metas por meio da direcção de colaboradores.

Yukl (1994), define liderança como um processo de influência que implica a interpretação dos acontecimentos pelos seguidores, a eleição dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para alcançar os objetivos, a motivação e empenho dos seguidores para atingir os objetivos, a manutenção das relações de colaboração e do espírito de equipa e a angariação de apoio e cooperação de sujeitos exteriores ao grupo ou organização.

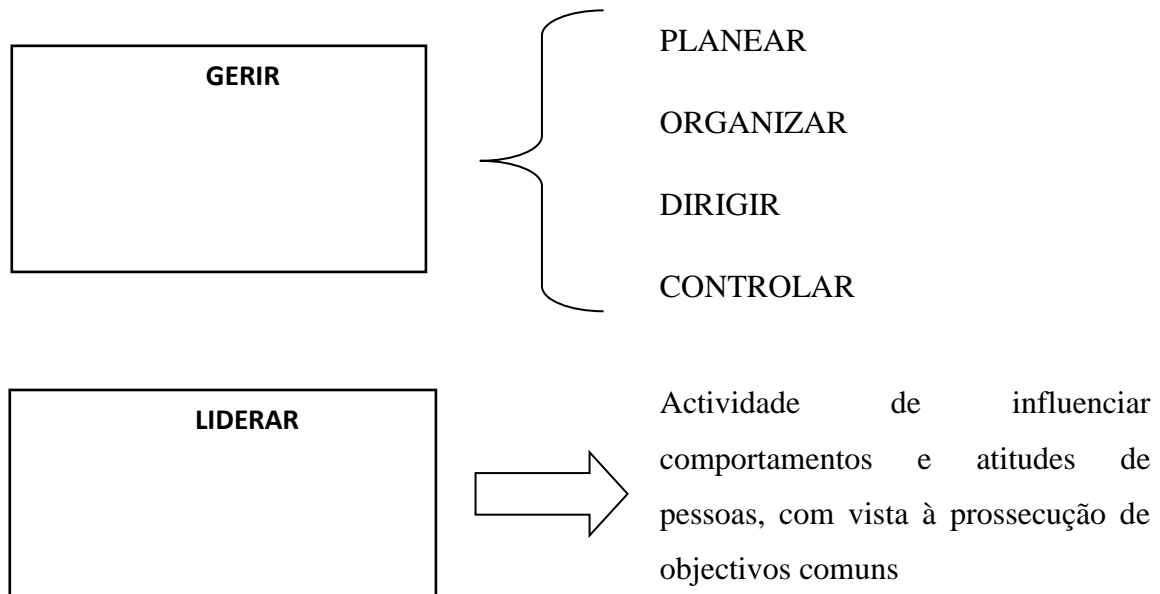
Long (2011), define liderança como a função de desenvolvimento de uma visão estratégica, juntamente com características capazes de produzir as mudanças necessárias para alcançar essa visão.

Pinto, Rodrigues, Santos, *et al* (2014), defendem que liderança é o processo de influenciar e motivar os comportamentos e as atitudes dos membros de uma organização (ou parte dela), para desenvolverem os esforços requeridos para a definição e a prossecução dos seus objectivos. A liderança processa-se ao longo do tempo, não é um comportamento utilizado

pontualmente. A liderança anda a par com a motivação: os subordinados só reconhecem um líder como tal na medida em que este for capaz de os motivar.

Tal como a motivação e a comunicação, a liderança é uma das componentes da função de direcção.

Figura 1: A Liderança como função de Gestão



Fonte: Pinto, Rodrigues, Santos, *et al* (2014)

Avolio (2009), afirma que a liderança se concentra, não apenas no líder, mas também nos seguidores, colegas, supervisores, contexto de trabalho e cultura, incluindo indivíduos de todas as organizações (públicas, privadas e sem fins lucrativos).

Rego e Cunha (2016), definem a liderança como um processo de influência através do qual alguém, individual ou colectivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns.

Kosner (2007), define a liderança como a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples.

Chiavenato (2005), por sua vez, define que a liderança é um fenómeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos.

O mesmo autor defende que a liderança existe para resolver conflitos. Ela ocorre em uma dada estrutura social decorrente da distribuição de autoridade de tomar decisões. Sendo assim, a liderança pode constituir um determinado grupo, para aumentar a satisfação das necessidades ou evitar sua diminuição.

Bass (1990), a liderança é a interação entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das perceções ou expectativas dos membros.

Syroit (1996), apresenta a liderança como um conjunto de actividades exercidas por um sujeito detentor de uma posição hierarquicamente superior, direccionadas para a condução e orientação das actividades dos outros sujeitos, com o propósito de atingir eficazmente o objetivo do grupo.

Tannenbaum (1970), descreve a liderança como uma influência interpessoal efectuada num determinado contexto e conduzida através do processo de comunicação humana com a intenção de alcançar um ou vários objectivos específicos.

Hersey e Blanchard (1986), consideram a liderança como o processo de influenciar as actividades de um membro ou grupo com o propósito de deles conseguir esforços que permitam atingir metas numa determinada situação. Relaciona-se, então, algo que é função do líder, dos seguidores ou subordinados e de outras variáveis situacionais.

2.1.4. Conceito de motivação

Maximiano (2000), a palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de acção ou comportamento humano.

Chiavenato (2009), conceitua que motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à acção pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do

indivíduo. A motivação funciona em termos de forças activas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e deseja *status*, receia o ostracismo social e as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias.

Ferreira (2006) descreve motivação como o acto ou efeito de motivar; exposição de motivos ou causas; o que induz incita ou motiva alguém a uma acção; conjunto de factores psicológicos (conscientes ou inconscientes), de ordem fisiológica, intelectual ou afectiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.

Robbins (2005), o define como o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação de uma maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objectivo. O autor cita três elementos-chave na definição de motivação que são: intensidade, direcção e persistência.

Zanelli (2004), para os psicólogos o maior motivo para a diversidade da conduta das pessoas, origina-se de um processo chamada motivação. A convicção compartilhada pelos pesquisadores da importância da motivação para o desempenho no trabalho, associada ao reconhecimento da complexidade desse fenómeno e do limitado poder explicativo das teorias da motivação, contribuíram muito para a incorporação de conceitos e teorias que não estariam directamente envolvidos e dessa forma vem dificultando a delimitação teórica no campo de estudos do comportamento nas organizações.

Walger e Viapiana (2014), explicam que a motivação não é algo que possa ser directamente observado; infere-se a existência de motivação observando o comportamento. Um comportamento motivado se caracteriza pela forte energia dispendida e estar dirigido para um objeto ou meta.

Robbins (2005), por sua vez, entende que a motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional, obtidos. Na organização, está directamente relacionada com sentimento de pertença, produtividade e valorização, atribuídos interna e externamente.

O mesmo autor acrescenta que funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como de lhe fornecer reconhecimento, através de um salário compatível, plano de crescimento, benefícios, aliado a um reconhecimento autêntico por parte da organização que ressalve o seu valor. Indivíduos motivados se mantêm na realização de suas tarefas até que atinjam seus objectivos. Assim sendo, as organizações no sentido de melhorar a motivação da mão-de-obra, vêm tentando por meio de intervenções no ambiente em vez de relação individual.

Robbins (2005), ao considerar que motivação é um comportamento externado, afirma que pessoas motivadas dedicam um esforço maior ao desempenho de suas actividades que as desmotivadas, já que necessidades não satisfeitas geram tensão, estimulando a vontade do individuo, desencadeando uma busca de metas determinadas, que uma vez cumpridas satisfarão as necessidades e sucessivamente a redução da tensão. A motivação dos funcionários os mantêm em estado de tensão, e buscam se engajar em actividades, para assim diminuir seu estado de tensão, quanto maior a tensão, mais actividades serão necessárias para obtenção do alívio.

Spector (2003), defende que a motivação é um conceito que tem sido discutido intensamente e de difícil definição, geralmente descrito como um estado interior do indivíduo que o induz a assumir determinados tipos de comportamentos. Motivação tem a ver com direcção, persistência e intensidade do comportamento do indivíduo com o passar do tempo, optando por comportamentos específicos dentro de muitos prováveis. A motivação vista por outra perspectiva, refere-se ao desejo de adquirir algo ou alcançar algum objectivo, o desejo, a vontade e a necessidade, resultam em motivação.

Portanto, de acordo com os pressupostos dos autores acima, a motivação pode ser entendida como elemento gerador de mudança no que concerne a produtividade do colaborador face a concretização dos objectivos organizacionais. O desejo do colaborador tomar iniciativa ou ter ambição em agregar valor a organização constitui um aspecto motivacional.

2.1.5. Conceitos de Satisfação

Spector (2002), define a satisfação no trabalho como uma variável de atitude que reflecte como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários

aspectos. Em linguagem corrente, satisfação no trabalho é quanto as pessoas gostam de seu trabalho. Ainda de acordo com o autor, existem dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o global e as facetas. O global trata da satisfação com um sentimento único e geral em relação ao trabalho, Já o das facetas trata os diferentes aspectos do trabalho com as recompensas, salários e benefícios, as condições de trabalho e a natureza do trabalho em si.

Robbins (2002), explica que o termo satisfação com o trabalho refere-se à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com o seu trabalho, apresenta atitudes positivas em relação ao trabalho, enquanto a pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas. As atitudes são afirmações avaliadoras favoráveis ou desfavoráveis em relação a alguma coisa. Satisfação com o trabalho refere-se à diferença entre as recompensas recebidas de facto pelo funcionário e aquilo que acredita merecer.

Siqueira e Padovam (*apud* Siqueira e Gamide, 2004) entendem que a satisfação no trabalho é um *output*, ou seja, um resultado do ambiente da organização sobre a saúde do trabalhador, influenciando de forma direta em três componentes psicossociais: conceito de bem-estar no trabalho, envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afectivo.

Chiavenato (2003), defende que a satisfação no trabalho está directamente relacionada com alguns factores de infraestrutura física, cargos, salários e remuneração por produtividade. A infra-estrutura física refere-se à adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho e de equipamentos de produção para minimizar o esforço do operador e a perda de tempo na execução da tarefa; melhoria do ambiente físico de trabalho de maneira a que o ruído, a ventilação, a iluminação e o conforto no trabalho não reduzam a eficiência do trabalhador. Dessa forma tende a diminuir os riscos de doenças e lesões.

Spector (2003), afirma que a satisfação é uma variável que reflecte como o individuo se sente em relação ao trabalho em seus diferentes aspectos e de forma geral, definem termos simples que satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do seu trabalho. A satisfação é, sem dúvida, a variável mais estudada desse sector da psicologia e tornou-se uma variável popular pela facilidade de sua avaliação.

Tiffin e McCormick (1975), entre as décadas de 70 e 80, explicam que a satisfação passou a ser entendida como uma atitude, onde era vista como um fator que de alguma forma poderia prever os comportamentos no trabalho, como, produtividade, desempenho, rotatividade e absentéismo. Nessa ligação entende-se que independente da compreensão utilizada (factor motivacional ou natureza atitudinal), o trabalhador satisfeito também é um trabalhador produtivo. O interesse a respeito da satisfação do trabalho tem um foco maior sobre o desempenho dos funcionários, pois essa variável está diretamente ligada com a produtividade, o absentéismo e a rotatividade dos funcionários dentro da organização.

Entretanto, a satisfação revela o sentimento do colaborador diante do seio laboral no âmbito dos resultados alcançados, quer seja a nível das expectativas individuais ou organizacionais.

2.2. Desenvolvimento circunstancial, descritivo e detalhado do fenómeno em estudo

Na década de 50 apresentou dois momentos diferentes: de um lado voltado à produtividade e de outro a preocupação com a satisfação do trabalhador. Com isso pensava-se que não era possível unir a produtividade à satisfação, como também o desempenho do trabalhador levava a satisfação e realização (Rodrigues 1998). Na década 60, foi marcado pelo movimento reivindicatório dos trabalhadores norte-americanos e pelos estudantes franceses diante dos questionamentos ao funcionamento de suas estruturas.

Devido a esse movimento reivindicatório onde o indivíduo tornou-se mais consciente e favoreceu o desenvolvimento de estudos iniciados na década anterior, teve reflexos imediatos no interior das organizações. (Rodrigues, 1998).

Spector (2003), explica que motivação é um conceito que tem sido discutido intensamente e de difícil definição, geralmente descrito como um estado interior do indivíduo que o induz a assumir determinados tipos de comportamentos. Motivação tem a ver com direcção, persistência e intensidade do comportamento do indivíduo com o passar do tempo, optando por comportamentos específicos dentro de muitos prováveis. A motivação vista por outra perspectiva, refere-se ao desejo de adquirir algo ou alcançar algum objectivo, o desejo, a vontade e a necessidade, resultam em motivação.

Ainda tratando do conceito motivação, Robbins (2005) o define como o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação de uma maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objectivo. O autor cita três elementos-chave na definição de motivação que são: intensidade, direcção e persistência.

2.3. Marco Teórico

2.3.1 Evolução das abordagens sobre liderança nas organizações

Cunha e Rego (2004), referem-se mesmo à impossibilidade de falar de gestão e de organização sem recorrer ao conceito de liderança. Apesar do incremento atual dos estudos sobre a liderança, esta temática remonta aos primórdios da humanidade.

Stoner (1999), defende que na evolução do conceito de liderança, houve uma transição do estilo de liderança autoritário, baseado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, onde a orientação é voltada para a motivação ao empregado e o considerando uma parte integrante da organização. Com a descentralização das decisões e delegação de responsabilidade, o líder tornou-se uma figura importante alinhando a organização a estratégia e estimulando que as pessoas realizem suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de autorrealização. O envolvimento dos empregados na tomada de decisão os torna mais comprometidos às metas da organização.

Tolfo (2004), explica que os pressupostos iniciais sobre liderança eram baseados nos grandes líderes, capazes de influenciar levas de seguidores. A teoria administrativa começou a mostrar seu interesse de forma mais sistematizada pela liderança a partir das primeiras escolas, que começaram a analisar como um campo de conhecimento. Para Taylor, a natureza humana era inerentemente preguiçosa, e cabia aos líderes o papel de manipular os empregados, como se estivessem operando equipamentos. O foco do líder era definir e fazer cumprir as tarefas e, desse modo, alcançar os objetivos organizacionais de forma mais racional.

Entretanto, a liderança nas organizações tem vindo a merecer uma especial atenção ao longo dos últimos anos dado que actualmente funciona como um factor alicerce para o bom funcionamento da organização no âmbito da prossecução das actividades rotineiras.

2.3.2. Importância da liderança nas organizações

Rego e Cunha (2016), defendem que a importância da liderança no âmbito organizacional tem sido alvo de estudos e teorias que advogam concepções diversas em torno desta questão. Tal como a definição do conceito, também a sua importância levanta dúvidas infundadas. Alguns teóricos consideram que os líderes são determinantes para o sucesso ou o fracasso das equipas e das organizações, mas outros, consideram “que o papel dos líderes é escasso ou nulo, sendo necessário deixar de romantizar a liderança.

Ulrich (2015), por sua vez explica que a liderança é importante, pois os líderes têm visão, dedicação, integridade, criatividade e estão abertos para novas abordagens e pessoas, por isso são responsáveis por resolver desafios dos *stakeholders*, clientes, investidores, organização e funcionários. A liderança começa com bons resultados, o que leva os clientes a comprarem mais, aos investidores terem mais confiança no futuro, os funcionários são mais produtivos, e a organização tem fortes condições para funcionar de forma perfeita).

Chiavenato (2005), sustenta que cada sucesso da empresa é o sucesso de um ou mais executivos. Cada fracasso é o fracasso de um ou mais executivos. A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência de gestão. A visão, a dedicação e a integridade do executivo são os principais determinantes do sucesso empresarial.

A componente liderança nas organizações constitui uma mais valia nas mesmas na medida em que poderá funcionar como mecanismo de implementação de estratégias genéricas a nível do topo face a concretização dos objectivos organizacionais.

2.3.3. As tendências da liderança nas organizações

Rego (1997), revela que a influência da liderança é um processo transaccional no qual um indivíduo ou grupo atua com o propósito de modificar o comportamento de um outro sujeito ou grupo num determinado sentido. A eficácia do líder está intimamente ligada com a sua capacidade de influenciar não só os seguidores como também os pares ou os agentes externos.

Syroit (1996), explica que a necessidade da liderança se prende com factores de vária ordem, das quais destacamos o carácter imperfeito da morfologia organizacional quanto à regulação do comportamento, a relação entre a organização e a comunidade envolvente, a necessidade de mudanças sistémicas e o equilíbrio da organização.

Chiavenato (2005), defende que a liderança existe para resolver conflitos. Ela ocorre em uma dada estrutura social decorrente da distribuição de autoridade de tomar decisões. Sendo assim, a liderança pode constituir um determinado grupo, para aumentar a satisfação das necessidades ou evitar sua diminuição.

Krause (1999), por sua vez defende que quando não há ninguém no controle (nenhum líder), nada de útil, notável ou rentável pode ser alcançado. Isso se aplica a todos os aspectos da vida, especialmente no que diz respeito a competição em negócios. Em negócios competitivos, a visão de liderança combinada com a acção cooperativa é a única forma de produzir resultados favoráveis. Dentro da organização, os colaboradores precisam de pessoas que os conduzam, empresas com grandes líderes só tendem a crescer cada vez mais.

Deste modo, constata-se que o maior parte das organizacionais tendem a zelar pelas suas actividades rotineiras através da liderança que serve de suporte para delinear melhor as estratégias a nível da equipa de trabalho.

2.3.4 O papel do líder no âmbito da motivação e satisfação dos colaboradores

Robbins (2005), defende que praticamente todos os funcionários pertencem a uma unidade de trabalho. Até certo ponto, seu desempenho depende da habilidade de interagir eficazmente com seus colegas e chefes. Alguns funcionários possuem excelentes habilidades interpessoais, mas outros precisam de treinamento para melhorá-las. Isso inclui aprender a ouvir, comunicar as ideias de maneira mais clara e a ser um membro mais eficaz na equipa.

Krause (1999), por seu turno, defende que quando não há ninguém no controle (nenhum líder), nada de útil, notável ou rentável pode ser alcançado. Isso se aplica a todos os aspectos da vida, especialmente no que diz respeito a competição em negócios. Em negócios competitivos, a visão de liderança combinada com a acção cooperativa é a única forma de produzir resultados favoráveis. Dentro da organização, os colaboradores precisam de pessoas que os conduzam, empresas com grandes líderes só tendem a crescer cada vez mais.

Pinto, Rodrigues, Santos *et al* (2014), explicam que os gestores deverão ter sempre presente que a prática da motivação se alicerça em diversos factores que se complementam, tais como:

- A definição dos planos individuais de carreira;

- A definição e o estabelecimento dos sistemas de incentivos;
- A definição de funções e de perfil de cada posto de trabalho;
- Os processos de recrutamento e contratação de pessoal.

Bennis (1996), defende que a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições. No actual ambiente de constante transformação e turbulência se faz necessário à presença de uma liderança, e que a mesma seja a força incentivadora e direcionadora tornando possível o crescimento da organização em meio a mercados competitivos, tornando o simples exercício da autoridade insuficiente diante desse contexto.

Stoner (1999), explica que conforme a Teoria Clássica da Administração, o líder tem a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o intuito de alcançar objetivos organizacionais; e sua atenção principal centralizava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo.

Griffin (2006), afirma que os líderes reconhecem cada vez mais o valor dos recursos humanos e se esforçam para compreender melhor as pessoas e os papéis que desempenham em organizações complexas.

Krause (1994), por seu turno defende que um líder se preocupa com suas próprias fraquezas e procura aperfeiçoar-se a partir do seu interior. Quando uma pessoa exige dos outros a perfeição, mas nunca corrige seus problemas que emanam de seu interior, não pode ser um líder.

Yukl (1998), afirma que existem quatro processos fundamentais no exercício da liderança: recolha e disseminação de informação, construção de relacionamentos, tomada de decisões e exercício de influência.

Rego e Cunha (2016), corroboram que todos os processos são necessários em todas as equipas e organizações. Subjacentes a estes quatro processos, as actividades dos líderes podem agrupar-se em três categorias:

- **Comportamentos orientados para as tarefas:** envolvem aspectos como a organização do trabalho, o uso eficiente do tempo e dos diversos tipos de recursos, a monitorização e a gestão das operações, e a introdução de melhorias contínuas e de aumento da produtividade. As competências técnicas são as mais relevantes para o exercício destas funções;

- **Comportamentos orientados para os relacionamentos:** estão sobretudo focados na melhoria dos relacionamentos interpessoais, na cooperação, no trabalho de equipa, e na construção da identificação dos indivíduos com a organização. As competências sociais/relacionais são imprescindíveis, sendo o líder ineficaz sem elas;

- **Comportamentos orientados para a mudança:** focam a melhoria das condições estratégicas da organização, a adaptação à envolvente, a introdução de mudanças nos objetivos, nos processos, e nos produtos/serviços, e o fomento do empenho das pessoas na implementação destas mudanças.

Kim e Mauborgne (2005), argumentam que estes comportamentos devem ser providos dos três E's:

1. É preciso 'envolver' as pessoas nas decisões estratégicas que as afectam, convidando-as a contribuir e a discutir os méritos e deméritos da proposta;
2. É necessário explicar às pessoas as razões pelas quais a estratégia deve ser implementada;
3. Importa clarificar as regras do jogo inerentes à nova estratégia, e as expectativas e os papéis que cabem às pessoas envolvidas.

Portanto, compete ao líder assegurar que as normas e os objectivos predefinidos na organização estejam a ser cumpridos em prol das missões da organização, pelo que a sua permanência na organização é fundamental.

2.3.4.1. Estilos de Liderança

Chiavenato (2005), explica que liderança é uma função de três variáveis: o líder, o grupo, e a situação em que se encontram. A liderança não é uma habilidade nata, nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu quotidiano no trabalho.

Chiavenato (2005), salienta que existem os seguintes tipos de liderança:

1. Liderança Autocrática;
2. Liderança Liberal;
3. Liderança Democrática.

I. Liderança autocrática

Chiavenato (2005:125), explica que:

Na tomada de decisões, apenas o líder decide e fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo. Determina providências para a execução das tarefas, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo e define qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho. Na verdade, o líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.

O mesmo autor, salienta que sobre este estilo de liderança apresentam maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. Isso leva a crer, que o líder autocrático consegue que o grupo exerça tudo o que lhe é pedido, mas com o grau de motivação muito baixo, os colaboradores não se sentem reconhecidos.

II. Liderança liberal

Chiavenato (2005), explica que é a liderança onde há liberdade para decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder, pois a participação do mesmo é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo. Absoluta falta de participação do líder.

O mesmo autor, defende que os grupos não se saíram bem quanto à quantidade nem tanto à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder.” Nesse contexto podemos analisar que não é uma melhor forma de liderar, pois nem sempre os integrantes de um grupo têm a experiência e conhecimento, sendo assim o grupo gera melhores resultados com a participação ativa do líder.

III. Liderança democrática

Chiavenato (2005), defende que as directrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder. As divisões das tarefas ficam a critério do grupo.

O mesmo autor, explica que os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas.

IV. Liderança situacional

"A chave da utilização da liderança situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na Liderança Situacional está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo". (Hersey e Blanchard, 1986: 193)

" O líder que possui característica da liderança situacional deve prestar total apoio aos seus liderados, pois propõe metas a eles mediante o grau de capacitação e maturidade alcançadas pelas pessoas". (Hersey e Blanchard, 1986: 193)

Entretanto, é comum cada organização possuir seu estilo de liderança dependendo do perfil comportamental de cada elemento do nível do topo, tendo em conta as perspectivas de cada elemento.

2.3.5 Clima organizacional

Martins (2008), defende que clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto de trabalho afecta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente.

Marchiori (2008), por seu turno, explica que é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento.

Luz (2003), define que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia

o seu comportamento. Nesse sentido a pesquisa de clima é importante porque cria uma base de informações, identifica e compreende os aspectos positivos e negativos que impactam no clima e orienta a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e da satisfação do funcionário e da produtividade da organização. É também uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim identificar os focos de problemas melhorando o ambiente de trabalho.

"Administrar o clima organizacional é uma acção estratégica para as empresas, pois ele é a qualidade ou propriedade percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento". (Chiavenato, 2005)

"Clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação pelo trabalho". (Maximiano, 1997)

Chiavenato (2005), explica que o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Entretanto, o clima organizacional contribui fundamentalmente para os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores na medida em que exista um ambiente favorável no que tange as relações interpessoais.

2.3.6. Ciclo Motivacional

"Ciclo acontece conforme a seguinte sequência: estando o indivíduo em equilíbrio, primeiro surge uma necessidade, que o induz a um estado de desequilíbrio, que o leva a se comportar de determinada maneira para se livrar desse estado". (Chiavenato, 2005)

Blanchard (2004), por sua vez explica que uma vez que as necessidades (motivos) são dirigidas para objectivos, conscientes ou subconscientes, que se encontram fora da pessoa, o

indivíduo procurará, por meio desse comportamento, atingir certo objectivo e, com isso, satisfazer a necessidade ou motivo predominante.

Desta feita, o ciclo motivacional ocorre na medida em que os objectivos do colaborador são alcançados, o que efectivamente, poderá manter um ponto de equilíbrio face as suas expectativas.

2.3.7. Teorias comportamentais

a) Teoria da hierarquia das necessidades

Maslow (1970), defende que a Teoria da Hierarquia das Necessidades consiste numa hierarquia de cinco categorias de necessidades:

1. Fisiológicas;
2. Segurança;
3. Sociais;
4. Estima;
5. Autor realização.

O mesmo autor explica que na medida em que cada uma dessas necessidades é satisfeita, a próxima torna-se a dominante.

1) Necessidades fisiológicas

Maslow (1970), explica que são as necessidades mais básicas do ser humano e as mais preponderantes também. Ex: alimento, repouso, abrigo, sexo.

2) Necessidades de segurança

Maslow (1970), afirma que constituem o segundo nível e surgem quando as necessidades fisiológicas já estão satisfeitas. Ex: segurança, proteção contra o perigo, doença, incerteza, desemprego.

3) Necessidades sociais

Maslow (1970) defende que estas necessidades surgem quando as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas. Ex.: relacionamento, amizade, aceitação, afeição, compreensão, consideração.

4) **Necessidades de estima**

Maslow (1970), explica que se relacionam com a maneira como o indivíduo se vê e se avalia. Ex: satisfação do ego, orgulho, status e prestígio, autor respeito, reconhecimento, confiança, progresso, apreciação, admiração dos colegas.

5) **Necessidades de auto realização**

Maslow (1970), defende que são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Ex.: realização de nosso próprio potencial, excelência pessoal, competência, tarefas desafiadoras.

Portanto, de acordo com a hierarquia das necessidades acima referida, compreende-se o colaborador cria campo de motivação e satisfação na medida em que consegue suprir cada uma das necessidades de forma faseada.

2.3.8. Teoria X e Teoria Y

Criada por Douglas McGregor (1992), propõe duas visões do ser humano: uma negativa (teoria X) e uma positiva (teoria Y), consideradas como perspectivas conflitantes.

McGregor (1992), explica que o ser humano em geral não gosta intrinsecamente de trabalhar, e trabalha o mínimo possível. Devido a isso, a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigos, a fim de fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização. O ser humano médio prefere ser dirigido, desejando evitar responsabilidades; é pouco ambicioso, procurando segurança acima de tudo.

O mesmo autor, explica que a Teoria Y, parte do princípio de que as pessoas gostam de trabalhar, são criativas e competentes, buscam responsabilidades e podem demonstrar auto-orientação; e consideram o trabalho como algo natural a ser realizado, representando a integração de objetivos individuais e organizacionais, através de ações baseadas nas seguintes premissas:

- a) O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou descanso. O ser humano comum não detesta, por natureza, o trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou uma fonte de punição.

- b) Não considera como únicos estímulos o controle externo e a ameaça de punição. Parte do princípio de que o homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete.
- c) O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. A mais importante dessas recompensas, isto é, a satisfação do ego e das necessidades de autoafirmação pode ser produto direto do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais.
- d) O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como procurá-las.

Entretanto, conforme as teorias propõem, tudo indica que se o colaborador não estiver motivado e satisfeito não poderá sentir apreço pelo trabalho. Numa possibilidade contrária, poderá ser evidente que se o colaborador estiver motivado e satisfeito, poderá sentir apreço pelo seu trabalho e contribuir activamente pa melhor produtividade da organização.

2.3.9. Teoria dos dois factores

Herzberg (1997), defende que os factores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos factores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar factores separados, dependendo do facto de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.

a) Factores higiénicos

Herzberg (1997), afirma que estes factores estão localizados no ambiente organizacional que circunda a tarefa e estão fora do controle das pessoas. Ex: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e funcionários, regulamentos, etc.

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

Chiavenato (2000), por sua vez defende que os factores higiénicos dizem respeito às condições que actuam sobre a pessoa enquanto trabalha, como físicas e ambientais de trabalho, natureza do cargo, autoridade, salário, benefícios sociais, clima de relações entre a direcção e os empregados, regulamentos internos, segurança no cargo, relações com os colegas, oportunidades existentes.

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

Salgado (2005), defende que, Herzberg, que distinguiu, entre os factores existentes, aqueles que ele considerava motivadores dos que ele considerava higiénicos, ou seja, aquela cuja ausência ou desatenção implicava insatisfação dos trabalhadores, mas cuja presença, considerada satisfatória, não gerava nas pessoas qualquer satisfação pela realização do trabalho ou vontade de trabalhar.

b) Factores motivacionais

Herzberg (1997), defende que são os factores intrínsecos, pois se relacionam com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Estão sob o controle do indivíduo, pois se relacionam com a actividade que este desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização. Ex.: trabalho em si, realização, reconhecimento, progresso profissional e responsabilidade, etc. Herzberg pressupõe que a motivação está ligada às condições de trabalho oferecidas pela organização, envolvendo autonomia e autodesenvolvimento.

Daft (2005), considera que factores motivacionais dizem respeito às necessidades de alto nível. de acordo com Chiavenato (2005), relacionam-se com as atribuições e deveres do cargo - o trabalho em si – e produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade acima dos níveis normais. Estes autores depreendem que eles envolvem sentimentos de realização, responsabilidade, crescimento, reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e actividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Depreendem também que quando esses factores são óptimos, a satisfação se eleva substancialmente; quando são insuficientes, acarretam a ausência de satisfação. Além disso, eles enfatizam que são factores de motivação porque as pessoas os consideram intrinsecamente

recompensadores e percebem a importância das actividades que realizam, a associação entre suas acções no trabalho e seu progresso e crescimento no mesmo.

Deste modo, por um lado os aspectos higiénicos estão ligados a questão do ambiente favorável, o que constitui uma mais valia para o colaborador. Por outro lado os aspectos motivacionais tem que ver com perspectivas do colaborador

2.3.10. Teoria ERC

Alderfer (1969), criou a teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), é uma teoria alternativa à de Maslow, pois reduziu de cinco para três as necessidades consideradas essenciais ao ser humano, ordenadas da seguinte forma: Existência, Relacionamento e Crescimento. Necessidades de Existência: são as necessidades de bem-estar físico (fisiológicas e de segurança).

O mesmo autor, explica que as necessidades de Existência se relacionam aos desejos fisiológicos fundamentais à sobrevivência, como fome e sede, e desejos materiais, como remuneração, bonificação e segurança. Nesse contexto, os recursos quando se apresentam escassos, fazem com que a satisfação das necessidades de existência seja voltada à frustração das mesmas necessidades para outro indivíduo, pois, quando não há recursos de maneira suficiente para ambos, as necessidades não se satisfazem.

O mesmo autor, defende que necessidades de Relacionamento: referem-se ao desejo de interação social (necessidades sociais e de estima). As necessidades de relacionamento se caracterizam pelo compartilhamento de pensamentos e sentimentos. A interação com outras pessoas em uma relação mútua é necessária, ocorrendo assim a satisfação ou frustração nas relações, sejam elas com indivíduos ou grupos, colegas de trabalho, chefes, subordinados, família e amigos.

Afirma ainda que necessidades de Crescimento: são as necessidades de desenvolvimento do potencial humano, do desejo de crescimento e competência pessoal (estima e autorrealização). Alderfer trata das necessidades de crescimento como os desejos que o indivíduo possui no meio no qual está inserido e em si próprio. O reconhecimento, autoestima, autorrealização, treinamento e promoção, são componentes que trazem a satisfação dessas necessidades, onde a pessoa tende a se sentir mais realizada.

Daft (2005), por seu turno defende que o modelo ERC e a Hierarquia das Necessidades de Maslow são parecidos, devido à mesma disposição hierárquica e por presumirem que os indivíduos se movimentam para cima na hierarquia, um passo por vez, apesar de Alderfer ter reduzido a três as categorias de necessidades e proposto ser o direcionamento para cima na hierarquia mais complexo, reflectindo um princípio de frustração-regressão. Nesse sentido, Daft observa que um funcionário que não consegue satisfazer uma necessidade para o crescimento pessoal poderá reverter para uma necessidade de ordem mais baixa e redireccionar seus esforços para poder fazer muito dinheiro.

O mesmo autor, explica que, o modelo ERC, portanto, é menos rigoroso do que a hierarquia das necessidades de Maslow, sugerindo que os indivíduos podem se movimentar para baixo assim como para cima na hierarquia, dependendo da sua habilidade em satisfazer as necessidades.

Portanto, esta teoria permite ao colaborador satisfazer suas necessidades de forma alternativa, diferentemente da hierarquia das necessidades que obedece somente uma sequência.

2.3.11. Teoria das necessidades de McClelland

McClelland (1961), descreve que as necessidades são adquiridas no decorrer do tempo e como resultado das experiências de vida de cada um, podendo serem aprendidas, desenvolvidas ou ensinadas. São apontados três tipos de necessidades humanas:

1. Necessidade de realização;
2. Necessidade de poder;
3. Necessidade de Associação.

1) Necessidade de realização

McClelland (1961), afirma que esta necessidade busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.

Esta necessidade compreende a capacidade do colaborador estar orientado para os resultados através do seu empenho na prossecução das actividades.

2) Necessidade de poder

McClelland (1961), refere que compreende a necessidade de fazer as outras pessoas se comportarem de uma maneira que não o fariam naturalmente. Buscam estar no comando, influenciando os outros.

Esta necessidade assume a possibilidade de levar parte das outras pessoas a serem influenciadas por um elemento que demonstra domínio perante os outros com vista a levar a segui-lo.

3) Necessidade de associação

McClelland (1961), defende que é o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Buscam a amizade, preferem mais cooperação e menos competição.

Esta necessidade revela a relevância do colaborador manter suas relações interpessoais com os demais, mantendo um circuito de colaboração entre as partes.

2.3.12. Teoria da equidade

Adams (1965), defende que é a teoria onde os indivíduos comparam as condições e os resultados de seu trabalho com aqueles de outros colaboradores, comportando-se de maneira a eliminar quaisquer injustiças. Por exemplo, se uma pessoa acredita que a recompensa obtida pela sua contribuição é menor do que a de outras pessoas, ela percebe aí uma injustiça. Quando essa injustiça é percebida, a Teoria da Equidade prevê que as pessoas serão motivadas a agir de modo a restaurar o senso de justiça.

Esta teoria tem o enfoque em análise comparativa sobre as condições de trabalho e os resultados dos colaboradores.

2.3.13. Teoria da avaliação cognitiva

Desenvolvida por Deci e Ryan (1985), propõem que a introdução de recompensas externas, como pagamento para trabalhos, que eram anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo, tende a reduzir a motivação. As motivações intrínsecas, como realização, responsabilidade e competência são independentes de motivadores extrínsecos, tal como alta remuneração, promoções, boas relações com a supervisão e condições agradáveis de trabalho.

Esta teoria assume a possibilidade de reconhecimento e retribuições para o colaborador por meio do seu esforço.

2.3.14. Teoria da fixação de objectivos

Locke e Henne (1986), defendem que a fixação de objectivos constitui a maior fonte de motivação do trabalho. Considera que as pessoas, além de estarem motivadas para satisfazerem as suas necessidades, estão estimuladas também para o alcance de determinadas metas. Esta teoria sustenta que objectivos específicos e difíceis, com feedback, conduzem a melhores desempenhos.

Esta teoria assenta na definição dos resultados esperados, o que poderá gerar um estímulo para que o colaborador seja mais produtivo.

2.3.15. Teoria do reforço

Robbins (2005), explica que a teoria do reforço é vista como o lado oposto do pensamento dos teóricos da fixação de metas. A teoria de fixação de metas apresenta uma abordagem cognitiva, isto é, afirma que os objectivos de um indivíduo geram suas acções. Já a teoria do reforço, apresenta uma abordagem comportamentalista, isto é, o comportamento é condicionado pelo reforço e é causa do ambiente. Esta teoria não se preocupa com as necessidades nem com o motivo das escolhas das pessoas, mas diz respeito ao que ocorre a uma pessoa quando ela pratica uma determinada ação, ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas. Nesta teoria o comportamento é controlado pelos reforços externos que, quando imediatamente seguidos de uma resposta, aumentam a probabilidade de o comportamento ser repetido.

2.3.16. Teoria da Expectativa

Salgado (2006), defende que a teoria afirma que quando uma tarefa trás a expectativa de recompensas organizacionais e desta forma bons resultados pessoais o indivíduo apresenta-se mais motivado a realizá-la. A motivação do indivíduo para exercer esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso. A motivação das pessoas para produzir e cooperar com as metas da organização, depende dos objetivos individuais e da percepção que a pessoa tem da utilidade desse desempenho como meio de atingir estes objetivos.

Esta teoria contribui para o desempenho do colaborador ao mais alto nível pelo que o mesmo já se encontra coinsciencializado das recompensas que poderá ganhar.

2.3.17. Consequências da satisfação e insatisfação

Herzberg (1997), explica que “a concepção que aborda insatisfação e satisfação no trabalho são fenómenos distintos, sendo que a insatisfação está relacionada aos factores que determinam o trabalho, como ambiente, recompensas e chefia”. Desta forma, quando se tem

um funcionário insatisfeito o mesmo pode se expressar de diversas maneiras, entre elas, cita-se, pedir demissão, reclamar, tornar-se insubordinado, furtar a empresa ou simplesmente fugir de suas responsabilidades.

Robbins (2005), apresenta quatro tipos de comportamentos possíveis:

1. Saída: voltado ao abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e demissão;
2. Comunicação: indica a tentativa de melhorar as condições, de forma ativa e construtiva, incluindo discussão dos problemas na organização ou atividades sindicais;
3. Lealdade: indica a espera otimista, porém de forma passiva, de que a melhora virá, em defesa da própria organização;
4. Negligência: é quando não há atitude, deixar a situação piorar. Incluir absenteísmo, atraso, baixa no desempenho e aumento no índice de erros.

Robbins (2005), explica que pode-se observar que os comportamentos relacionados a saída e negligência afectam as variáveis de desempenho, ou seja, produtividade, absenteísmo e rotatividade. Já a comunicação e a lealdade indicam comportamentos construtivos, as quais toleram algumas situações e aguardam condições de trabalho satisfatórias.

Por um lado, a satisfação por parte dos colaboradores é fundamental na medida em que pode gerar maior produtividade e rendimento na organização, que poderá constituir um diferencial para a empresa a nível do mercado. Por outro lado, a insatisfação poderá constituir um risco para a sobrevivência da empresa na medida em que colaboradores insatisfeitos não dão o melhor de si e conseqüentemente poderá não haver o alcance dos resultados organizacionais esperados.

2.4. Marco Referencial

Neste subcapítulo, são apresentadas, de forma genérica, os resultados das pesquisas de outros autores em estudos internacionais, regionais e nacionais, acerca do tema em estudo.

2.4.1. Estudos internacionais

Estudos internacionais apontam que o sucesso das organizações passa por uma relação activa do líder com todos os agentes que compõem o ambiente onde esta exerce influência, ou seja, o líder deve actuar juntos dos subordinados, de maneira a que todas as partes sigam o mesmo rumo, os mesmos objectivos e os mesmos ideais.

Balcão e Cordeiro (1979), defendem que os sistemas de organizações, baseados no autoritarismo forçam o indivíduo a adaptar-se à organização sem dar espaço para que este se adapte ao indivíduo e bloqueia qualquer iniciativa; é aquela do tipo “ordens são para ser cumpridas e não questionadas”. Nesse modelo, à medida que as organizações crescem se tornam mais complexas, percebe-se um aumento de pressão nos níveis mais baixos, restrições de liberdade de acção, decisão, iniciativa e muitos casos de ritmo acelerado de mudança. Isso pode afectar o equilíbrio das relações desenvolvendo ansiedades e tensões cada vez maiores.

2.4.2. Estudos regionais

Do ponto de vista regional, o líder tem sido o motor de todo o processo funcional das organizações. Sem um líder, as organizações esmoreciam perante os atritos sociais que se lhe opõem. O líder é um dos elementos principais para a construção de uma imagem institucional fidedigna, quer a nível interno, quer a nível externo.

2.4.3. Estudos nacionais

A nível nacional constata-se que maioria das empresas moçambicanas reflectem-se numa Gestão em que os líderes têm enfrentado vários desafios no que concerne a regenerescência das organizações na medida em que devido a globalização as pessoas passam a ser reconhecidas a nível interno. Deste modo, os líderes têm criado condições ambientais internas de modo que as pessoas se sintam mais motivadas, o que eventualmente poderá promover resultados esperados.

Bergamini (2008), defende que a perspectiva mais natural de compreender a motivação humana é aquela em que leva em consideração a história particular de cada um, o que se chama de realidade motivacional; assim é imprescindível que o líder conheça bem a cada um dos seus seguidores, dispensando lhes uma consideração individualizada. A motivação nas organizações está muito ligada à interacção líder/seguidor. A eficácia do líder está relacionada com a forma positiva pelo qual o seguidor o vê. O líder eficaz consegue

facilitar a auto-estima e auto-consciência, portanto o nível de motivação além de estar ligado ao indivíduo e ao seu trabalho, tem estrita relação com a competência e sensibilidade do líder.

Portanto, constituem vantagens em empresas onde as opiniões dos colaboradores são ouvidas e acatadas pelos líderes pelo que em termos de resultados de desempenho empresarial pode haver crescimento e competitividade nível do mercado.

Sublinha-se porém, que a MS,Lda evidencia estar numa posição de desvantagem no seu crescimento empresarial na medida em que possui um líder que não ausculta os seus subordinados, o que efectivamente contribui para um fraco desempenho organizacional.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi do tipo exploratória, em relação aos objectivos da pesquisa.

3.1.1. Quanto aos objectivos

Na visão de Gil (2002; p. 41), este tipo de pesquisa, "tem como objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objectivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planeamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao facto estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão".

3.1.2. Quanto aos procedimentos técnicos

Relativamente aos procedimentos técnicos utilizados, esta é uma pesquisa do tipo bibliográfico. Na visão de Gil (2002; p. 44), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

3.1.3. Quanto à abordagem

Quanto à abordagem, a pesquisa foi mista (abordagem qualitativa e quantitativa).

3.2. População e Amostra

3.2.1. População

Andrade (2009), define população como o conjunto de todos os elementos de um estudo, com uma ou mais características comuns da qual se extrai a amostra, que pode ser finita ou infinita. Por sua vez, a amostra é o subconjunto finito, retirada da população, que pode ser pequena ou grande.

Marconi e Lakatos (1996) defendem que "pode ser que a amostra inclua toda a população, ou seja, é possível que cada elemento da população tenha a mesma chance de ser escolhido."

O universo desta pesquisa é constituída por 40 colaboradores da *Mansourcing*, Lda. Todos elementos participaram no questionário, onde dedicaram alguns minutos para responder as questões solicitadas no questionário. O estudo foi realizado na sede da empresa *Mansourcing*, Lda, que se localiza na cidade de Maputo. Foram seleccionados trabalhadores da área administrativa e da área operacional.

3.2.2. Amostra

Optou-se por amostras não probabilísticas, as que na visão de Lakatos e Marconi (2003), não usam a forma aleatória de selecção.

Para se garantir uma maior representatividade da amostra, optou-se por considerar todos os integrantes do universo a compor a amostra, isto é, $N=n$.

3.3. Instrumentos e Técnicas

Como técnicas de análise de dados, usou-se a documentação indirecta, que abrange a pesquisa documental e a bibliográfica, combinada com documentação directa (questionários) em forma entrevistas.

A documentação consistiu na análise de documentos bibliográficos que versam sobre o objecto de estudo. A entrevista consistiu na elaboração de perguntas direccionadas a certas individualidades preferencialmente seleccionadas. Recorreu-se também aos questionários que foram distribuídos aos inquiridos.

Marconi e Lakatos (1996), definem o questionário como um instrumento de colecta de dados que é constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do investigador.

Gil (2008), por sua vez defende que, como é natural, todos os métodos podem ter vantagens e desvantagens e no caso do questionário também as existem. As vantagens encontradas na utilização de questionários são: apresentam maior sensibilidade na avaliação de atitudes de segurança individuais; são simples de construir; atingem um elevado número de pessoas, com baixo custo; garantem o anonimato; não há influência do pesquisador; permitem obter respostas rápidas e precisas. Por outro lado, as desvantagens são: baixa garantia de que os questionários sejam correctamente preenchidos; não pode ser aplicado a pessoas analfabetas; impede o esclarecimento quando o indivíduo não entende determinada pergunta; a resposta a uma questão pode influenciar as seguintes; e o calendário pré-definido pode ser prejudicado devido à devolução tardia.

3.4. Procedimentos

Usou-se o método estatístico, que, segundo Marconi e Lakatos (1996), "permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si."

Assim, o método estatístico significa redução de fenómenos sociológicos, políticos, económicos e outros a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenómenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado.

3.5. Técnica de análise de dados

Em relação à técnica de análise de dados, usou-se a análise de conteúdo segundo Gil (2002; p. 89) é uma técnica que possibilita a descrição do conteúdo manifesto e latente das comunicações. Pode ser utilizada, por exemplo, para examinar a ideologia política implícita nas notícias de jornal ou o preconceito de raça e de género subjacente aos textos escolares. A análise de conteúdo desenvolve-se em três fases. A primeira foi para pré-análise, onde se procederá à escolha dos documentos, à formulação de hipóteses e à preparação do material para análise. A segunda é a exploração do material, que envolve a escolha das unidades, a

enumeração e a classificação. A terceira etapa, por fim, foi constituída pelo tratamento, inferência e interpretação dos dados.

Na visão de Gil (2002; p. 90), "a análise de conteúdo pode ser quantitativa ou qualitativa. Dessa forma, torna-se possível descrever com precisão fenómenos tais como atitudes, valores e representações e ideologias contidas nos textos analisados".

Entretanto, a técnica de análise de dados foi baseada numa observação e verificação aprofundada dos documentos e o conteúdo de cada respostas do questionário dirigido ao colaborador.

3.5.1. Triangulação científica

Yin (2010), defende que triangulação refere-se à convergência ou corroboração dos dados colectados e interpretados a respeito do mesmo fenómeno. A triangulação pode estabelecer ligações entre descobertas obtidas de diferentes fontes, ilustrá-las e torná-las mais compreensíveis, além de permitir, concomitantemente, uma maior validade dos dados e uma inserção mais aprofundada dos pesquisadores no contexto de onde emergem os fatos, as falas e as ações dos sujeitos.

Entretanto, após a recolha de dados relativamente aos questionários, recorreu-se à triangulação científica. Esta técnica permitiu analisar o tema de abordagem em três vertentes dado que primeiro obteve-se as opiniões dos inquiridos, a posterior fez-se uma análise comparativa com os pressupostos da literatura e por fim a autora deu o seu parecer.

3.6. Considerações éticas

Para a realização do presente trabalho de pesquisa foram observados todos os aspectos recomendados pela Bioética nomeadamente: pedido de permissão ao grupo alvo para fazer parte da amostra através de apresentação do consentimento informado, apresentação da credencial/carta dirigida à Direcção da *Mansourcing,lda*.

Assegurou-se aos participantes a liberdade de participação no estudo e desistência em qualquer etapa do mesmo. A participação foi antecedida de uma explicação concisa e clara sobre o carácter voluntário da participação na pesquisa.

Foi garantida a privacidade, a confidencialidade e o anonimato em relação a fonte da informação recolhida. Portanto, não foram usados nomes nos guiões de questionário e estes só foram usados para o processo de análise de dados, durante o qual foram guardados em local seguro sob responsabilidade da pesquisado.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

4.1. Unidade de análise: Empresa Mansourcing, Lda

A *Mansourcing, Lda* é uma empresa moçambicana vocacionada na prestação de serviços de *Outsourcing* de diversas áreas, para o aumento e melhoria da produtividade nas empresas. A MS visa ajudar as organizações a alcançarem resultados que requerem influenciando os diversos ambientes de trabalho através de soluções próprias de *Outsourcing*.

Actualmente, a MS sede situa na Cidade de Maputo, Bairro da Malhangalene, Rua Do Príncipe Godido, N°312, com o NUIT 400798869. A MS contém vários postos de trabalhos distribuídos pela Cidade de Maputo e Cidade da Matola, possui uma sucursal na Beira e outra em Nacala. É uma empresa com larga escala no mercado adquirida através dos vários anos de actuação na área de *Outsourcing*. Possui vários sectores de trabalho como Industrial, Hotelaria, Segurança, Comercial entre outros.

Os Serviços da *Mansourcing, Lda* são direccionados para as seguintes Áreas:

1. Fornecimento e gestão de mão-de-obra efectiva e eventual;
2. Descarregamento e carregamentos de cargas diversas;
3. Deslocamento e arrumação de diversas cargas de armazéns;
4. Serviços de estivagem geral e logística;
5. Consultoria em recursos humanos;
6. Manutenções gerais;
7. Recrutamento, formação e selecção de mão-deobra;
8. Treinamentos e certificação em áreas diversas.

4.1.1. Missão

É missão da MS:

Garantir o lugar de destaque na esfera nacional e internacional com um parceiro de confiança na criação de soluções estratégicas de negócios que aumentem o valor nos

clientes, garantindo a eficiência e eficácia em todos processos de gestão das suas organizações.

4.1.2. Visão

É visão da MS:

- ✚ Reduzir os custos e riscos de negócios desnecessários dos clientes introduzindo soluções inteligentes de gestão de Recursos Humanos;
- ✚ Aumentar a produção e produtividade das empresas através do fornecimento do pessoal de qualidade com vista a garantir a eficácia e eficiência da mesma;
- ✚ Contribuir para formação e valorização de pessoal a todos os níveis de actuação reduzindo assim a taxa de desemprego nacional e internacional.

4.1.3. Valores

Constituem valores da MS, os seguintes:

- ✚ Transparência: criar Parcerias de confiança baseadas na partilha de experiências e prática de gestão;
- ✚ Integridade: agir com base na moral e ética profissional com vista a garantir o cumprimento das melhores práticas de relações com os colaboradores;
- ✚ Solidariedade: contribuir de forma responsável na busca de soluções de problemas públicos na comunidade onde inserimos e na sociedade em geral.

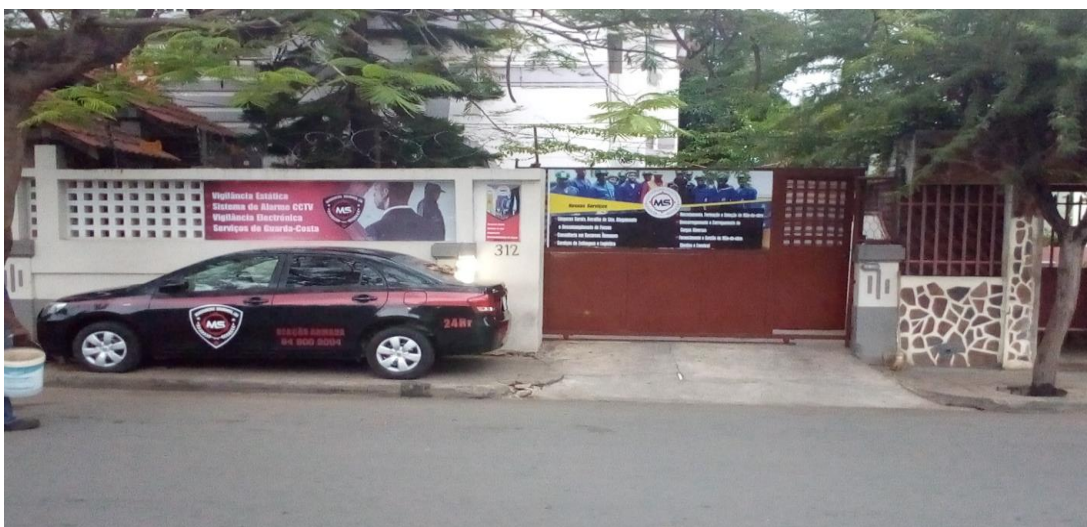


Figura 2 – Instalações da *Mansourcing, lda*

Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

4.2. DADOS SÓCIO-BIOGRÁFICOS DOS INQUIRIDOS

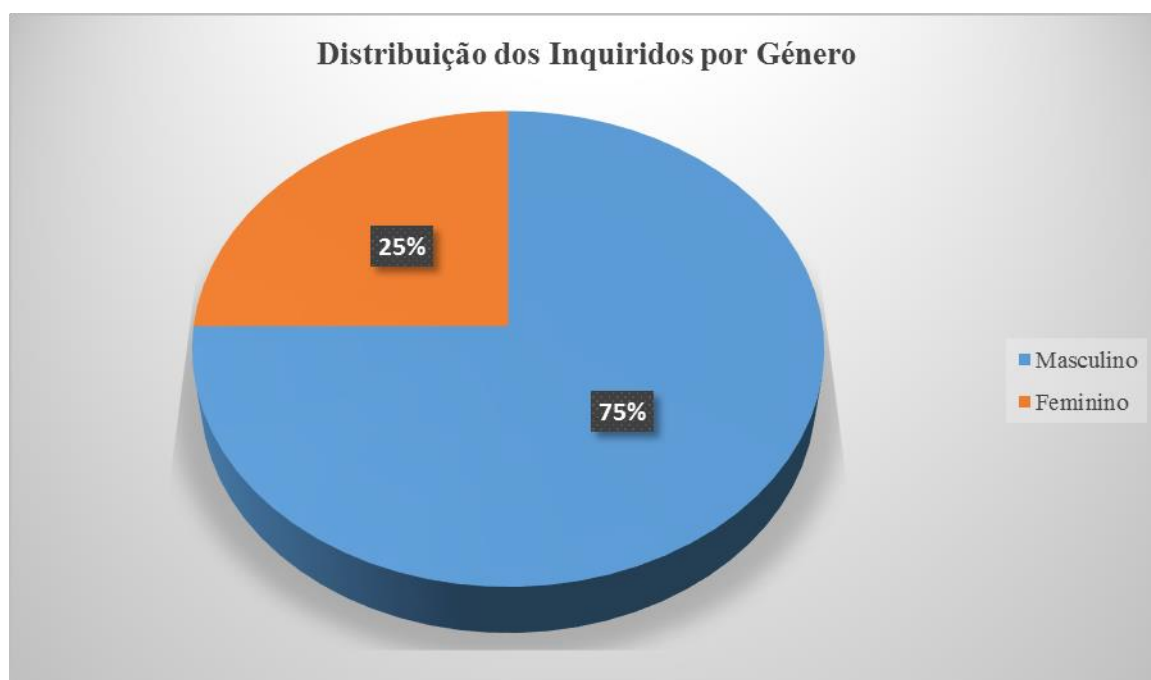
4.2.1. Distribuição dos inquiridos por género

Tabela 1: Distribuição dos inquiridos por género

Descrição		
Distribuição dos Inquiridos por Género		
Género	Nº de Trabalhadores	Percentagem
Masculino	30	75%
Feminino	10	25%
Total	40	100%

Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

Gráfico 1: Distribuição dos inquiridos por género



Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

Conforme ilustra a tabela e o gráfico acima, a distribuição dos inquiridos, por género, é de dez mulheres correspondente a 25 por cento, sendo que o número de homens constitui a maioria, que conta com 30 inquiridos correspondente a 75 por cento.

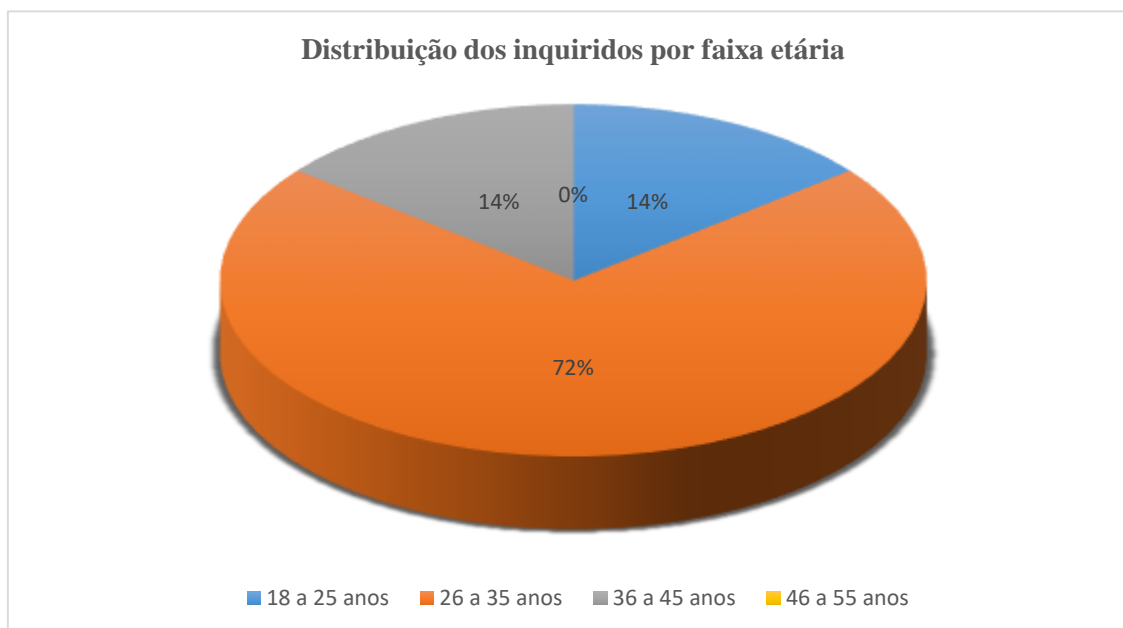
4.2.2. Distribuição dos inquiridos por faixa etária

Tabela 2: Distribuição dos inquiridos por faixa etária

Descrição		
Distribuição dos inquiridos faixa etária		
Faixa Etária	Nº de Trabalhadores	Porcentagem
Entre 18 a 25 anos	10	14%
Entre 26 a 35 anos	25	72%
Entre 36 a 45 anos	5	14%
Entre 46 a 55 anos	0	0%
Total	40	100%

Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

Gráfico 2: Distribuição dos inquiridos por faixa etária



Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

De acordo com a tabela e o gráfico acima, a distribuição dos inquiridos por faixa etária é de dez inquiridos com idades compreendidas entre os 18 aos 25 anos correspondente a 14 por cento, sendo que 25 inquiridos correspondente a 72 por cento têm idades compreendidas entre os 26 a 35 anos e dez inquiridos correspondente a 14 por cento têm idades entre os 36 a 45 anos.

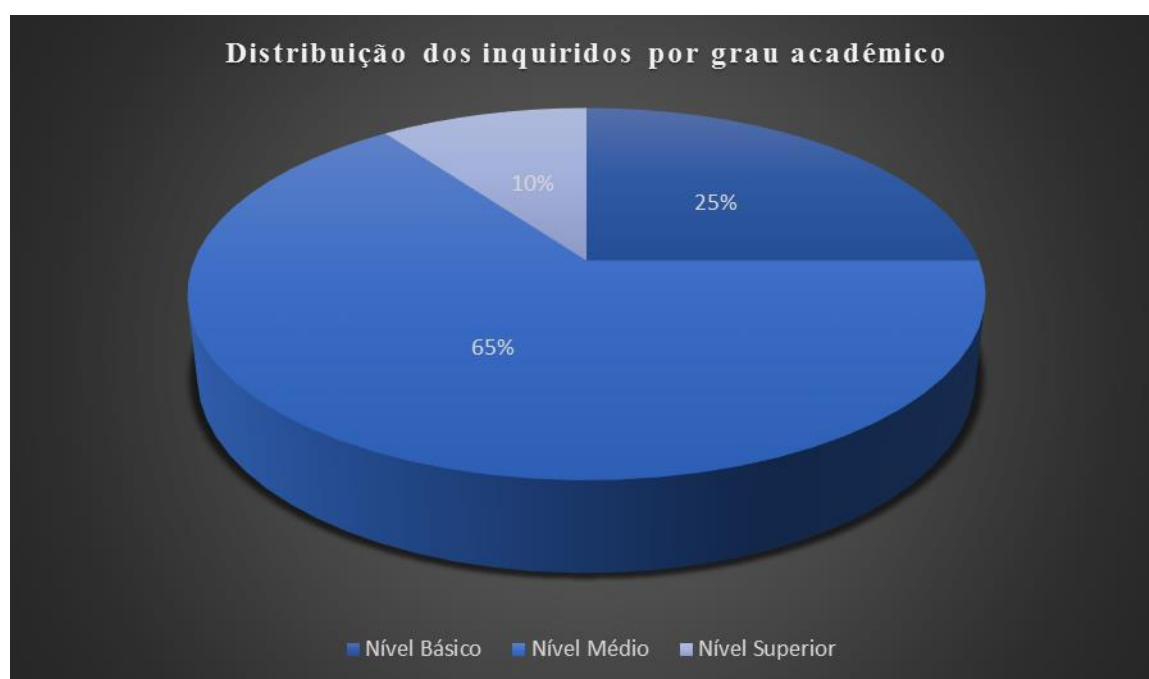
4.2.3. Distribuição dos inquiridos por grau académico

Tabela 3: Distribuição dos inquiridos por grau académico

Descrição		
Representação dos inquiridos por grau académico		
Grau académico	Nº de Trabalhadores	Percentagem
Nível Básico	10	10%
Nível Médio	26	25%
Nível Superior	4	65%
Total	40	100%

Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

Gráfico 3: Distribuição dos inquiridos por faixa etária



Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

Relativamente ao grau académico dos inquiridos, foi possível apurar que a maioria correspondente a 65 por cento dos inquiridos possuem o nível médio. A minoria correspondente a dez por cento possui o nível superior, sendo que 25 por cento possui o nível médio.

4.3. RESULTADOS DO OBJECTO DE ESTUDO

4.3.1. Relação do líder com os trabalhadores

Tabela 4: Como é a relação do líder com os trabalhadores?

Descrição		
Como é a relação do líder com os trabalhadores?		
Relação do líder com os trabalhadores	Nº de Trabalhadores	Percentagem
Boa	0	0%
Normal	40	100%
Não sei	0	0%
Total	40	100%

Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

Gráfico 4: Como é a relação do líder com os trabalhadores?



Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

No que concerne à relação do líder com os trabalhadores, de acordo com os dados acima, constatou-se que 40 inquiridos correspondente a 100 por cento afirmou que a sua relação com líder no dia-a-dia é normal.

Griffin (2006), explica que " os líderes reconhecem cada vez mais o valor dos recursos humanos e se esforçam para compreender melhor as pessoas e os papéis que desempenham em organizações complexas".

Entretanto, o líder da MS,lda evidencia manter uma relação normal com os trabalhadores na medida em que todos o conhecem e o mesmo desempenha o seu papel face a prossecução das actividades rotineiras.

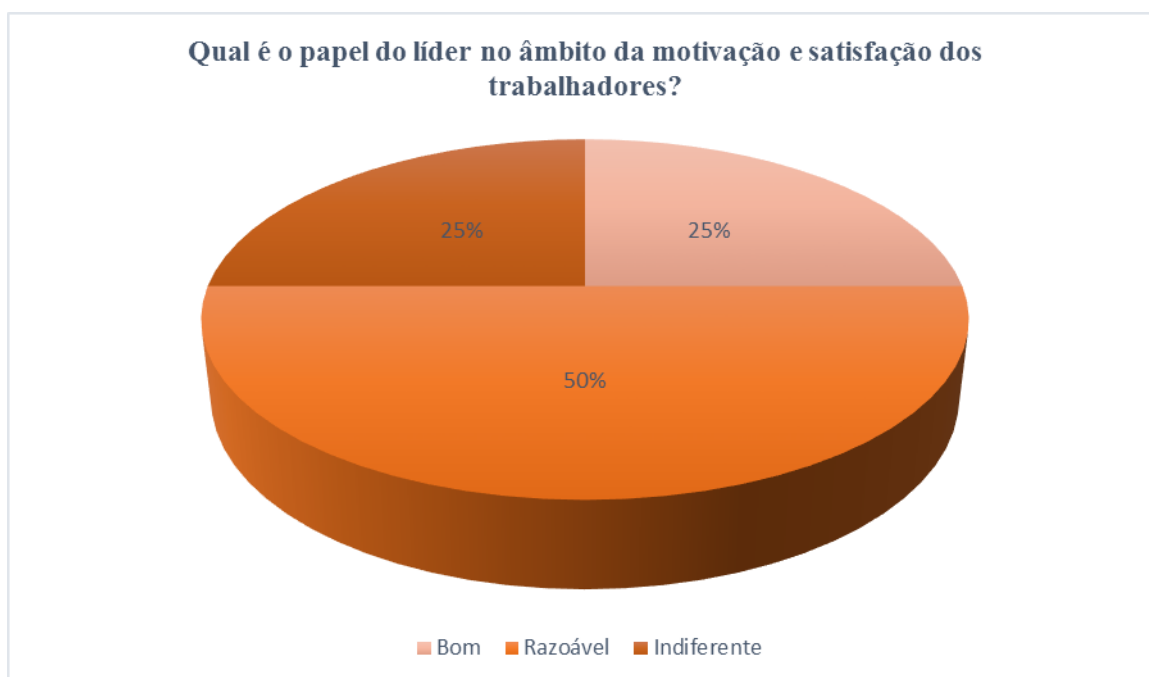
4.3.2. Papel do líder no âmbito da motivação e satisfação dos trabalhadores

Tabela 5: Qual é o papel do líder no âmbito da motivação e satisfação dos trabalhadores?

Descrição		
Qual é o papel do líder no âmbito da motivação e satisfação dos trabalhadores?		
Papel do líder	Nº de Trabalhadores	Percentagem
Bom	10	25%
Razoável	20	50%
Indiferente	10	25%
Total	40	100%

Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

Gráfico 5: Qual é o papel do líder no âmbito da motivação e satisfação dos trabalhadores?



Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

No que tange ao papel do líder no âmbito da motivação e satisfação, dez inquiridos correspondente a 25 por cento consideram que o papel do líder tem sido bom, na medida em que o líder compreende o seu papel e responde as necessidades dos trabalhadores como sendo

uma inspiração, consegue levar os subordinados a segui-los face a concretização dos objectivos organizacionais predefinidos, resolve os problemas, tem reconhecimento pelos subordinados e sabe retribuir na medida em que os mesmos desempenham bem suas funções, mantem um bom clima organizacional e é respeitoso, elevando-os ao nível de motivação e satisfação. Não obstante, a maioria considera que o papel do líder tem sido razoável com número de 20 inquiridos correspondente a 50 por cento dado que, por um lado, acreditam que o líder consegue alcançar resultados positivos dos objectivos predefinidos por meio dos seus subordinados. Porém, por outro lado, revelam que não cumpre com os prazos de pagamentos de salários, isto é, recebem, na maioria das vezes seus salários muito tarde, como também acreditam que não fornece condições favoráveis como alguns benefícios e incentivos para os trabalhadores, não tem reconhecimento pelos seus subordinados quando os mesmos demonstram bom empenho nas suas funções, o que consecutivamente promove um clima organizacional desfavorável devido a desmotivação e insatisfação dos trabalhadores. Contudo, dez inquiridos correspondente a 25 por cento consideram o papel do líder indiferente na medida em que estão mais orientados para exercer as suas funções e demonstram estar conformados com a política da empresa.

Rego (2016), corrobora que todos os processos são necessários em todas as equipas e organizações. Subjacentes a estes quatro processos, as actividades dos líderes podem agrupar-se em três categorias:

- Comportamentos orientados para as tarefas: envolvem aspectos como a organização do trabalho, o uso eficiente do tempo e dos diversos tipos de recursos, a monitorização e a gestão das operações, e a introdução de melhorias contínuas e de aumento da produtividade. As competências técnicas são as mais relevantes para o exercício destas funções;
- Comportamentos orientados para os relacionamentos: estão sobretudo focados na melhoria dos relacionamentos interpessoais, na cooperação, no trabalho de equipa, e na construção da identificação dos indivíduos com a organização. As competências sociais/relacionais são imprescindíveis, sendo o líder ineficaz sem elas;
- Comportamentos orientados para a mudança: focam a melhoria das condições estratégicas da organização, a adaptação à envolvente, a introdução de mudanças nos

objectivos, nos processos, e nos produtos/serviços, e o fomento do empenho das pessoas na implementação destas mudanças.

Portanto, de acordo com os dados acima, constatou-se que existem ainda algumas lacunas por parte da liderança na empresa atendendo que a maioria dos inquiridos apresenta níveis de desmotivação e insatisfação.

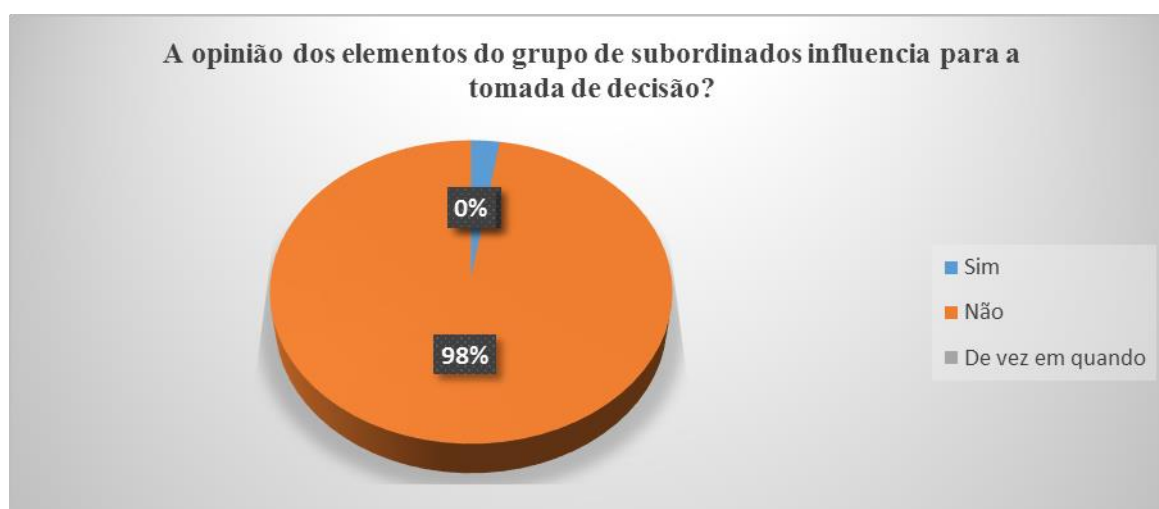
4.3.3. Estilo de liderança implementada na MS, Lda

Tabela 6: A opinião dos elementos do grupo de subordinados influencia para a tomada de decisão?

Descrição		
A opinião dos elementos do grupo de subordinados influencia para a tomada de decisão?		
Opinião dos elementos do grupo de subordinados influencia para a tomada de decisão	Nº de Trabalhadores	Percentagem
Sim	1	2%
Não	39	98%
De vez em quando	0	0%
Total	40	100%

Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

Gráfico 6: A opinião dos elementos do grupo de subordinados influencia para a tomada de decisão?



Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

No concernente a opinião dos elementos do grupo de subordinados como influência de tomada de decisão, de acordo com as respostas, um inquirido correspondente a dois por cento considera que sua opinião influencia para a tomada de decisão, ao passo que 39 inquiridos correspondente a 98 por cento que constitui a maioria, defendem que as suas opiniões não influenciam para a tomada de decisão, dado que só cumprem as ordens do líder.

Chivenato (2005:125) explica que:

Quanto ao estilo de liderança autocrática, na tomada de decisões apenas o líder decide e fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo. Determina providências para a execução das tarefas, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo e define qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho. Na verdade, o líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um. Chiavenato, afirma ainda que sobre este estilo de liderança apresentam maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. Isso leva a crer, que o líder autocrático consegue que o grupo exerça tudo o que lhe é pedido, mas com o grau de motivação muito baixo, os colaboradores não se sentem reconhecidos.

Deste modo, de acordo com os dados acima, é evidente que a empresa implementa um estilo de liderança autocrática de acordo com os pressupostos da literatura, sendo que a tomada de decisão depende fundamentalmente do líder.

4.3.4. Níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores face a liderança implementada na MS

Tabela 7: Sente-se motivado(a) com a liderança implementada na empresa?

Descrição		
Sente-se motivado(a) com a liderança implementada na empresa?		
Motivado(a) pela liderança implementada na empresa	Nº de Trabalhadores	Percentagem
Sim	0	0%
Não	40	100%
Total	40	100%

Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

Gráfico 7: Sente-se motivado(a) com a liderança implementada na empresa?



Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

Conforme ilustram a tabela e o gráfico acima, constatou-se que 40 inquiridos correspondente a 100 por cento não se sentem motivados tendo em conta o tipo de liderança implementada pela empresa.

Robbins (2005), afirma que funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como de lhe fornecer reconhecimento, através de um salário compatível, plano de crescimento, benefícios, aliado a um reconhecimento autêntico por parte da organização que ressalve o seu valor. Indivíduos motivados se mantêm na realização de suas tarefas até que atinjam seus objectivos.

Portanto, foi possível apurar que existe elevado índice de desmotivação e insatisfação por parte dos trabalhadores tendo em conta a liderança implementada na MS. Os inquiridos defendem que almejam serem incentivados, reconhecidos, promovidos no sentido na expectativa de atingirem a auto-realização. Contudo, devido a falta dos aspectos referidos, os trabalhadores não se sentem confortáveis no exercício das suas funções na organização.

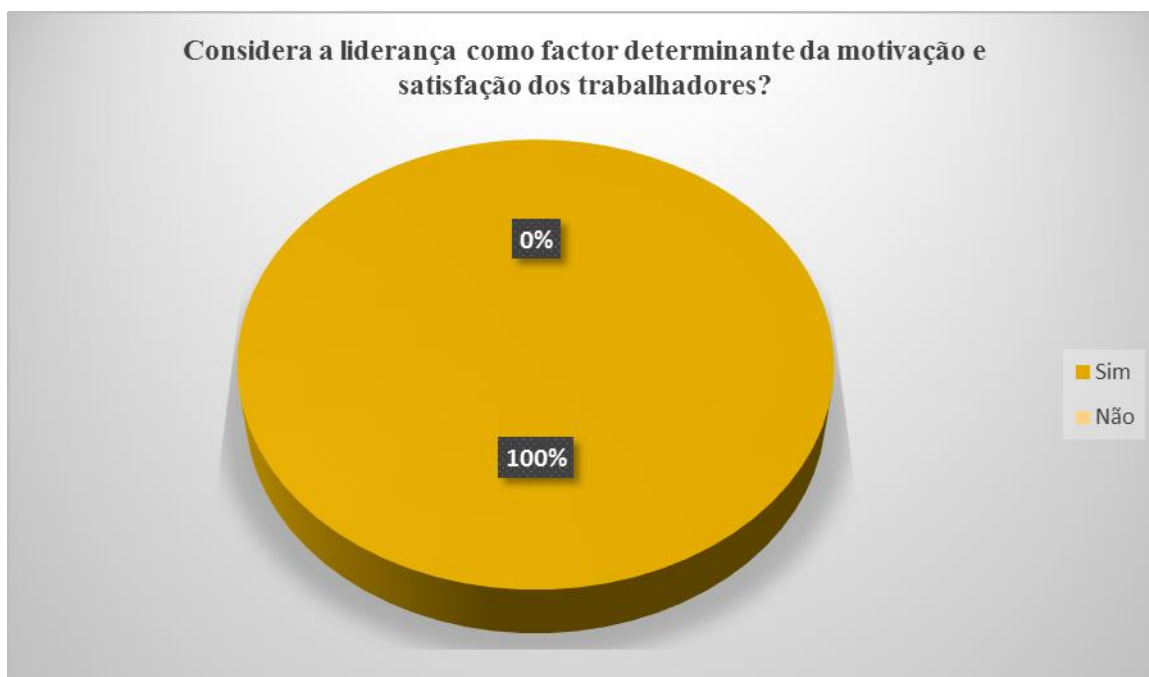
4.4.5. Importância da liderança como factor determinante da motivação e satisfação dos trabalhadores

Tabela 8: Considera a liderança como factor determinante da motivação e satisfação dos trabalhadores?

Descrição		
Considera a liderança como factor determinante da motivação e satisfação dos trabalhadores?		
Liderança como factor determinante da motivação e satisfação dos trabalhadores	Nº de Trabalhadores	Percentagem
Sim	40	100%
Não	0	0%
Total	40	100%

Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

Gráfico 8: Considera a liderança como factor determinante da motivação e satisfação dos trabalhadores?



Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

Quanto ao ponto de vista dos inquiridos relativamente a importância da liderança como factor determinante da motivação e satisfação dos trabalhadores, todos inquiridos, o que corresponde a 100 por cento, consideram que a liderança constitui um factor fundamental para responder a gestão de pessoas na organização com níveis de excelência.

Rego (2016), defende que a importância da liderança no âmbito organizacional tem sido alvo de estudos e teorias que advogam concepções diversas em torno desta questão. Tal como a definição do conceito, também a sua importância levanta dúvidas infundadas. Alguns teóricos consideram que os líderes são determinantes para o sucesso ou o fracasso das equipas e das organizações, mas outros, consideram “que o papel dos líderes é escasso ou nulo, sendo necessário deixar de romantizar a liderança.

Entretanto, ainda que os trabalhadores não estejam motivados, consideram que a liderança poderá ser importante para o sucesso da organização no âmbito da motivação e satisfação dos trabalhadores a todos os níveis.

CAPÍTULO V

5. DISCUSSÃO

No âmbito de analisar a liderança enquanto factor preponderante da motivação e satisfação dos colaboradores, que constitui o objectivo geral, este capítulo através da triangulação científica discutir-se-á sobre o tipo de liderança implementada na MS, Lda face à motivação e satisfação dos colaboradores.

De acordo com os dados obtidos na recolha de dados, foi possível apurar que 39 inquiridos correspondente a 98 por cento que constitui a maioria dos colaboradores se mostram insatisfeitos com o estilo de liderança implementada na Mansourcing, na medida em que os mesmos estão sujeitos a desempenhar suas funções onde não há liberdade de cada elemento expor as suas perspectivas no âmbito de um clima organizacional favorável. O líder, neste caso, é o elemento que tem domínio sobre todos os subordinados, pelo qual impõe a decisão face aos resultados por ele esperados.

Luz (2003), define que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento. Nesse sentido a pesquisa de clima é importante porque cria uma base de informações, identifica e compreende os aspectos positivos e negativos que impactam no clima e orienta a definição de planos de acção para melhoria do clima organizacional e da satisfação do funcionário e da produtividade da organização. É também uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim identificar os focos de problemas melhorando o ambiente de trabalho.

Chiavenato (2005), explica que na tomada de decisões apenas o líder decide e fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo. Determina providências para a execução das tarefas, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo e define qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho. Na verdade, o líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.

Deste modo, constata-se que de acordo com os dados acima é evidente que pela falta de participação activa por parte dos colaboradores nas tomadas de decisão, os mesmos não conseguem atingir os níveis de motivação e satisfação desejáveis para as suas funções dentro da organização atendendo às necessidades de cada elemento.

Griffin (2006), explica que " os líderes reconhecem cada vez mais o valor dos recursos humanos e se esforçam para compreender melhor as pessoas e os papéis que desempenham em organizações complexas".

Rego (2016), corrobora que todos os processos são necessários em todas as equipas e organizações. Subjacentes a estes quatro processos, as actividades dos líderes podem agrupar-se em três categorias:

- Comportamentos orientados para as tarefas: envolvem aspectos como a organização do trabalho, o uso eficiente do tempo e dos diversos tipos de recursos, a monitorização e a gestão das operações, e a introdução de melhorias contínuas e de aumento da produtividade. As competências técnicas são as mais relevantes para o exercício destas funções;
- Comportamentos orientados para os relacionamentos: estão sobretudo focados na melhoria dos relacionamentos interpessoais, na cooperação, no trabalho de equipa, e na construção da identificação dos indivíduos com a organização. As competências sociais/relacionais são imprescindíveis, sendo o líder ineficaz sem elas;
- Comportamentos orientados para a mudança: focam a melhoria das condições estratégicas da organização, a adaptação à envolvente, a introdução de mudanças nos objectivos, nos processos, e nos produtos/serviços, e o fomento do empenho das pessoas na implementação destas mudanças.

Chivenato (2005:125) explica que:

Quanto ao estilo de liderança autocrática, na tomada de decisões apenas o líder decide e fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo. Determina providências para a execução das tarefas, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo e define qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho. Na verdade, o líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um. Chiavenato, afirma ainda que sobre este estilo de liderança apresentam maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. Isso leva a crer, que o líder autocrático consegue que o grupo exerça tudo o que lhe é pedido,

mas com o grau de motivação muito baixo, os colaboradores não se sentem reconhecidos.

Robbins (2005), afirma que funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como de lhe fornecer reconhecimento, através de um salário compatível, plano de crescimento, benefícios, aliado a um reconhecimento autêntico por parte da organização que ressalve o seu valor. Indivíduos motivados se mantêm na realização de suas tarefas até que atinjam seus objectivos.

Portanto, foi possível apurar que existe elevado índice de desmotivação e insatisfação por parte dos trabalhadores tendo em conta a liderança implementada na MS. Os inquiridos defendem que almejam serem incentivados, reconhecidos, promovidos no sentido na expectativa de atingirem a auto-realização. Contudo, devido a falta dos aspectos referidos, os trabalhadores não se sentem confortáveis no exercício das suas funções na organização.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

6.1. CONCLUSÃO

Após a pesquisa feita sobre a temática dado que o problema que levou esta pesquisa a ser realizada foi a questão da liderança como factor preponderante da motivação e satisfação dos colaboradores, concluiu-se que a empresa *Mansourcing, Lda*, ainda possui algumas lacunas no que concerne às práticas de liderança face a motivação e satisfação dos trabalhadores. Foi possível apurar que a MS. Lda implementa uma liderança mais orientada para os resultados, não levando em consideração os recursos humanos que são alicerce e preponderantes para a concretização dos objectivos organizacionais. Ainda que o líder tenha demonstrado muito empenho ao longo dos anos 2016 a 2018, existem, porém, algumas críticas que podem levar a organização ao fraco desempenho e denegrir a imagem da mesma devido a desmotivação e insatisfação dos colaboradores dado que a empresa não actua em conformidade com os pressupostos da literatura nos conceitos de liderança, motivação e satisfação.

Os resultados empíricos, cruzados às referências dos autores citados na pesquisa levam a concluir que a liderança não contribuiu significativamente para a motivação e satisfação dos trabalhadores. Porquanto, o líder tem implementado o estilo de liderança autocrática, onde o mesmo apresenta domínio sobre os seus subordinados e os mesmos não têm influência nas tomadas de decisão, o que conseqüentemente leva a um clima organizacional desfavorável. Entretanto, em resposta a pergunta de partida desta pesquisa, constata-se que a satisfação e motivação dos colaboradores da MS não prevalecem na medida em que a liderança por parte do nível do topo não é descentralizada.

Apraz, assim, com os resultados da pesquisa, é considerável a segunda hipótese (H₂), em que a liderança constitui um factor preponderante da motivação e satisfação dos colaboradores da *Mansourcing, Lda* nos anos 2016 a 2018, sendo a primeira hipótese (H₁) segundo a qual a liderança não constitui um factor preponderante da motivação e satisfação dos colaboradores da *Mansourcing, Lda* nos anos 2016 a 2018, é rejeitada.

6.2. RECOMENDAÇÕES

No sentido de promover melhorias nas práticas da liderança no seio da organização face a motivação e satisfação dos trabalhadores, compete ao líder colocar em prática algumas recomendações que são pertinentes para o aperfeiçoamento do desempenho da MS, Lda, e em particular das empresas, no geral, como:

- É recomendável que o líder opte por implementar na organização um estilo de liderança democrática no sentido de manter a escuta-activa, onde há, integração, colaboração e influência dos elementos do grupo de subordinados nos processos de tomada de decisão pois um colaborador engajado e com direito a opinar poderá sentir-se mais valorizado e motivado no exercício da sua função e consequentemente gerar *output*.
- É importante que o líder adopte mecanismos de criar programas de incentivos salariais, benefícios, reconhecimento de desempenho e outros subsídios pelo que um trabalhador satisfeito poderá agregar valores positivos continuamente para a concretização dos objectivos organizacionais;
- Recomenda-se que líder quanto ao seu papel seja mais transparente em relação aos procedimentos internos na medida em que crie reuniões para resolução de problemas, apresentação da missão e visão face as actividades ou projectos da organização de tal modo que todos trabalhadores estejam cientes do que está a decorrer e fiquem preparados para eventuais mudanças no futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J. S. (1965). *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press: New York.

AIRES,L. (2015) *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.

ALLPORT, G. W. (1937) *Personality: A psychological interpretation*. England: Holt.

BALCÃO, Yolanda Ferreira& CORDEIRO,Laerte Leite (1979). *O Comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV – Instituto de Documentação Editora Fundação Getúlio Vargas.

BERGAMINI, Cecília Whitaker (1997). *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.

BERGAMINI, Cecília Whitaker (2008). *Motivação nas Organizações*. 5 ed. São Paulo: Atlas.

BLANCHARD, Kenneth, HERSEY, Paul (2004). *Management of Organization Behavior*, 4 th Edition, Prentice Hall.

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. (2002) *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.

CASSARO, A. C. (1999) *Sistema de Informação para tomada de decisão*. 3ª ed. São Paulo: Pioneira.

CHIAVENATO, I. (1993) *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 4ª ed. São Paulo: Makron Books.

CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Administração nos novos tempos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, I. (2000). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, I. (2003) *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 8.ed.

_____ (2005) *Gerindo com pessoas: Transformando executivos em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2009). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 7ª ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.

CREPALDI, S. A. (1998) *Contabilidade gerencial, teórica e prática*. São Paulo: Atlas.

CUNHA M., Rego A., Cunha R., Cardoso C (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 3.ed. São Paulo: RH.

DAFT, Richard L (2005). *Administração*. São Paulo: Thomson,

FERREIRA, A. B. H., (2006). *Dicionário Eletrônico Aurélio Século XXI*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

FERNANDES, A. (2008) *Metodologia de avaliação da eficácia organizacional para o ensino superior*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Volume 7.

GIL, A. C. (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

GIL, A.C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo:Atlas.

_____ (2002) *Como elaborar projectos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.

_____ (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.

_____ (2010) *Como elaborar projectos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

GOLEMAN, D. (2008) *Liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier.

GRATERON, I. R. G. (1999) *Auditoria de Gestão: Utilização de Indicadores de Gestão no Sector Público*. Cadernos de Estudo, n. 21.

GREENBERG, J.; BARON, R. A. (1993) *Behavior in Organizations*. 4ª ed. Boston: Allyn and Bacon.

- HAMPTON, D. (1973). *Conceitos de comportamento na administração*. São Paulo: EPU,
- HAMPTON, D. R. (1992). *Administração Contemporânea*. 3. ed. São Paulo: Makron.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. (1986) *Psychology for administrators: the theory and techniques of situational leadership*. São Paulo: Prentice Hall.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. 2004. *Psicologia para Administradores*. São Paulo: EPU.
- _____ (1988) *Management of organizational Behavior – utilizing human resources*. 5ª ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- HERZBERG, F. (1971). *Work and the nature of man*. 4th ed. Cleveland: World Publishing,
- HERZBERG, F (1997). *Novamente: como se faz para motivar funcionários?* In: In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- JAGO, A. (1982) *Leadership: Perspectives in Theory and Research*. Management Science.
- KINLAW, D. C. (1998) *Empresa competitiva e ecológica: Desempenho sustentado na era ambiental*. São Paulo: Makron Books.
- KOUZES, J. M. & Posner, B. Z. (2005). *Leading in cynical times*. Journal of C Management Inquiry, 14(4), 357-364.
- KRAUSE, D. G. (1999) *A Força de um Líder*. São Paulo: Makron Books.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- LUZ, Ricardo (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- MALHORTA, N. K; et al. (2005) *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. (1996) *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

MARCHIORI, M. (2008). *Faces da Cultura e da comunicação organizacional*. 2.ed. São Paulo: Difusão.

MASLOW, A, & K. J. Lewis. (1987). *Maslow's hierarchy of needs*. Salenger Incorporated 14.

MASLOW, A.H.A. (1970). *The farther reaches of human nature*. New York: The Viking Press.

MAXIMIANO, A. C. A. (2002). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas.

MAXIMIANO, A. C. A. (1997). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Atlas. _____

(2008) *Introdução à Administração*. 7ª ed. São Paulo: Atlas.

MCGREGOR, D. M. (1992). *The Human Side of Enterprise*. *Management Review*, p. 41- 49.

MOUZAS, S. (2006) *Efficiency versus effectiveness in business networks*. *Journal of Business Research*, volume 59.

NEVES, José. (2011). *Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais*. In José Ferreira, José Neves e António Caetano (Org.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Ed. Escolar Editora, 289-316.

PINTO, C. RODRIGUES, J. SANTOS, A. MELO, L. MOREIRA, M. RODRIGUES, R. (2014). *Fundamentos de Gestão*. 5ª edição. Lisboa.

REGO, A., Cunha, M. P. (2016) *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. 1ª. Edição, Lisboa: Edições Sílabo, 2016.

ROBBINS, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

ROBBINS, S. (2004) *Fundamentos de administração: Conceitos essenciais e aplicações*. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall.

ROBBINS, S. (2005) *Comportamento organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall.

_____ (2007) *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

_____ (2010) *Comportamento organizacional*. 14ª ed. São Paulo: Prentice Hall.

SILVA, R.B. (2016). *Para uma Análise da Satisfação com o Trabalho*. Sociologia – Problemas e Práticas, 26, 149-178.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, Sinesio (2004). *Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização*. Porto Alegre, Editora Artmed.

Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão. Uma abordagem sistémica*. Lisboa - São Paulo: Editorial Verbo.

SPECTOR, P. (2003). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Ed. Saraiva.

STONER, J. A. F. (1999) *Administração*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall.

SYROIT, J. (1996) “*Liderança Organizacional*”. In Marques & Cunha, *Comportamento Organizacional e Gestão de empresas*. Lisboa: Publicações D, Quixote.

TEIXEIRA, S. (2005) *Gestão das Organizações*. 2ª ed. Espanha: Mc Graw Hill.

TOLFO, S. R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia et al. (2004). *Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; MONFORT BARBOZA, Mariana (2014). *Motivação e Satisfação no Trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos nas organizações*. 1º Edição. Curitiba: Intersaberes.

YUKL, G. (1994). *Leadership in Organizations*. 3ª ed. New Jersey: Prentice Hall.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA:

BR III SÉRIE – NÚMERO 106

Apêndice I

Guião de entrevista para os colaboradores da empresa <i>Mansourcing, Lda</i>

- **Género:** Masculino () Feminino ()
- **Nível académico:** Nível Básico () Nível Médio () Nível Superior ()
- **Idade:** 18 a 25 anos () 26 a 35 anos () 36 a 45 anos () 46 a 55 anos ()

1) Como é a relação do líder com os trabalhadores?

2) Qual é o papel do líder no âmbito da motivação e satisfação dos trabalhadores?

3) A opinião dos elementos do grupo de subordinados influencia para a tomada de decisão?

4) Sente-se motivado (a) com a liderança implementada na empresa?

5) Considera a liderança como factor determinante da motivação e satisfação dos trabalhadores?

ARTIGO NONO
(Disposições finais)

As omissões aos presentes estatutos serão reguladas e resolvidas de acordo com o disposto no Código Comercial e demais legislação aplicável.

Maputo, 21 de Junho de 2017. — O Técnico, *Illegível.*

Padaria Lotus - Sociedade Unipessoal, Limitada

Certifico, para efeitos de publicação, que no dia 9 de Junho de 2017, foi matriculada na Conservatória do Registo de Entidades Legais sob NUEL 100866269, uma entidade denominada Padaria Lotus - Sociedade Unipessoal, Limitada.

Queen Peter Kalambule, solteira, natural de Maputo, de nacionalidade moçambicana portadora do Bilhete de Identidade n.º 110101311843Q, emitido pela Direcção Nacional de Identificação Civil de Maputo válido até 6 de Outubro de 2021.

Pelo presente contrato particular constitui uma sociedade unipessoal que se regerá pelos seguintes artigos.

ARTIGO PRIMEIRO
(Denominação e Sede)

A sociedade adopta a denominação Padaria Lotus - Sociedade Unipessoal, Limitada, e tem a sua sede no bairro de Guava Posto Administrativo Sede, distrito de Marracuene, província de Maputo, podendo abrir filias, delegações e outras formas de representação no território nacional ou no estrangeiro

ARTIGO SEGUNDO
(Duração)

A sua duração é por um tempo indeterminado contando-se o seu início a partir do dia da sua constituição.

ARTIGO TERCEIRO
(Objecto)

Um) A sociedade tem como objecto a actividade de panificação, fabrico de pão, arrofadas e bolos.

Dois) A sociedade poderá exercer quaisquer outras actividades desde que para o efeito esteja devidamente autorizada nos termos da legislação em vigor.

ARTIGO QUARTO
(Capital social)

Um) O capital social é de vinte mil meticais (20.000,00 MT), correspondem a uma

Dois) A sociedade poderá adquirir participação financeira em sociedade a constituir ou já constituída, ainda que tenha objecto social diferente do da sociedade.

ARTIGO QUINTO
(Administração e gerência)

Um) A administração e gerência da sociedade pertencerão a sócio Queen Peter Kalambule desde já nomeada administradora, podendo ou não auferir remuneração.

Dois) A sociedade fica obrigada nos seus actos e contrato pela assinatura da administradora.

ARTIGO SEXTO
(Omissões)

Os casos omissos serão regulados pelas disposições legais aplicáveis e pelas disposições acordadas na assembleia geral da sociedade.

Maputo, 21 de Junho de 2017. — O Técnico, *Illegível.*

ManSourcing - Agência Privada de Emprego, Limitada

Certifico, para efeitos de publicação, que no dia 12 de Junho de 2017, foi matriculada na Conservatória do Registo de Entidades Legais sob NUEL 100866854, uma entidade denominada ManSourcing - Agência Privada de Emprego, Limitada.

É celebrado o presente contrato de sociedade, nos termos do artigo 90 do Código Comercial, entre:

Primeiro. Nelson Gomes Inácio, casado, maior, natural da Beira, residente em Maputo, bairro da Costa de Sol - Triunfo, quarteirão 79, casa n.º 57, cidade de Maputo, portador de Bilhete de Identidade n. 110100365242F, emitido no dia 11 de Julho de 16, em Maputo;

Segundo. Nelson Gomes Inácio, casado, maior, natural da Beira, residente em Maputo, bairro Triunfo, quarteirão 79, casa 57, cidade de Maputo, portador de Bilhete de Identidade n. 110100365242F, emitido no dia 11 de Julho de 2016, em Maputo.

Pelo presente contrato de sociedade outorgam e constituem entre si uma sociedade unipessoal de responsabilidade limitada, que se regerá pelas cláusulas seguintes:

CAPÍTULO I
Da denominação e sede

ARTIGO PRIMEIRO

A sociedade adapta denominação de

Machel n.º 30, 2.º andar, flat n.º 3, baixa da cidade de Maputo.

ARTIGO SEGUNDO
Duração

A sua duração será por tempo indeterminado, contando-se o seu início partir da data da constituição.

ARTIGO TERCEIRO
Objecto

Um) A sociedade tem como objecto a prestação de serviços de contratação de trabalhadores à disposição de terceiros.

Dois) A sociedade poderá adquirir participação financeira em sociedades e constituir ou já constituídas, ainda que tenham objecto social diferente do da sociedade.

Três) A sociedade poderá exercer quaisquer outras actividades que para o efeito devidamente autorizada nos termos da legislação em vigor.

CAPÍTULO II
Do capital social

ARTIGO QUARTO
Capital social

O capital social, integralmente subscrito e realizado em dinheiro, é de 1.000.000,00 MT (um milhão de meticais), realizado pelo sócio Nelson Gomes Inácio 500.000,00MT, correspondente a 50% do capital e Nelson Gomes Inácio 500.000,00MT, correspondente a 50% do capital.

ARTIGO QUINTO
Aumento de capital

O capital social poderá ser aumentado ou diminuído quantas vezes forem necessárias desde que a assembleia geral delibere o assunto.

ARTIGO SEXTO
Divisão e cessão de quotas

Um) Sem prejuízo das disposições legais em vigor a cessão ou alienação total ou parcial de quotas devesa ser do consentimento dos sócios gozando estes do direito de preferência.

Dois) Se nem a sociedade, nem os sócios mostrarem interesse pela quota cedente, este decidirá a sua alienação a quem e pelos preços que melhor entender, gozando o novo sócio dos direitos correspondentes a sua participação na sociedade.

CAPÍTULO III
Da administração

ARTIGO SÉTIMO
Administração

passivamente, passam desde já a cargo do sócio Nelson Gomes Inácio.

Dois) A sociedade ficará obrigada pela assinatura do sócio constituído pela gerência, nos termos e limites específicos do respectivo mandato.

Três) É vedado a qualquer dos gerentes ou mandatário assinar em nome da sociedade quaisquer actos que digam respeito a negócios estranhos a mesma.

Quatro) Os actos de mero expediente poderão ser individualmente assinados por empregados da sociedade devidamente autorizados pela gerência.

ARTIGO OITAVO

Assembleia geral

Um) A assembleia geral reúne-se ordinariamente uma vez por ano para apreciação e aprovação do balanço e contas de exercício findo e repartição de lucros e perdas.

Dois) A assembleia geral poderá reunir-se extraordinariamente quantas vezes forem necessárias desde que as circunstâncias assim o exijam para deliberar sobre quaisquer assuntos que digam respeito a sociedade.

CAPÍTULO IV

De herdeiros

ARTIGO NONO

Herdeiros

Em caso de morte, interdição ou inabilitação de um dos sócios, os seus herdeiros assumem automaticamente o lugar na sociedade com dispensa de caução, podendo estes nomear seus representantes se assim o entenderem, desde que obedeçam o preceituado nos termos da lei.

ARTIGO DÉCIMO

Dissolução

A sociedade só se dissolve nos termos fixados pela lei ou por comum acordo dos sócios quando assim o entenderem.

ARTIGO DÉCIMO PRIMEIRO

Casos omissos

Os casos omissos serão regulados pela legislação comercial vigente e aplicável na República de Moçambique.

Maputo, 21 de Junho de 2017. — O Técnico, *Illegível*.

Consumado, Limitada

Certifico, para efeitos de publicação, que por escritura de dezassete de Julho de dois

do Cartório Notarial da Matola, perante Arnaldo Jamal de Magalhães, conservador e notário superior do referido cartório, compareceram Mangoma Miguel Timóteo Pinto Muhlanga e Eli Saria Fabião Machaieie Muhlanga, na qual constituíram entre si uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que passará, a reger-se pelas disposições constantes dos artigos seguintes:

ARTIGO PRIMEIRO

(Denominação e duração)

Único) A sociedade adopta a denominação Consumado, Limitada, sob a forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada e é constituída por tempo indeterminado, reportando a sua existência para todos os efeitos legais, á data da escritura de constituição.

ARTIGO SEGUNDO

(Sede)

Único) A sociedade tem a sua sede na rua dos Elefantes n.º 947, bairro do Fomento, na cidade da Matola, podendo, por deliberação da assembleia geral, criar ou extinguir, no país ou no estrangeiro, sucursais, delegações, agências ou qualquer outra forma de representação social, sempre que se justifique a sua existência.

ARTIGO TERCEIRO

(Objecto)

Um) A sociedade tem por objecto a prestação de serviços nas seguintes áreas:

- a) Importação, distribuição e comercialização de farmacêuticos e produtos hospitalares;
- b) Laboratório, pesquisa e testes médicos;
- c) Transporte de mercadoria e logística;
- d) Serviços financeiros e investimentos;
- e) Construção civil e obras públicas;
- f) Exploração de recursos minerais;
- g) Gestão de activos e riscos;
- h) Exploração e gestão de instâncias turísticas;
- i) Venda e distribuição de produtos cosméticos;
- j) Consultoria, contabilidade, auditoria, estudos de viabilidade;
- k) Fornecimento de bens eléctricos e electrónicos, consumíveis, materiais de escritórios;
- l) Representação de marcas, bens, pessoas singulares e colectivas;
- m) Comercialização de produtos de joalharia e acessórios;
- n) Importação e comercialização de bebidas alcoólicas e tabacaria.

Dois) A sociedade poderá desenvolver outras actividades de natureza acessória ou

ARTIGO QUARTO

(capital social)

O capital social, integralmente subscrito e realizado em dinheiro, é no valor de dez mil meticais e corresponde á soma de duas quotas iguais distribuídas da seguinte maneira:

- a) Uma quota no valor nominal de cento e dez mil meticais, o correspondente a cinquenta e um por cento do capital social, pertencente ao sócio Mangoma Miguel Timóteo Pinto Muhlanga;
- b) Outra no valor nominal de noventa mil meticais, o correspondente a quarenta e nove por cento do capital social, pertencente a sócia Eli Saria Fabião Machaieie Muhlanga.

ARTIGO QUINTO

(Cessão de quotas)

Um) É livre a cessão total ou parcial de quotas entre os sócios.

Dois) A divisão e a cessão de quotas a terceiros, bem como a constituição de quaisquer ónus ou encargos sobre as mesmas, carecem de autorização prévia da sociedade, dada por deliberação da respectiva assembleia geral, á qual fica desde já reservado o direito de preferência na sua aquisição.

Tres) É nula e de nenhum efeito qualquer cessão ou alienação de quota feita sem observância do disposto nos presentes estatutos.

ARTIGO SEXTO

(Assembleia geral)

Um) A assembleia geral reunir-se-á em sessão ordinária uma vez por ano, para apreciação, aprovação ou modificação do balanço e quotas do exercício, bem como para deliberar sobre quaisquer outros assuntos constantes da respectiva convocatória e, extraordinariamente, sempre que necessário.

Dois) A assembleia geral considera-se regularmente constituída quando estejam presentes ou devidamente representados todos os sócios, reunindo a totalidade do capital social.

ARTIGO SÉTIMO

(Convocatória)

Um) Será dispensada da reunião da assembleia geral as formalidades da sua convocação, quando todos os sócios concordem por escrito que dessa forma se delibere, ainda que as deliberações sejam tomadas fora da sede, em qualquer ocasião e qualquer que seja o seu objecto.

Dois) Exceptuam-se, relativamente ao disposto no número anterior, as deliberações que importem a modificação do pacto social, a



Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA

ESCOLA
SUPERIOR ABERTA - ESA

À
Mansourcing, Lda

N.Ref.22/ISA/2021/RRL

CREDECIAL

Serve a presente para credenciar a **Sra Neusia Victorina Matsinhe**, estudante com o código **401437**, do **4º ano**, curso de **Gestão de Empresas**, no Instituto Superior Aberto – **A POLITÉCNICA**, a apresentar-se nessa instituição, para recolha de dados e realização de trabalho de pesquisa científica, através de observação e entrevistas, sob o tema: **Liderança Como Factor Preponderante da Motivação e Satisfação dos Colaboradores: Estudo de Caso: Mansourcing, Lda (2016-2018)**.

Sem outro assunto de momento, subscrevo-me com elevada estima e consideração.

Maputo, 10 de Junho de 2021

Mestra Rita Mbebe

(A Directora do ISA)

ESA
Maputo



HUMANISMO, RIGOR E PROFISSIONALISMO

Av. Paulo Samuel Kankhomba, nº 1011 | Maputo - Moçambique
Tel: +258 21 352 750 | Fax: +258 21 352 701
Cel: +258 82 313 3700 | 82 312 6180
E-mail: esa@apolitecnica.ac.mz
Website: www.apolitecnica.ac.mz



MANSOURCING, LDA

Endereço: Rua Do Príncipe Godido, nº 312

Nuit: 400798869

Maputo - Moçambique

À

Universidade Politécnica

Maputo

Assunto: Realização de trabalho de Pesquisa Científica

Serve a presente para informar que recebemos a Sra. **Neusia Victorino Matsinhe** no mês corrente nas nossas instalações para a recolha de dados e realização de trabalho de pesquisa científica, onde desempenhou as suas actividades de forma eficiente através de questionários e consulta documental.

Sem mais de momento, subscrevo-me com a elevada estima e consideração de V.Excia.

Maputo, 18 de Junho de 2021



(Calson Sengo)