

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

IMPACTO DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E NO CLIMA

ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

CASO DO MINISTÉRIO DOS RECURSOS MINERAIS, PETRÓLEO E

GÁS DE ANGOLA

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Lumena Isabel Luís Paka

Orientador: Professor Doutor Marcos Ferrasso

Número da candidata: 30008873

Fevereiro de 2025

Lisboa

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, fonte de vida, força e sabedoria. Sem a Sua presença constante e sustento diário, este trabalho não teria sido possível. Foi Ele quem me deu coragem nos momentos difíceis e serenidade para prosseguir diante dos desafios.

Presto também minha sincera homenagem e gratidão aos meus entes queridos que já não estão entre nós. Mesmo ausentes fisicamente, sinto que me acompanharam em cada passo desta caminhada, com o mesmo amor, apoio e incentivo que sempre me deram em vida. A eles, minha eterna lembrança e reconhecimento.

Às minhas irmãs e ao meu irmão, que estiveram ao meu lado com carinho, paciência e apoio incondicional, ofereço meu mais profundo agradecimento. Em cada momento, mesmo nos mais difíceis, pude contar com a força da nossa união familiar.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, que não hesitaram em me ajudar com informações, palavras de encorajamento e gestos de solidariedade ao longo deste percurso, deixo aqui meu muito obrigado. Enfrentamos obstáculos, mas juntos conseguimos superá-los, e cada colaboração foi essencial para a realização deste estudo.

Ao meu orientador, expresso minha mais sincera gratidão. A sua orientação atenta, o seu saber partilhado com generosidade, a sua disponibilidade constante e o seu exemplo de profissionalismo foram fundamentais não só para a realização deste trabalho, mas também para o meu crescimento pessoal e académico. Muito obrigada, professor, por acreditar em mim e por me inspirar a seguir em frente com confiança.

Agradeço igualmente a todos os docentes da Universidade Autónoma de Lisboa, que ao longo deste mestrado souberam transmitir, com excelência, o conhecimento necessário para a minha formação. Cada aula, cada partilha e cada desafio contribuíram de forma significativa para a construção do meu saber.

Por fim, estendo os meus agradecimentos a todos os colaboradores desta prestigiada Universidade. O vosso trabalho silencioso, mas essencial, permitiu que esta jornada fosse possível e mais leve.

A todos, o meu sincero reconhecimento.

*“Não existe, neste mundo todo nenhuma superioridade
real que possa ser separada de uma vida correta”*

David Starr Jordan

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da liderança no clima organizacional e na motivação dos colaboradores no setor público, com enfoque no Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás. Numa época em que se exige cada vez mais eficácia e eficiência nas organizações, a atuação do líder torna-se fundamental para promover ambientes de trabalho produtivos e motivadores. O líder deve ser capaz de desenvolver habilidades que o permitam inspirar e mobilizar sua equipe, influenciando positivamente o desempenho e o comprometimento dos funcionários. O estudo procurou identificar o estilo de liderança predominante na instituição, compreender como este afeta a motivação dos colaboradores e examinar de que forma os sistemas de recompensa contribuem para a melhoria do clima organizacional. Para tal, foram aplicados dois questionários como instrumentos principais de recolha de dados, complementados por entrevistas semiestruturadas que permitiram aprofundar percepções sobre credibilidade, reconhecimento e práticas de comunicação dos líderes. Participaram da investigação 14 colaboradores da instituição. Os resultados demonstram que 51,1% dos inquiridos afirmaram que muitas vezes se sentem encorajados a cumprir as suas tarefas com maior responsabilidade e confiança sob a orientação de seus líderes. Além disso, 42,9% referiram que os seus superiores reconhecem os seus esforços quando atingem padrões de desempenho estabelecidos. Já 50% disseram sentir-se inspirados pelo exemplo de seus líderes, e 28,6% confirmaram que são tratados de forma individual, com atenção às suas necessidades. As entrevistas corroboraram esses achados, revelando que os colaboradores valorizam líderes que transmitem confiança e oferecem apoio, embora alguns tenham apontado falhas no reconhecimento e na escuta ativa. Conclui-se que o estilo de liderança transformacional predomina na instituição, sendo este o mais eficaz para promover motivação, valorização dos colaboradores e melhoria contínua no desempenho organizacional.

Palavras-chave: Liderança, Motivação; MIREMPET

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of leadership on organizational climate and employee motivation in the public sector, focusing on the Ministry of Mineral Resources, Petroleum and Gas. At a time when increasing effectiveness and efficiency are required in organizations, leadership plays a crucial role in fostering productive and motivating work environments. Leaders must develop skills that allow them to inspire and mobilize their teams, positively influencing performance and commitment. The research sought to identify the predominant leadership style within the institution, understand how it affects employee motivation, and examine how reward systems contribute to improving the organizational climate. To achieve this, two questionnaires were applied as the main data collection instruments, complemented by semi-structured interviews that provided deeper insights into credibility, recognition, and leaders' communication practices. Fourteen employees from the institution participated in the investigation. The results show that 51.1% of respondents reported that they often feel encouraged to perform their tasks with greater responsibility and confidence under their leaders' guidance. In addition, 42.9% indicated that their supervisors acknowledge their efforts when performance standards are achieved. Moreover, 50% stated they feel inspired by their leaders' example, and 28.6% confirmed being treated individually, with attention to their needs. The interviews reinforced these findings, revealing that employees value leaders who convey trust and provide support, although some pointed to shortcomings in recognition and active listening. It is concluded that the transformational leadership style predominates in the institution, proving to be the most effective in fostering motivation, valuing employees, and promoting continuous improvement in organizational performance.

Keywords: Leadership, Motivation, Mirempet.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	I
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
Índice	V
Índice de Tabelas.....	VIII
Índice de Gráficos	VIII
Introdução.....	9
1. Formulação do Problema.....	10
1.2. Objetivos	11
1.3. Justificação	12
2. Fundamentação Teórica	14
2.1. Liderança nas Organizações.....	14
2.4. Estilos de Liderança	18
3. Motivação.....	22
3.1. Teorias de Motivação	23
3.2. Teorias da Hierarquia de Maslow	24
3.3. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	25
3.4. A Teoria da expectativa de Vroom	26
3.5. Teoria ERG de Alderfer	27
3.6. A teoria X e Y de Mcgregor.....	28
3.7. A teoria da contingência de McClelland	28
3.9. Teoria de Locke e Latham.....	30
3.10. Teoria da avaliação cognitiva de Deci	31
3.11. Teoria Multifatorial de Porter e Lawler	32
3.12. Teoria do Reforço de Skinner	33
3.13. Teoria do Work Design, de Hackman e Oldham	33
3.4. Teoria ERG, de Alderfer	34
3.15. A Motivação no Trabalho.....	34
3.16. Tipos de Motivação.....	36
3.17. Motivação Intrínseca	36
3.18. Motivação Extrínseca.....	37
3.19. Fatores de Motivação	38

3.20. A ligação da Motivação com a Liderança	39
3.21. Elementos de Recompensas	40
3.22. Recompensa como Sistema de Motivação	41
3.23. Importância do Desempenho Profissional nas Organizações	42
4 - Metodologia	46
4.1. Enquadramento do Problema de Investigação	46
4.2. Objetivos de Estudo	46
4.4. Estudo de Caso	48
4.5. Estudo de Campo	49
4.6. Pesquisa Bibliográfica.....	49
4.7. Instrumento Recolha de Dados	49
4.8. Coleta de dados	50
5- Características da Organização	52
5.2. Atribuições legais conforme o Diário da República	54
5.3. Papel do MIREMPET na formulação e implementação de políticas públicas	54
6 – Análise dos Resultados.....	56
6.1. Apresentação e Análise dos Resultados dos inquéritos	56
6.1.2. Caracterização sociodemográfica da amostra	56
6.1.2. Análise do nível de credibilidade passada pelo chefe.....	57
6.1.3. Análise do nível de satisfação do líder quando o colaborador atinge o objetivo preconizado pela organização	59
6.1.4. Análise sobre o Reconhecimento do Bom Desempenho pelo Líder	60
6.1.5. Análise da Perceção do Líder como Exemplo a Ser Seguido	62
6.1.6. Análise da Perceção do Líder como Exemplo a Ser Seguido	63
6.1.7. Análise do Tratamento Individualizado por Parte do Líder	64
6.1.9. Análise do Estímulo do Líder ao Sucesso Pessoal dos Colaboradores.....	66
6.2. Apresentação e Análise dos Resultados dos inquéritos	67
6.2.1. Perfil dos Entrevistados	67
6.2.2. Perceções sobre Liderança e Clima Organizacional	68
6.2.3. Estratégias de Melhoria da Liderança e do Clima Organizacional	69
6.2.5. Sugestões e Melhorias Estratégicas	71
7 - Discussão dos Resultados	74
Conclusão	77
8. 2. Propostas de investigações futuras	80

Referências Bibliográficas	81
Anexo I: Questionário	89

Índice de Tabelas

Tabela 1: Teoria de Motivação Conteúdo e Processo.	23
Tabela 2: Detalhes da Teoria ERG de Alderfer, segundo Matos (2013).	27
Tabela 3: Caracterização dos motivos de sucesso, afiliação e poder.	28
Tabela 4: Níveis de casualidade.	32
Tabela 5: Diferentes definições de motivação organizacional, segundo vários autores.	35
Tabela 6: Dados demográficos do respondente.....	56

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Credibilidade.....	58
Gráfico 2: Desempenho.....	59
Gráfico 3: Trabalho.	61
Gráfico 4: Exemplo.	62
Gráfico 5: Inspiração.....	63
Gráfico 6: Colaborador.....	64
Gráfico 7: Pensamentos.....	65
Gráfico 8: Sucesso.....	65

Introdução

A presente dissertação tem como propósito analisar o impacto da liderança na motivação e no clima organizacional no setor público, com particular enfoque no Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás de Angola. Trata-se de uma temática de grande relevância, uma vez que as práticas de liderança exercem influência direta no desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

No setor público, a estrutura e a dinâmica organizacional diferem substancialmente das que se observam nas instituições privadas. Essa especificidade requer uma atenção redobrada à forma como os processos de liderança e motivação são conduzidos. A liderança assume, nesse contexto, um papel determinante não apenas na definição de metas e estratégias, mas também na criação de um ambiente organizacional saudável, produtivo e motivador.

Para que uma organização alcance os seus objetivos, é essencial que os seus líderes tenham, em primeiro lugar, a capacidade de se autogerirem, para depois influenciarem positivamente os seus liderados. Uma liderança eficaz, centrada em princípios éticos e voltada para o desenvolvimento humano, é capaz de inspirar equipas, promover o engajamento dos trabalhadores e favorecer um clima organizacional propício à inovação e à excelência no serviço público.

Este estudo emerge, portanto, da constatação de que, em Angola, ainda se verificam lacunas no que diz respeito à investigação sobre os novos paradigmas de liderança aplicados ao setor público. Sendo um país em processo de desenvolvimento e modernização administrativa, torna-se imprescindível compreender como práticas de liderança eficazes podem contribuir para uma administração pública mais eficiente, transparente e orientada para resultados. Neste cenário, a motivação dos colaboradores e o clima organizacional surgem como elementos centrais para se alcançar tais objetivos.

A escolha do Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás como objeto de estudo justifica-se pela sua importância estratégica na economia nacional e pelo papel que desempenha na formulação e execução de políticas públicas relacionadas com recursos naturais,

uma área particularmente sensível à eficácia organizacional e à boa liderança.

Este trabalho está estruturado em oito capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução geral da temática. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, com a definição de liderança e a descrição dos seus estilos. No terceiro capítulo, aborda-se o conceito de motivação e as principais teorias associadas. O quarto capítulo trata da metodologia adotada, descrevendo os objetivos da investigação, o tipo de estudo, os métodos de recolha de dados e a abordagem analítica.

O quinto capítulo apresenta a caracterização da organização estudada. O sexto capítulo contempla a análise e discussão dos resultados obtidos. Por sua vez, o sétimo capítulo reúne as conclusões da investigação, enquanto o oitavo capítulo propõe sugestões para futuras pesquisas.

1. Formulação do Problema

O setor público em Angola tem enfrentado diversos desafios no que respeita à gestão dos seus recursos humanos, sendo a liderança e a motivação fatores cruciais para a estabilidade e o bom funcionamento das instituições. No caso específico do Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás, observa-se, com frequência, uma rotatividade significativa de funcionários entre diferentes áreas, o que revela sinais de instabilidade interna e pode estar associado a níveis reduzidos de motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

A falta de motivação nas organizações não é um fenómeno recente, mas tem-se agravado nos últimos anos, especialmente em contextos marcados por dificuldades institucionais, pressão por resultados e escassez de recursos. Segundo Bergamini (2008, citado por Giacomelli et al., 2016), a desmotivação tem sido uma preocupação constante nas organizações, afetando diretamente o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. Oliveira (2014, citado por Giacomelli et al., 2016) reforça que a desmotivação pode originar baixa produtividade, dificuldades de relacionamento interpessoal e queda na qualidade dos serviços prestados.

Neste cenário, a chefia e o estilo de liderança exercido desempenham um papel determinante. A forma como os líderes tratam e consideram os seus subordinados influencia diretamente o ambiente de trabalho, a permanência dos colaboradores nas suas funções e o nível

de compromisso institucional. Assim, torna-se necessário compreender que tipo de liderança predomina no Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás e de que forma ela contribui, ou não, para a construção de um clima organizacional saudável e motivador.

Apesar das particularidades da Administração Pública, esta tem sido pressionada a adotar modelos de gestão inspirados no setor privado, os quais exigem maior eficiência, inovação e responsabilização. Como referem Carvalho e Sousa (2016), citando Motta (2013), muitas práticas do setor privado têm servido de referência para instituições públicas, embora a sua implementação encontre obstáculos significativos decorrentes de fatores estruturais, culturais e administrativos.

Neste contexto, torna-se evidente que as chefias devem desempenhar um papel ativo na promoção de um clima organizacional positivo, centrado na valorização dos recursos humanos, na comunicação eficaz e no fortalecimento da motivação interna. Como afirmam Muzemba e Araújo (2021), a forte demanda por melhorias nos serviços públicos tem impulsionado reformas administrativas que visam identificar pontos fortes e fracos das organizações e direcionar os esforços para o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos serviços.

Diante do exposto, a presente investigação procura responder à seguinte questão de investigação:

De que forma o comportamento dos funcionários do Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás é afetado pelo clima organizacional, e que tipo de liderança predomina no local de trabalho?

1.2. Objetivos

Analisar o impacto da liderança na motivação e no clima organizacional no Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás de Angola, de forma a propor medidas que contribuam para a melhoria do ambiente de trabalho e para o aumento do comprometimento dos colaboradores.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar o impacto que o clima organizacional exerce sobre os colaboradores do Ministério, considerando a sua influência na satisfação profissional e no desempenho das funções;
2. Identificar e analisar os perfis de liderança predominantes na instituição, avaliando o grau de autonomia, a capacidade de relacionamento interpessoal e o compromisso dos líderes com os objetivos organizacionais;
3. Propor medidas estratégicas que favoreçam a melhoria do clima organizacional e o fortalecimento da motivação dos colaboradores, promovendo, assim, um ambiente de trabalho mais produtivo e eficiente.

1.3. Justificação

A presente investigação justifica-se pela necessidade de compreender de que forma os estilos de liderança e o clima organizacional influenciam a motivação dos colaboradores no setor público angolano, com especial enfoque no Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás. Num contexto em que a Administração Pública procura responder às exigências de modernização e eficiência, torna-se essencial promover ambientes de trabalho saudáveis, colaborativos e orientados para resultados sustentáveis.

Angola enfrenta desafios estruturais significativos na sua caminhada rumo ao desenvolvimento, entre os quais se destacam a rigidez dos modelos burocráticos, a escassez de lideranças eficazes e a baixa produtividade em diversos setores da função pública. Estas limitações comprometem não apenas a qualidade dos serviços prestados, mas também o bem-estar e o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores. Neste cenário, o papel do líder é determinante para a promoção de um ambiente organizacional capaz de inspirar, motivar e engajar os funcionários públicos.

A motivação no local de trabalho é uma variável central para o desempenho organizacional. Funcionários desmotivados tendem a apresentar baixo rendimento, escasso compromisso e menor iniciativa no exercício das suas funções. Assim, compreender os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores permite alinhar práticas de gestão com os objetivos institucionais e com as exigências da sociedade.

A relevância deste estudo não se limita à dimensão organizacional. Ele assume igualmente uma importância social e estratégica, uma vez que contribui para o fortalecimento das instituições públicas, a valorização dos seus quadros técnicos e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos. A investigação visa, portanto, oferecer subsídios teóricos e práticos que possam apoiar a formulação de políticas de recursos humanos mais eficazes, bem como estratégias de liderança mais inclusivas, humanas e orientadas para resultados.

Com base no estudo de caso e através da aplicação de um questionário a colaboradores do Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás, pretende-se identificar perceções sobre o estilo de liderança predominante, o clima organizacional vigente e o nível de motivação existente entre os trabalhadores. Os dados recolhidos permitirão desenvolver uma análise crítica e fundamentada, com vista à identificação de fragilidades e oportunidades de melhoria na gestão de pessoas no setor público.

Em suma, esta investigação propõe-se a contribuir para o aperfeiçoamento da liderança pública em Angola, fornecendo evidências empíricas e reflexões que possam apoiar decisões estratégicas com impacto direto na valorização do capital humano e na eficiência da Administração Pública.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Liderança nas Organizações

Atualmente, as organizações encontram-se em constante transformação, o que torna a liderança um elemento chave para o seu sucesso e sustentabilidade. Nesse contexto, os líderes desempenham um papel fundamental ao estabelecerem ligações com os seus colaboradores, promovendo um ambiente organizacional saudável. Tang et al. (2023) referem que os líderes tendem a conectar-se com os funcionários por meio de atividades relacionadas ao ambiente de trabalho, fortalecendo a dinâmica entre chefia e equipa.

Para que uma organização prospere, é essencial contar com líderes capazes de enfrentar e resolver os mais diversos desafios. Existem múltiplas definições sobre liderança, mas, de forma geral, liderar implica não apenas influenciar, mas também estimular e motivar os indivíduos no alcance dos objetivos institucionais.

Arruda et al. (2010) defendem que um dos aspetos centrais da liderança organizacional está na sua dimensão visionária, na qual o líder atua como agente motivador e inspirador, sendo capaz de transformar situações adversas em oportunidades de mudança positiva e conquista de resultados.

Keskes (2014) observa que a liderança tem sido amplamente valorizada porque permite às organizações alcançar vantagens competitivas duradouras por meio de equipas mais comprometidas e alinhadas com os objetivos estratégicos.

Neste sentido, torna-se imprescindível que as organizações desenvolvam políticas eficazes e mantenham um clima organizacional favorável, onde líderes competentes e habilidosos possam conduzir equipas rumo à excelência. Liderar, neste contexto, significa orientar pessoas, valorizar o indivíduo e promover um ambiente propício ao alcance de metas e resultados sustentáveis.

Pôncio (2022) sustenta que a liderança é indispensável a todas as funções da administração, uma vez que o gestor precisa compreender o comportamento humano e desenvolver a capacidade de conduzir pessoas com eficácia.

As organizações, reconhecendo essa importância, têm investido na formação dos seus gestores por meio de programas de capacitação, com o objetivo de desenvolver líderes aptos a criar ambientes de trabalho mais produtivos e humanizados.

Durante muito tempo, o foco das instituições esteve voltado exclusivamente para a rentabilidade e o alcance de metas, desconsiderando o valor do capital humano. Costa (2021) destaca que, ao negligenciar os seus colaboradores, as organizações comprometem o seu próprio desenvolvimento.

Nessa perspectiva, o papel do líder passa a ser determinante para o sucesso organizacional. Quando as metas não são claramente definidas e os colaboradores não são valorizados, a organização corre o risco de estagnar ou fracassar.

É essencial, portanto, adotar estilos de liderança compatíveis com a cultura organizacional e capazes de promover o envolvimento, a responsabilidade e a eficácia coletiva. Faria e Meneghetti (2011) explicam que as teorias da liderança nos estudos organizacionais surgiram no âmbito da racionalidade econômica, como ferramentas para atingir objetivos empresariais e maximizar os resultados.

Stoner e Freeman (1999), citados por Arruda et al. (2010), reforçam que o líder tem como função estabelecer critérios de desempenho, orientando a atuação dos colaboradores de forma alinhada às necessidades da organização, mesmo que isso, por vezes, implique secundarizar as necessidades individuais dos funcionários.

Assim, torna-se indispensável que os líderes sejam organizados, observadores e conscientes do seu papel orientador. Sendo as organizações constituídas por pessoas, a liderança eficaz é um fator determinante para a construção de um ambiente saudável, produtivo e voltado ao alcance de resultados sustentáveis.

2.2. Definição de Liderança

A liderança pode ser entendida como um conjunto de atitudes voltadas para instruir, orientar, supervisionar e capacitar os colaboradores, representando uma competência que pode ser ensinada e desenvolvida ao longo do tempo (Sefidan et al., 2021).

Num cenário marcado pela globalização e pelas rápidas transformações, as organizações tornaram-se estruturas dinâmicas, constantemente sujeitas à mudança. Nesse contexto, a liderança assume um papel fundamental na boa condução das atividades organizacionais e no cumprimento eficaz dos seus objetivos. Como afirmam Asrar-ul-Haq e Kuchinke (2016), a liderança é determinante para o bom andamento das organizações e para a execução das metas propostas.

Para Bergamini (2012), a liderança envolve não apenas aspectos sociais, mas também a percepção do líder como alguém capaz de gerar benefícios tanto para o grupo como para cada indivíduo de forma particular. Piairo (2022) complementa essa visão ao afirmar que a liderança pode ser compreendida como um processo de conduzir pessoas, podendo manifestar-se de forma natural — quando um indivíduo influencia os outros espontaneamente — ou institucional, quando está associada ao exercício formal de um cargo dentro da organização.

Dessa forma, pode-se afirmar que liderar vai muito além de emitir ordens ou exigir obediência cega. Liderança implica conduzir com profissionalismo, empatia e respeito, promovendo o engajamento dos colaboradores e estimulando o alcance de objetivos comuns. Trata-se de uma relação que exige equilíbrio entre autoridade, influência e motivação.

Yukl (2010) entende a liderança como um conjunto de características e atitudes por meio das quais o líder exerce influência sobre indivíduos ou grupos, com o objetivo de orientar comportamentos, definir rumos e estimular a cooperação no contexto organizacional.

Por fim, destaca-se que todo líder carrega consigo responsabilidades que exigem habilidades interpessoais, técnicas e éticas. É fundamental que ele esteja em constante processo

de aprendizagem e aperfeiçoamento, promovendo não apenas a produtividade, mas também o comprometimento dos colaboradores com a missão, os valores e os objetivos da instituição.

2.3. O Líder

Diferentes dos dias atuais, o líder tem a capacidade de desenvolver as suas habilidades de forma contínua para o progresso da organização. No entanto “Um líder que procura comportar-se de forma amistosa para ganhar a confiança dos seus subordinados não expressa necessariamente a maneira como ele realmente é” (Faria & Meneghetti 2011, p. 97)

Segundo Borges (2014) “Perante isto, entende-se que numa organização existem vários tipos de líderes, correspondendo a cada um deles diferentes competências e diferentes graus de responsabilidades”. (p.98)

Maxwell (1947) relata sobre os líderes que ninguém deseja seguir:

- Líder Inseguro- em que toda ação passa pelo filtro de egocentrismo;
- Líder sem visão - aquele líder que perde a visão por aquilo que faz, perde a paixão, o foco, por essa razão torna o ambiente não apropriado para o trabalho;
- Líder incompetente – são líderes ineficientes, não somente para si próprios, mas transmitem para toda a organização;
- Líder egoísta - tenta exercer a sua função com intuito do seu próprio benefício, mas que, prejudica os outros que estão a sua volta;
- Líder camaleão – aquele líder que as pessoas seguem, e não sabem como será a sua reação;
- Líder político – são aqueles que tem o desejo de seguir em frente, cujas ambições são meramente políticas;

➤ Líder controlador – são aqueles que estão sempre interromper o progresso, e tem o desejo da perfeição.

Segundo Schwella (2005) existem inúmeros desafios para liderar nos sectores públicos que são:

- ✓ Globalização – tem a necessidade nos dias atuais, a diversidade de muitos aspetos ou fenómenos que nos deparamos;
- ✓ Complexidade – deve-se tomar cuidado aos diversos problemas que podem surgir quando se está a liderar;
- ✓ Desigualdade – o aumento considerável entre o rico e pobre, tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento.
- ✓ Equidade de Género – a necessidade de tratar de forma igual, principalmente quando se trata de educar;
- ✓ Diversidade – no que se refere a diversidade cultural, com relação ao aumento da procura nos processos de governança;
- ✓ Boa Governança – democratização da política, quando se tem o empenho no comportamento ético do governo;
- ✓ Capacidade – nota-se o enfraquecimento gradual do estado com relação a desintegração real;
- ✓ Reforma Administrativa – as reformas administrativas, com o fim de melhorar o método de ação do executivo;
- ✓ Desafio da Capacidade Local – a necessidade de descentralizar os serviços locais.

Liderar no setor público é um desafio constante, pois as mudanças tecnológicas e organizacionais exigem inovação, adaptabilidade e capacidade de resposta eficaz por parte dos gestores para atender às crescentes demandas sociais e institucionais.

2.4. Estilos de Liderança

Com a chegada da globalização e era da informação e tecnologia, muitas empresas tiveram que adotar um estilo de liderança que pudesse se adaptar a esta fase, para que as mesmas pudessem sobreviver (Botelho e Krom, 2010).

Para isso, muitos líderes tiveram que tomar decisões rápidas, adaptando-se às transformações globais, tecnológicas e organizacionais, garantindo eficiência, inovação e motivação das suas equipas.

Numa organização o líder tem como responsabilidade de coordenar e dirigir, não obstante a isso, tem como capacidade de levar a organização a elevados resultados vindos desta influência (Araújo e Ferreira, 2009).

Nesta linha de pensamento que Araújo (2006), se refere que, existem diversos estilos de liderança que pode ser usado em uma organização, sendo que as essenciais são: o autocrático, o democrático e o laissez faire, sendo chamado para alguns autores como liberal.

Araújo (2006), classifica estes três estilos da seguinte maneira:

Autocrático ou autoritário – o nível de intervenção é elevado. O líder toma as decisões sem consultar o grupo, determina as tarefas de cada um de forma a concretizá-las;

Democrático – nível médio de intervenção do líder. Este estilo também é chamado de participativo, onde o líder partilha as suas responsabilidades envolvendo os seus colaboradores nas tomadas de decisões, e as divisões de tarefas são feitas pelo grupo;

Laissez Faire ou liberal – este nível de intervenção é quase nula. O líder neste estilo só termina intervindo se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide.

De acordo Goleman (2002), citado por Pais, (2006), relata que existem diversos estilos de liderança, com características diferentes, podendo ser aplicado em diferentes situações. O autor ressalta que o líder deve dotar de capacidades emocionais fortes, como por exemplo empatia e inteligência emocional.

Conforme estudos feitos existem seis estilos de liderança, nomeadamente, Coach Afiliativa/Relacional, Pioneira/Pacesetting, Dominante/Carismática, Transformacional e Transacionalo, os quais são abordados a seguir:

Coach- em que o líder procura investir e ajudar os seus colaboradores de forma a desenvolver suas habilidades, que concerne em aumentar a sua produtividade e eficácia no local de trabalho, de forma que eles saiam da zona de conforto;

Afiliativa/Relacional: este líder tem como característica principal criar harmonia e construir laços emocionais. Colocando as pessoas em primeiro lugar, e tem como competências básicas de inteligência emocional a empatia e enfoca no relacionamento e na comunicação. “Este estilo de liderança é apropriado para resolver conflitos na equipa ou para motivar as pessoas em períodos de stress, tendo um efeito altamente positivo na comunicação” enfatiza Goleman;

Pioneira /Pacesetting - este estilo de liderança causa efeitos positivos, quando se pretende resultados rápidos de uma equipa que possui elementos competentes e motivados;

Dominante/Carismática: em que a sua principal essência é a obediência inabalável. Ele apresenta as ordens e propõe que as mesmas sejam seguidas, não dando espaço em que as mesmas sejam discutidas, nem justificadas.

Bass et al., (2003) descreve a diferença dos dois estilos de liderança dizendo que:

Transformacional: “Os seguidores dos líderes transformacionais demonstram confiança, admiração, lealdade e respeito pelos líderes e são motivados a se comportar com desempenho acima das expectativas”;

Bass e Avolio (1994) descreveram os quatro componentes da liderança transformacional, para uma construção superior que são identificados como:

- 1) Influência idealizada: o líder é visto pelos seus seguidores como pessoas admiráveis e confiáveis.
- 2) Motivação Inspiradora: os líderes tomam atitudes de forma a motivar os seus seguidores.
- 3) Estímulo intelectual: os líderes impulsionam os seus seguidores a serem mais criativos e inovadores.

4) Consideração Individualizada: o líder trata todos da equipa de forma igual, mais atendendo a necessidade de cada um, e age como supervisor.

Transacional: “como aquela que utiliza a transação entre líderes e seguidores recompensados ou disciplinados com base em seu desempenho no trabalho. Os reforços podem ser materiais ou simbólicos, imediatos ou posteriores, parciais ou totais” Segundo Bass et al., (2003).

2. 5 Desempenho de Equipe Versos Estilos de Liderança

No ponto de vista das autoras (Dias e Borges, 2015) o significado de desempenho constitui um processo de qualidade, tanto pode ser considerada como elevada, tanto quanto baixa.

Segundo as mesmas autoras “as organizações têm buscado trabalhar com a medição do desempenho nestes diferentes níveis, de acordo com o grau de maturidade no que se refere ao planeamento e a utilização de ferramentas de mensuração de resultados”

Para Murphy (2008) afirma que, para se ter uma excelente avaliação de desempenho deve-se levar em consideração conjunto de medidas convergentes que, são aplicadas quando se demonstra chance de captar a variação no desempenho do trabalho. Já para Fernandes (2013), que aborda um modelo integrado de avaliação de desempenho deve-se avaliar as dimensões existente de entradas e saídas de forma a desenvolver as habilidades, que podem ser conhecimentos, capacidades, comportamentos e valores.

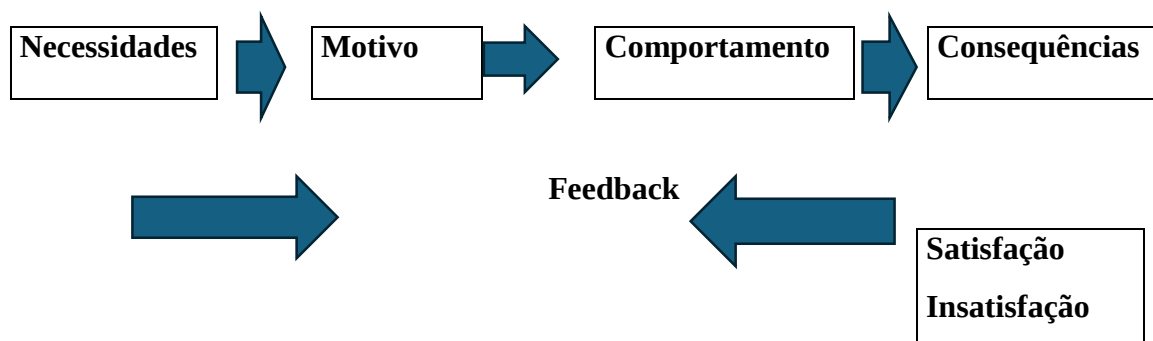
3. Motivação

De acordo a evolução da sociedade podemos definir que, a motivação nas organizações busca determinar as atitudes do individuo, e muitas das vezes é influenciada por fontes externas (Bergamini, 2003).

De acordo o mesmo autor “ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante não é desperdiçá-lo”. A palavra “motivar”, significa: dar motivo, causar, expor motivo. E o sinónimo da palavra motivação é: causa, razão, fim e infinito logo a palavra “motivação” vem da palavra “motivo” mais o sufixo “ação”, que quer dizer movimento afirmam (Gomes et al., 2007).

Normalmente as pessoas quando elas estão motivadas, elas conseguem enfrentar qualquer tipo de problemas, uma vez que uma organização é constituída por indivíduos relata Bueno (2002). “A motivação pode ser considerada também como um dos fatores que determina o comportamento do funcionário no trabalho, sendo que este comportamento se relaciona com o comprometimento organizacional” segundo (Zonatto et al., 2018).

A figura a seguir elucida o processo de motivação:



Elaboração própria:

Fonte: Adaptado de Micaelo (2013)

O método apresentado na figura nº 1 relata que a motivação e foca na gestão de faltas e atitudes que têm como objetivo a satisfação das mesmas. Neste processo, e de acordo com outros autores (Lussier & Achua, 2010) citado por Micaelo (2013) ao entendermos as necessidades encontradas em cada momento, conseguimos perceber a motivação e os

procedimentos que lhe estão associados, e juntamente compreender como a motivação pode diminuir ao enfrentar o costume ou uma deficiente recompensa.

Deste modo, para que se tenha uma administração bem organizada, com ou sem fins lucrativos, todo o líder deve buscar colaboradores motivados e proporcionar um ambiente ou clima organizacional que facilitem a satisfação individual e necessidades organizacionais.

Relativamente a formação e o treinamento, têm vindo a ajudar para que os colaboradores revelem os seus potenciais de forma mais eficiente, é necessário que profissionais competentes e principalmente realizados, é imprescindível mostrar o seu contributo para a organização.

Perante tudo o que foi dito, podemos concluir que o grau de motivação é a chave para o sucesso dentro de qualquer instituição.

3.1. Teorias de Motivação

Com o surgimento da revolução Industrial, vários fatores tornaram-se importantes como por exemplo, o aumento da produtividade humana, ganhou destaque.

Neste âmbito, foram acrescentadas várias teorias ao longo dos últimos anos que procuram estudar e entender a motivação seguindo duas abordagens distintas (Ferreira & Martinez, 2008).

Portanto várias teorias surgiram, como o caso de conteúdo que envolve as suas atitudes e, por conseguinte, a teoria de processos ou cognitivas que apresentam uma alternativa mais dinâmica, uma vez que oferecem entendimento dos processos cognitivos (Chiavenato, 1999).

De acordo com a tabela a seguir, vamos analisar a teoria de conteúdo que está ligada com os fatores intrínsecos do indivíduo, e a teoria de processo segundo Cortinhas (2014).

Tabela 1: Teoria de Motivação Conteúdo e Processo.

Teoria de Conteúdo

Teoria de Processo

Hierarquia das Necessidades, de Maslow

Teoria VIE, de Vroom

Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

Teoria da Equidade, de Adams

Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg

Teoria do Goal Setting, de Locke

Teoria X e Y, de McGregor

Teoria de Autodeterminação ou da Avaliação Cognitiva, de Deci e Ryan

Teoria do Work Design, de Hackman e Oldham

Teoria ERG, de Alderfer

Fonte: Adaptada de Cortinhas (2014)

As teorias de conteúdo e as teorias de processo diferem principalmente no foco: as teorias de conteúdo procuram explicar o que motiva o indivíduo, concentrando-se nas necessidades internas, como a segurança, reconhecimento ou autorrealização (Chiavenato, 1999). Já as teorias de processo explicam como a motivação ocorre, ou seja, analisam os mecanismos cognitivos e comportamentais que levam uma pessoa a agir em função da percepção de esforço, recompensa e justiça (Ferreira & Martinez, 2008).

3.2. Teorias da Hierarquia de Maslow

Para Maslow citado por Pôncio (2022) criador desta teoria relata” que as necessidades humanas estão relacionadas em uma pirâmide de importância que, influencia o comportamento humano, em que na base estão as necessidades recorrentes e as do topo as sofisticadas”.

Figura 2 – Pirâmide de Maslow



Elaboração Própria- Fonte: Micaelo (2013)

Com base em Micaelo (2013), a pirâmide ajuda-nos a compreender as atitudes dos seres humanos e que estratégias adotar, para poder motivar o comportamento de cada um. Muitas destas necessidades não satisfeitas tornam-se a desmotivação do comportamento humano, por isso, é imprescindível que o líder de qualquer organização, observe as necessidades dos seus colaboradores de acordo (Cunha et al., 2003).

3.3. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Herzberg citado por Cunha e Rodrigues (2022) que desenvolveu uma teoria motivacional, a que definiu, a teoria dos dois fatores de Herzberg. “Ele argumentou que, os fatores que causam atitudes positivas em relação ao trabalho não são os mesmos que causam atitudes negativas”. (p. 610)

Herzberg citado por Cunha e Rodrigues (2022) chegou a elucidar que esta teoria

apresenta dois fatores primordiais. O fator motivacional, que é controlado pelo indivíduo, e o fator higiênico externo ao indivíduo.

Herzberg defende que o fator externo, o indivíduo tem a capacidade de controlar como por exemplo, o meio ambiente, em relação ao fator higiênico, está atrelado na incumbência de influenciar as atitudes de cada colaborador.

Portanto, Herzberg considera o enriquecimento das atividades, substituído por tarefas mais simples, pela mais complicadas gerando assim, uma maior satisfação no ambiente de trabalho.

3.4. A Teoria da expectativa de Vroom

Psicólogo Canadiense Victor H. Vroom citado por (Cunha et al., 2003), desenvolveram a teoria que nomeou de teoria da expectativa de Vroom, onde relaciona três fatores determinantes para produzir motivação numa organização, que são eles: expectativa, valência instrumentalidade.

Segundo Cunha et al., (2003), abordam cada um dos três fatores:

- ✓ Expectativas: quando um esforço é exercido o desempenho será bem-sucedido;
- ✓ Instrumentalidade: quando o nível de resultado recai sobre o outro, que resulta do acesso a outro resultado.

Como podemos observar na seguinte equação:

$$\text{Motivação} = f (f (\text{expectativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{valência})$$

Está equação ilustra bem o que normalmente acontece nas organizações. Quando o indivíduo não sente recompensado ou quando as habilidades não são avaliadas ou são desconsideradas, a probabilidade da pessoa, aumentar o seu esforço fica praticamente nulo.

Segundo Vieira (2006) “Está teoria considera que o indivíduo é o decisor

racional do esforço que aplica para a obtenção de determinados resultados. É, portanto, uma abordagem cognitiva que presume que o comportamento e o desempenho são escolhas conscientes”. (p. 66)

Toda organização deve procurar avaliar as emoções de cada indivíduo, em relação as metas atingidas, e de que forma o líder deve motivar os seus colaboradores.

3.5. Teoria ERG de Alderfer

A Teoria de ERG refere-se a uma teoria atualizada, que trata do comportamento das necessidades humanas, tendo sido desenvolvida pelo psicólogo americano Clayton Paul Alderfer, de acordo Wyse (2018).

É considerada um resumo das necessidades de Maslow, uma vez que Alderfer condensou as cinco necessidades da pirâmide de Maslow em três categorias, a saber: Existência (Existence), Relacionamento (Relatedness) e Crescimento (Grow) afirma o autor.

Matos (2013) relata com mais detalhes, tal como podemos observar no quadro abaixo.

Tabela 2: Detalhes da Teoria ERG de Alderfer, segundo Matos (2013).

Necessidades	Forma como se podem satisfazer as necessidades
Crescimento	Individual de descobrir oportunidades únicas
Relacionamento	A forma de manter relações interpessoais, com colegas, amigos e familiares
Existência	Direito a comida, ar, água, salários, benefícios e condições de trabalho

Elaboração própria

Fonte: Matos 2013

3.6. A teoria X e Y de McGregor

Douglas McGregor citado por Cunha e Rodrigues (2022) sugeriu a famosa teoria X e Y. McGregor, observa assim na teoria X os subordinados pela ótica negativa e na teoria Y os subordinados pela ótica positiva (McGregor, 1960, citado por Cunha & Rodrigues, 2022).

De acordo McGregor citado por Cunha e Rodrigues (2022), a “teoria X tende a ser mecanicista e pragmática, em que segue um estilo rígido e autocrático para alcançar os objetivos da organização”.

Em relação a teoria Y que segue um estilo de conhecimento relevantes Chiavenato (2003) citado por Cunha e Rodrigues (2022) referem que esta teoria adota um estilo mais aberto e dinâmico, criando oportunidades para o pessoal, de forma alcançar objetivos específicos na organização.

3.7. A teoria da contingência de McClelland

A teoria da Contingência ou contingencial, foi expandida por David McClelland. Motta e Vasconcelos citado por Cunha et., al (2003) que retratam três tipos de motivos:

- Motivo de Sucesso: são aqueles indivíduos que procura sempre melhorar o seu desempenho, gostam de assumir responsabilidades;
- Motivo afiliativo: pessoas que tendem a trabalhar de forma irada mais, ao mesmo tempo tendem a estar no ambiente amistoso;
- Motivo de poder: representa uma produção de forma a impactar o comportamento e as emoções de outras pessoas.

Tabela 3: Caracterização dos motivos de sucesso, afiliação e poder.

Motivos	O individuo

Sucesso	Aspira alcançar metas elevadas mais realistas Toma iniciativas Assume riscos moderados
Afiliação	Procura relações interpessoais fortes Faz esforços para conquistar mais amigos e restaurar relações Atribui mais importância às pessoas do que as tarefas
Poder	Gosta de provocar impacto Preocupa-se com prestígio Assume riscos elevados

Elaboração própria Fonte: Cunha et., al (p.106)

3. 8. Teoria de Adams

Matos (2013) afirma que a teoria foi desenvolvida por Adams. Segundo esta teoria, a motivação tem uma origem mais social que biológica. A teoria tem suportes conceituais e sociais porque a motivação funciona em função de como uma pessoa se vê em comparação com os outros.

A mesma autora faz menção dizendo que “esta teoria diz que uma pessoa forma um rácio das suas contribuições (inputs) para os resultados (outputs). Com base nos inputs, tais como esforço, experiência, escolaridade, aptidões e competências compara resultados como nível salarial, aumentos, promoções, reconhecimento e outros fatores.”

Esta teoria menciona que o comportamento humano está diretamente ligado com a percepção pessoal de cada um sobre a ponderação ou a justiça concernente a uma situação laboral.

Segundo Matias (2018) Os trabalhadores sentem-se motivados quando são tratados de maneira igual e justa. Por outro lado, sentem-se mais motivados quando o ambiente de trabalho é agradável, e por consequência o aumento da produtividade.

Conforme Cunha et al., (2003) afirmam que, esta teoria considera que o

trabalhador que mais investe deve obter mais da instituição, podendo a estes recorrer a diversos termos de referência.

Os autores ainda mencionam que, esta teoria em comparação com a forma de gestão da motivação se torna essencial, uma vez que a pessoa observa uma relação de contingência de seus ganhos e investimentos.

E por outro lado, quando esta contingência não existir, a pessoa se sente desmotivada injustiçada, e o comportamento que a pessoa tende a ter é sair da organização ou diminuir os seus investimentos segundo os mesmos autores.

3. 9. Teoria de Locke e Latham

Locke (1978) citado por (Cunha et al., 2003) relatam que a teoria da motivação é fundamentada na definição de objetivos. Locke menciona que a melhor forma de motivar os colaboradores reside na fixação de objetivos.

Cunha et al., (2003) mencionam que, para que objetivos sejam os mais eficientes devem coincidir com um conjunto de características que são: “específicos” (specific), “mensuráveis” (measurable), “alcançáveis” (agreed),” realistas “(realistic) e com “prazos” (timed).

Locke e Latham, citados por Pereira (2009), afirmam que é o objetivo que orienta a ação do indivíduo, permitindo-lhe concentrar-se no que é mais relevante, traçar planos concretos e, conseqüentemente, definir de forma eficaz os seus comportamentos.

Foi em 1968 que Locke, conforme citado por Gonçalves (2014), propôs o modelo da teoria da definição de metas, segundo o qual a motivação no trabalho está relacionada com a existência de objetivos claros. Trabalhar com metas definidas torna-se, assim, uma fonte de motivação, dado que direciona o esforço de forma criteriosa e aumenta o comprometimento com os resultados.

Segundo o autor estes modelos são:

- As metas ou as intenções, constituem um papel crucial como determinantes motivacionais imediatos do esforço;
- A mudança no valor do incentivo somente irá afetar a conduta se for acompanhada de mudanças nas metas do indivíduo;
- Um indivíduo ficará satisfeito ou insatisfeito com o nível de execução alcançado, na medida em que este nível seja igual ao da execução das suas metas. (p.137)

Micaelo (2013) considera “que a investigação produzida revelou que o estabelecimento de objetivos tem um efeito positivo na motivação e desempenho, sendo essa motivação diretamente proporcional à dificuldade da meta a atingir”. (p. 81)

O mesmo autor aborda três suposições básicas, sendo os pilares da teoria de Locke:

- Os objetivos potenciam o desempenho, ao motivar as pessoas a exercerem esforços em concordância com a dificuldade da tarefa;
- Os objetivos motivam as pessoas a persistirem na atividade ao longo do tempo;
- Os objetivos direcionam o foco de atenção das pessoas para comportamento e resultados relevantes, afastando-as das atividades paralelas. (p. 82)

Quanto mais é o esforço de uma pessoa maior o seu nível de execução, e, por conseguinte, seus objetivos devem ser transparentes e bem definidos conclui o autor.

3.10. Teoria da avaliação cognitiva de Deci

Kreps (1997) citado por Cunha et al., (2003) comentam que, na falta de recompensas extrínsecas o esforço é considerado baixo, considera dois fatores motivacionais importantes: intrínseco e extrínseco.

(Amabile, 1993) citado por Gonçalves (2014) afirma que os indivíduos que estão motivados intrinsecamente procuram prazer em tarefas que tragam algum benefício no ambiente interno. Em relação ao indivíduo extrinsecamente sua motivação está em atingir benefícios no ambiente externo.

Segundo Ryan e Connell (1989) citado por (Cunha et al., 2003) mencionam que existe quatro níveis de casualidade de acordo ao quadro a seguir.

Tabela 4: Níveis de casualidade.

Casualidade	Indivíduo
Externa	Normalmente o comportamento do indivíduo é influenciado por regras ou punição.
Introjectada	A regulação passa a ser feita por processos internos Ex: culpa, ansiedade
Identificada	Atuação é feita de acordo aos valores e necessidades de cada indivíduo
Intrínseca	O comportamento é feito pelo prazer intrínseco que lhe é oferecido

Elaboração própria - Fonte: (Cunha et al., 2003) p. 119

3.11. Teoria Multifatorial de Porter e Lawler

Constitui numa versão mais ampla da teoria das expectativas e observa quatro variáveis primordiais que condicionam a motivação, o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação (Rocha, 2007) citado por Galhanas (2009) elucida da seguinte maneira:

- ❖ Esforço – o valor ou a energia que os indivíduos aplicam numa tarefa, independentemente do custo e da probabilidade da recompensa;
- ❖ Desempenho – é o resultado do esforço e é atingido por fatores como as próprias habilidades do indivíduo e da sua percepção com base do seu papel;

❖ Recompensas – gratificações dependem do desempenho ou dedicação e podem ser intrínsecas, como por exemplo a satisfação pela missão cumprida, ou extrínsecas, como por exemplo as recompensas monetárias, promoções, etc;

❖ Satisfação - a possibilidade de que um dado esforço, gere um determinado desempenho e, por conseguinte, esse desempenho advenha em algo desejado.

Portanto a motivação é o resultado de todo o processo de esforço, desempenho e recompensa, o líder deve procurar motivar a sua equipa usando formas diferentes, pois cada colaborador se comporta de maneira diferente dentro da organização.

3. 12. Teoria do Reforço de Skinner

Segundo Sousa e Raposa (2022) esta teoria foi desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner, e menciona que a motivação que advém do comportamento do individuo está sujeito a gratificações e é através do mesmo que é imposto sanções.

De acordo Oliveira (1973) citado por (Borges et al., 2020) descrevem as variáveis indicadas que esta teoria exige:

- 1) Estímulo: evento que afeta os sentidos do aprendiz;
- 2) Reforço: evento que resulta no aumento da probabilidade de incidência do ato que o precedeu;
- 3) Contingência de reforço: arranjo de uma situação para o aprendiz, na qual a ocorrência de reforço é tomada contingente à ocorrência imediatamente anterior de uma resposta a ser aprendida.

Entre todas as práticas administrativas a teoria de reforço é a que mais se identifica aos objetivos organizacionais segundo Dubrin (2003) citado por Sousa e Raposa (2022).

3.13. Teoria do Work Design, de Hackman e Oldham

A Teoria do Work Design, desenvolvida por Hackman e Oldham (1976), analisa como o desenho das tarefas influencia a motivação, o desempenho e a satisfação dos colaboradores. A proposta centra-se em cinco dimensões principais: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significância, autonomia e feedback.

Segundo os autores, essas características ativam três estados psicológicos: a experiência de significado no trabalho, a responsabilidade pelos resultados e o conhecimento do desempenho (Hackman & Oldham, 1980). Quando presentes, promovem maior motivação intrínseca e envolvimento.

O modelo considera ainda o “nível de prontidão para o crescimento” de cada colaborador, sendo que trabalhadores com alta necessidade de desenvolvimento respondem melhor a trabalhos enriquecidos (Chiavenato, 2004). Trata-se de uma teoria prática, útil no redesenho de funções e cargos.

3.4. Teoria ERG, de Alderfer

Alderfer (1972) reformulou a hierarquia de Maslow em três categorias: Existência, Relacionamento e Crescimento (ERG). As necessidades podem ser ativadas simultaneamente e não seguem uma ordem rígida, diferentemente da proposta original de Maslow.

O autor introduziu o princípio da frustração-regressão, onde a não satisfação de uma necessidade superior pode levar o indivíduo a buscar satisfação em necessidades inferiores (Ferreira & Martinez, 2008). Isso torna a teoria mais flexível e realista.

As necessidades de existência referem-se à sobrevivência física, as de relacionamento envolvem interações sociais, e as de crescimento dizem respeito ao desenvolvimento pessoal (Matos, 2013). A teoria é útil para entender os diferentes níveis de motivação no trabalho.

3.15. A Motivação no Trabalho

Velez e Martinez- Lugo, (1995) citado por Gonçalves (2014) refere “que a motivação pode ser compreendida como uma realidade que movimenta, imprime orientação e

energia aos desejos e intenções do indivíduo, para que actue no sentido de suas metas” (p. 127). O processo de motivação é complexo e varia significativamente entre os indivíduos. O que estimula uma pessoa pode não ter o mesmo efeito sobre outra, pois cada indivíduo responde de forma distinta a diferentes estímulos motivacionais (Vergara, 2003, citado por Gonçalves, 2014).

Para além das definições dos autores citados, existem diversas outras definições de motivação no ambiente de trabalho, algumas delas são expostas no quadro abaixo.~

Tabela 5: Diferentes definições de motivação organizacional, segundo vários autores.

George e Jones (1999)	“As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento”
Deci (1992)	Relata que motivação é fundamentada em três questões: “o que energiza a ação? Como ela é direcionada? Em que medida ela é controlada?”
Kanfer (1995)	"A motivação refere-se aos mecanismos que regulam a direção, a intensidade e a persistência das ações, não sendo estas devidas exclusivamente às diferenças individuais de capacidade."
Sims,Fineman e Gabriel	“As forças que atuam dentro do indivíduo que iniciam e dirigem o seu comportamento”

Elaboração própria - Fonte: Gonçalves (2004)

Segundo Chiavenato (1983) menciona que, a motivação procura compreender o comportamento de cada indivíduo dentro de uma organização, e explica que o Homem é motivo pelo qual busca satisfazer as suas necessidades, como “dinheiro” “recompensas salariais” e “materiais de trabalho”.

Segundo Pinder (1998) citado por (Cunha et al., 2003, a motivação é “conjunto de forças energéticas que tem origem que no indivíduo quer fora dele, e moldam o comportamento de trabalho, determinado a sua forma, direção, intensidade e duração”. (p. 102)

A motivação é fundamental para se realizar diferentes atividades quotidiana. Portanto é necessário buscar um direcionamento e um esforço, para que se consiga manter

motivado, procurando aquilo que realmente deseja, Soares (2021). Diversos estudos têm procurado identificar os fatores que realmente influenciam a motivação dos colaboradores. Nesse sentido, é fundamental que os líderes dominem técnicas e métodos capazes de diagnosticar com precisão o que motiva os seus liderados no contexto organizacional (Gondim & Silva, 2004).

Em suma, os indivíduos devem ser estimulados sempre que sejam bem-sucedidos no seu trabalho e na organização. É imprescindível que um líder ou gestor de uma organização, possa contar com o auxílio e colaboração total dos seus liderados na organização.

3.16. Tipos de Motivação

O indivíduo pode motivar-se naturalmente pela procura, pela descoberta, pela execução do trabalho que lhes traz satisfação e reconhecimento ou através de incentivos ou recompensas como salários, prémios, promoções, etc.

A motivação pode ser compreendida a partir de diferentes perspetivas, sendo a distinção fundamental aquela que a classifica em motivação intrínseca, relacionada ao prazer e satisfação pessoal, e motivação extrínseca, associada a recompensas externas.

Para Evans (1986), citado por Gondim e Silva (2004) mencionam que, é imprescindível identificar o que realmente retém os indivíduos dentro de uma organização, portanto é necessário que os líderes e liderados desenvolvam, competências intrínseca e extrínseca dentro da organização.

3.17. Motivação Intrínseca

Ryan & Deci (2000) referem que a motivação intrínseca envolve interesse reflexivo por todas as preferências e possibilidades, compromisso desejado e ativo com as tarefas, que são consideradas como estimulantes, satisfatórias, fonte de prazer que, promovem o desenvolvimento pessoal.

Os mesmos autores indicam que a motivação intrínseca está associada a níveis

elevados de aprendizagem e criatividade, uma vez que o indivíduo age movido por desafios pessoais e interesse genuíno, e não por recompensas externas.

Schwaab (2014) “afirma que, quando atividade é realizada com prazer, a pessoa esta motivada intrinsecamente, já quando a atividade é realizada para atingir um propósito, a pessoa está motivada extrinsecamente”.

As pessoas internamente motivadas revelam, tipicamente, confiança, interesse, entusiasmo, o que leva a um desenvolvimento de persistência, de desempenho e de criatividade, adquirindo uma autoestima, vitalidade e um bem-estar geral elevado (Ryan & Deci, 2000).

No entanto, os objetivos impostos, diretivas, prazos e avaliações pressionadas, reduzem a avaliação intrínseca, enquanto o reconhecimento de sentimentos, a escolha e as oportunidades de encaminhamento, são fatores que possibilitam ao indivíduo, desenvolver a motivação extrínseca (Ryan & Deci, 2000).

3.18. Motivação Extrínseca

Teixeira (2013) cita “que a motivação extrínseca é a motivação orientada para uma recompensa esperada, uma satisfação de carácter exterior (uma renumeração de produção, um louvor, etc.), ou para evitar algum tipo de punição”.

Figueiredo (2011) afirma que a motivação extrínseca é definida como um tipo de motivação que se rege por razões de forças externas. A acção é dirigida não pelo benefício do colaborador, mas pela obtenção de resultados.

“Esse tipo de motivação é impulsionado por fatores externos, como recompensas, que despertam satisfação ou prazer, compensando o fato de a tarefa, por si só, não ser suficientemente estimulante.” (Ryan & Deci, 2000).

Apesar da junção destes tipos de motivação, os mesmos autores relatam que foram desenvolvidos diversos estudos que acabaram com a apresentação de resultados, indicando que as recompensas materiais prejudicam a motivação intrínseca, e diminuem o envolvimento na atividade nos níveis inferiores.

Portanto, é importante destacar que tanto a motivação intrínseca quanto a extrínseca são relevantes, pois as pessoas tendem a se engajar em comportamentos nos quais se sentem reconhecidas e valorizadas.

3.19. Fatores de Motivação

É essencial reconhecer os valores que motivam os trabalhadores individualmente, procurando alinhar esses valores com o desempenho organizacional, colaborar para uma crescente motivação e aumentar a produtividade (Michaelson, 2005) citado por Cortinhas (2014). Rocha (2007) afirma que, tradicionalmente, os incentivos monetários eram quase como a única forma de motivação, mas que, atualmente, existe uma quantidade enorme de elementos motivacionais para além da componente financeira.

Em relação aos fatores motivacionais, vamos mencionar algumas estratégias que impactam o aumento da motivação:

- ✓ A participação, pois os colaboradores podem ser ouvidos e participativos no processo de decisão (Rocha, 2007);
- ✓ Desenvolvimento do trabalho, através de alterações no conteúdo e nível de responsabilidade de uma tarefa, de forma a garantir um maior desafio individual, adquirindo mais importância e aumentando o grau de realização pessoal (Teixeira, 2013);
- ✓ Alargamento de funções, a partir de tarefas mais variadas, eliminando a monotonia associada ao desempenho de operações repetitivas (Teixeira, 2013);
- ✓ Adequação das pessoas às funções, de forma a coincidir as características e preferências pessoais com o trabalho a desempenhar (Rocha, 2007);
- ✓ Adequar objetivos e metas individuais à organização (Guga, 2012);
- ✓ Adequação da recompensa às pessoas, pois nem toda a recompensa tem o mesmo impacto nas diferentes pessoas (Rocha, 2007);
- ✓ Adequada recompensa ao nível da execução (Rocha, 2007).

Quanto ao benefício de recompensa financeira, continua a razão principal para a motivação dentro das organizações. Maximiano (2000) relata que “estes incentivos monetários podem ser também associados a outras modalidades de premiação, oferecendo em ocasiões

especiais determinados prêmios pela realização de uma meta de desempenho”.

Ferreira et al., (2011) afirmam que a liderança influencia o comportamento dos liderados, e que estes por sua vez influenciam o comportamento dos líderes.

- “O poder pessoal engradece a figura do líder, prestigia o ego em termos de competência, lealdade, conhecimento e carisma”;
- “O poder de posição está atrelado a autoridade formal, ao controle sobre os recursos e competências, ao controle sobre disciplina e ao controle sobre a informação”, etc;
- O poder político tem o controle sobre decisões, coligações e institucionalizações

Tanto o poder de posição quanto o poder pessoal são relevantes para o exercício da liderança, uma vez que influenciam colegas e subordinados, tanto individualmente quanto em grupo. No entanto, o poder de posição tende a ser mais limitado, conforme apontam os autores.

Portanto, é crucial o líder valorizar o trabalho dos colaboradores, apoiar iniciativas, dar o devido agradecimento e reconhecimento social (Rocha, 2007).

3.20. A ligação da Motivação com a Liderança

“Os processos comportamentais e sociais inerentes à motivação e à liderança estão interligados, na medida em que o líder propõe tarefas aos seus liderados, desde que a concretização dessas tarefas também responda aos seus próprios interesses. Simultaneamente, o líder depende da colaboração dos seus subordinados para alcançar os objetivos estabelecidos” (Freitas & Rodrigues, 2008).

Freitas & Rodrigues (2008) defendem que, a liderança está articulada aos impulsos, estímulos e incentivos, que podem conduzir a uma motivação, direcionada para a visão, missão e objetivos organizacionais.

De acordo com Donato et al., (2011), “a motivação envolve também o relacionamento entre líderes e colaboradores. O líder não pode omitir que cada indivíduo é

único e diferente e, assim, os fatores que o motivam também diferem dos demais”.

O autor defende ainda que, a liderança deve encontrar as competências individuais de cada indivíduo e aproveitar o melhor de cada um deles para aumentar o valor à organização.

Freitas & Rodrigues (2008), argumentam que, o limite do desempenho não é permanente e altera de acordo com a aquisição de novos conhecimentos, com o aperfeiçoamento das capacidades e competências e com a mudança de interesses e atitudes.

Bergamini (1994) indica “que liderança e a motivação, estão ligados tanto na teórica como na prática, por uma relação de causa efeito, onde é possível observar que guardam a união de parentesco forte entre si, ao ponto de serem considerados sinónimos”.

“A união entre estas duas vertentes revela que o líder é sempre um instrumento crucial no grupo, e o entendimento das motivações nos colaboradores explica o processo social da liderança, bem como permite o desenvolvimento dos líderes” (Freitas & Rodrigues, 2008).

Conclui-se assim que a liderança e a motivação são fundamentais para a obtenção do sucesso desejado numa organização pois quando um líder está desmotivado coloca em risco a organização.

3.21. Elementos de Recompensas

Segundo Cunha et al. (2003), a definição de sistemas de recompensas constitui um tema central tanto no campo da motivação quanto na gestão organizacional, tendo em vista que, ao longo do tempo, as instituições procuraram adaptar os modelos de recompensa às suas realidades específicas e objetivos estratégicos.

Oliveira (2016), citando Sousa et al., (2012) mencionam que “sistema de recompensas é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial”. Segundo Câmara (2011)” as recompensas têm como objetivo apoiar e reforçar a cultura da empresa, uma vez que os recursos humanos são considerados como um fator de sucesso para as organizações”.

De acordo o mesmo autor, para que o “sistema de recompensas seja eficaz, conseguindo alcançar os objetivos, é essencial fazer dois pressupostos:

- Que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, fomentado atuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos;
- Que seja bem aceite pelos seus destinatários e percebido por esses como justo e objetivo”.

Em suma um elemento de recompensas apropriado e eficaz é de extrema importância quando se pretende uma mudança de comportamento, por parte dos colaboradores a nível da organização.

3.22. Recompensa como Sistema de Motivação

Embora sejam conceitos semelhantes, Armstrong (2009) esclarece que as recompensas devem estar alinhadas a um conjunto de objetivos previamente definidos e integrados num sistema coerente de gestão de recompensas.”.

- Recompensar as pessoas de acordo com o que a organização valoriza e quer pagar;
- Recompensar as pessoas com base no valor que elas criam;
- Recompensar as coisas certas para transmitir a mensagem certa sobre o que é importante em termos de comportamentos e resultados;
- Desenvolver uma cultura de desempenho;
- Motivar as pessoas e obter delas o seu compromisso e empenho;
- Ajudar a atrair e reter as pessoas de alta qualidade, necessárias para a prossecução dos objetivos da organização”.

Reis (2009) refere que os salários e as recompensas são elementos cruciais na gestão da motivação dos trabalhadores, pois podem levar ao aumento da motivação dos trabalhadores.

Amorim et al., (2008) referem que “as recompensas intrínsecas estão ligadas ao

trabalho em si, aos cargos e tarefas desempenhadas, às possibilidades de crescimento profissional e pessoal, ao reconhecimento, e a satisfação com o ambiente de trabalho”.

Deste modo, conclui-se que para qualquer tipo de recompensa, gera um sentimento excelente, pois, aumenta a produtividade e motivação por parte do colaborador.

3.23. Importância do Desempenho Profissional nas Organizações

Segundo Marques (1992) citado por Cunha et al., (2003) a avaliação de desempenho deve servir para:

- 1)“Encorajar os níveis de motivação e desempenho mais elevados”;
- 2)“Proporcionar ao colaborador informação clara que lhe permita ajustar o seu comportamento as metas da organização”;
- 3)“Recolher informação relevante para a organização em termos de promoções, formação desenvolvimento, e recompensas”

“Para um melhor desempenho das organizações, é necessário que os líderes se preocupem com as situações de trabalho que concedem aos seus funcionários, objetivando proporcionar fatores que colaborem positivamente nas condições e qualidade de vida dos colaboradores” segundo Silva et al., (2018).

Para que tenhamos um desempenho profissional, a organização, necessita de um clima e do comportamento organizacional satisfatório. Uma organização não existe sem os seus colaboradores, que possa executar suas atividades operacionais.

O clima organizacional pode ser definido como o ambiente no qual os indivíduos estão inseridos, exercendo influência direta — positiva ou negativa — sobre o seu desempenho. Quando os colaboradores atuam num ambiente satisfatório, tendem a sentir-se mais realizados, o que favorece o aumento da produtividade (Silva et al., 2018).

Neely et al., (1995) citados por Santos e Carneiro (2013) salientam “que o desempenho fornece ao líder possibilidades de medir ações da organização, como sua

capacidade produtiva, e o nível de eficiência e eficácia dos processos”

Castro et al. (1996) analisam com profundidade os desafios associados à implementação de sistemas de avaliação de desempenho, destacando que essa prática representa uma das maiores dificuldades enfrentadas pela gestão de recursos humanos. Para que a avaliação seja eficaz, é fundamental que esteja alinhada à cultura organizacional, respeitando as suas especificidades.

Os autores salientam ainda que o processo de avaliação deve pautar-se pela justiça e imparcialidade, utilizando padrões objetivos e previamente definidos. Alertam, entretanto, para erros frequentes, como a tendência de julgar com base em traços de personalidade ou de atribuir exclusivamente ao colaborador a responsabilidade por desempenhos insatisfatórios, desconsiderando variáveis contextuais.

Por fim, enfatizam a importância do envolvimento e comprometimento das chefias no processo, uma vez que estas desempenham um papel fundamental na articulação com o setor de recursos humanos para a implementação eficaz do sistema.

Castro et al., (1996) ainda retratam que, o modelo de avaliação foi criado com objetivo de:

- Valorizar o desempenho eficaz e identificar os problemas e as discrepâncias no desempenho;
- Identificar as necessidades de treinamento de pessoal;
- Identificar e remover os obstáculos e as restrições organizacionais ao desempenho eficaz;
- Validar os procedimentos de seleção, acompanhamento, movimentação e colocação;
- Promover e aperfeiçoar programas e políticas de desenvolvimento de recursos humanos;
- Aprimorar as condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho;
- Subsidiar a aferição de mérito.

Torna-se importante este modelo pois, muitos erros são evitados na organização,

possibilitando o colaborador de aprimorar as suas habilidades e adquirir melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Barbosa e Cintra (2012) citado por Ribeiro et al., (2017) afirmam que, é preciso definir metas organizacionais, e as mesmas devem” transparentes” “mensuráveis” “predefinidas “e consensuais “ e, se possível, com apreciação de especialistas.

É a partir deste processo difícil, que se torna imprescindível o acompanhamento de uma pessoa intendida na área, para que, possa ajudar em todos os mecanismos que surjam.

3.24. A Renumeração na Gestão Publica

Segundo Amorim et al., (2008) a renumeração na gestão pública consiste em gerir os bens públicos no sentido de “executar”, “controlar”, “dirigir”e “governar” de forma a obter resultados satisfatórios.

Para Bergue (2005) citados por Amorim et al., (2008) defendem que, a gestão da renumeração nas organizações, se diferencia pelo facto de obter algumas diferenças em relação ao sector privado, isto deve-se pelas causas culturais e natureza do poder existente.

Segundo (Passaia e Menezes 2003) citados por Amorim (2008) existem determinadas modalidades para gestão da renumeração que são:

- Adicionais - são as vantagens que concede aos funcionários públicos a razão pelo tempo do serviço;
- Gratificações – são as vantagens concedidas aos funcionários devido as condições normais de segurança salubridade ou onerosidade;
- Indemnizações – refere-se em indemnizar o funcionário público, em razão da sua função.

No setor público, as remunerações são fixadas com base em limites máximos (teto) e intermédios (subteto), resultando num leque salarial relativamente restrito, mas acompanhado de elevada estabilidade dos funcionários.

Entretanto liderar não é uma tarefa fácil, principalmente nso serviços públicos.

Segundo Horn (1995), este modelo, devido à sua estrutura padronizada, é o que melhor se ajusta aos desafios enfrentados pelos órgãos públicos, pois contribui para minimizar os constrangimentos associados às transações e reduz os custos decorrentes da incerteza.

Essa estrutura de remuneração, apesar de apresentar uma base rígida e definida por normas legais, tem sido objeto de debate, especialmente no que diz respeito à sua capacidade de atrair e reter talentos no setor público. A ausência de políticas mais flexíveis e meritocráticas pode gerar desmotivação entre os servidores, principalmente os mais qualificados, que encontram no setor privado melhores oportunidades de valorização profissional.

Assim, torna-se evidente a necessidade de rever os mecanismos de recompensa, considerando não apenas os aspectos legais, mas também o reconhecimento do desempenho e das competências individuais.

Além disso, a gestão da remuneração no setor público deve estar alinhada a princípios de transparência, equidade e justiça organizacional. Segundo Chiavenato (2004), a motivação dos colaboradores está fortemente ligada à percepção de justiça nos processos de recompensas.

Quando os servidores públicos percebem que os critérios para remuneração, gratificações e progressão na carreira são justos e bem definidos, a tendência é o aumento do comprometimento e da satisfação no ambiente de trabalho, favorecendo um clima organizacional mais produtivo e coeso.

4 - Metodologia

A metodologia é um conjunto de procedimentos a seguir para obtenção de resultados numa pesquisa científica.

Tem como objetivo principal, realizar um estudo de caso, através de um inquérito por meio de questionário, para obter o estilo de liderança que predomina nesta instituição, e como o clima organizacional interfere na motivação dos funcionários do Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás.

4.1. Enquadramento do Problema de Investigação

Após a revisão da literatura, este estudo propõe-se a diagnosticar de que forma o clima organizacional influencia o comportamento dos funcionários do Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás, bem como identificar os estilos de liderança predominantes exercidos pelos seus dirigentes no ambiente de trabalho.

Para além disso são outros os sinais de desmotivação como os atrasos e o absentismo segundo (Muzemba e Araújo 2021). Normalmente no ambiente de trabalho, a forma como são tratados e considerados os subordinados, determina a permanência dos mesmos na área em que estão inseridos.

4.2. Objetivos de Estudo

Este estudo tem como objetivo principal analisar a forma como o clima organizacional e os estilos de liderança influenciam a motivação dos colaboradores no Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás. A partir desta proposta, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar o impacto do clima organizacional no comportamento e desempenho dos colaboradores da instituição;
2. Identificar os estilos de liderança predominantes entre os gestores da organização;
3. Propor medidas de melhoria que favoreçam um ambiente organizacional motivador e promovam o bem-estar e a eficácia profissional dos funcionários.

4.3. Tipo de Investigação

Segundo Gil (1999) a pesquisa tem um carácter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo primordial da pesquisa é obter respostas para problemas mediante a aplicação do procedimento científico”.

Para este trabalho vamos utilizar a pesquisa bibliográfica, estudo de caso e estudo de campo, com uma abordagem de carácter quantitativa.

A abordagem quantitativa permitiu recolher informações objectivas e mensuráveis através de inquéritos aplicados aos colaboradores do Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás, estes dados permitiram a realização de análises estatísticas do problema.

Gil (1996) em seus estudos relata que existem três grandes pesquisas:

1) Exploratórias, que têm como principal objetivo oferecer maior familiaridade com o problema, com objetivo estar mais claro ou a construir mais hipóteses.

2) As descritivas, que têm como foco principal a descrição de atributos para determinada população, ou fenómeno ou a determinação de conexões entre variáveis.

3) E as explicativas que têm como cuidado principal nomear os fatores que delimitam ou que colaboram para a situação dos fenómenos, que investiga mais o conhecimento da veracidade porque aborda o facto e o porquê das coisas.

Lakatos & Marconi (1991), “a investigação é uma conduta formal, com método de pensamento reflexivo, que exige um tratamento científico e se compõe no caminho para entender a realidade ou para expor verdades parciais”.

Estes levantamentos de dados podem ser classificados a partir de três formas: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos.

Portanto, todos estes levantamentos se tornam essenciais porque é através deles que poderá ter um trabalho de qualidade, evitando assim o desperdício.

4.4. Estudo de Caso

O estudo de caso normalmente tem a capacidade de obter dados mais detalhados e de forma abrangente. Na habilidade deste estudo de caso o formato da questão de pesquisa está focado no “como” e no “porquê”, destacando ocorrências contemporâneas, não obrigando controle sobre acontecimentos comportamentais de acordo com (Yin, 2001).

Para Yin (2001) recomenda um significado, que seja: uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro da sua situação de vida real, essencialmente quando as metas entre o fenômeno e a situação não estão nitidamente definidos.

Os benefícios do estudo de caso segundo Gil (1996) são os seguintes:

- O encorajamento de novas descobertas, que podem acontecer ao longo da pesquisa de caso;
- O investigador está voltado para a totalidade dos acontecimentos e focado de uma forma geral;
- A conduta de coleta de dados se torna muito acessível em relação com outros tipos de delimitação.

Apesar, de inúmeros benefícios, o método de estudo de caso, como qualquer outro método, mostra certas limitações. Segundo Yin (2001) argumenta 4 limitações para o método de estudo de caso:

- 1) Falta de rigor, que deve ser recuperado com um conjunto disciplinado de protocolos;
- 2) Subjetividade, para uma autenticidade e confiabilidade que deve ser utilizado por várias fontes de comprovação, por exemplo entrevistas, documentos da empresa, fontes secundárias de informação, participantes múltiplos dentro do estudo de caso;
- 3) Pouco suporte de generalização científica;
- 4) Muito tempo e esforço consumidos em documentos volumosos e pouco visível.

Ainda assim, o estudo de caso é particularmente útil quando se procura explorar uma situação contemporânea, complexa e contextualizada, como é o caso do impacto da

liderança na motivação e no clima organizacional no setor público angolano. Por essa razão, optou-se por esta metodologia, considerando que oferece maior profundidade e detalhamento na análise do objeto de estudo.

Este trabalho tem como principal objetivo analisar de que forma o comportamento dos funcionários do órgão ministerial é influenciado pelo clima organizacional e pelo estilo de liderança predominante exercido pelos seus líderes no local de trabalho.

4.5. Estudo de Campo

A pesquisa de campo, em geral, busca responder às questões propostas com maior flexibilidade, ainda que seus procedimentos sejam analisados e ajustados ao longo do processo, conforme argumenta Gil (1999).

Em suma, é possível argumentar que o estudo de campo tem o objetivo de entender as reações dos indivíduos face aos processos de mudança, porque procura estudar um único grupo, e tem sua forma na prática da observação.

4.6. Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa tem como objetivo analisar, com base em materiais já publicados. Essa abordagem apresenta como vantagem a possibilidade de obter informações mais precisas; contudo, o conteúdo torna-se mais restrito em comparação àquele que poderia ser obtido por meio de investigações diretas.

Gerhardt e Silveira (2009, apud Fonseca, 2002) “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já elaboradas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web”.

4.7. Instrumento Recolha de Dados

As recolhas de dados foram feitas no Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás durante o mês de dezembro de 2023, com a utilização de dois questionários que foram enviados para os colaboradores por meio de e-mail e de contactos telefónicos.

Segundo Gil (1999) afirma que o questionário é uma pesquisa que como a finalidade obter informações precisas, sobre “crenças”, “valores” “conhecimentos”, “sentimentos” e “aspirações”, seja do presente ou passado.

De acordo com o mesmo autor, o questionário apresenta as seguintes vantagens:

- Tem a possibilidade de atingir grande número de pessoas;
- Menor custo com o entrevistador;
- Garante o anonimato das respostas, evita exposição das respostas;
- As pessoas se sentem livres para responder as questões;
- As pessoas não se sentem pressionadas nem influenciadas.

Entretanto essas técnicas tornam-se bastante valiosas para aquisição de informações. Acerca do que a pessoa “sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer das coisas precedentes” Segundo (Selltitz, 1967) citado por (Gil, 1996).

O primeiro questionário (Anexo I) utilizado neste trabalho de pesquisa é composto por 35 perguntas. O primeiro grupo aborda os dados demográficos dos inquiridos, permitindo-lhes liberdade para responder às questões. As perguntas subsequentes concentram-se no tema central do estudo, que trata do perfil dos chefes e do clima organizacional no referido órgão ministerial.

4.8. Coleta de dados

Gerhardt & Silveira (2009) afirmam que a coleta de dados é definida pelo conjunto de informações ou de operações, dentre as quais estas informações são confrontadas, de acordo aos dados recolhidos, estes dados serão analisados posteriormente.

Segundo Yin (2001), a utilização deste recurso ajuda o investigador a fazer frente ao problema e manter a autenticidade e a confiança do estudo de caso. Nomeadamente:

1) Apresentar diversas fontes de evidências. O estudo de caso não necessita limitar-se a uma única fonte de evidência. Pelo contrário, recomenda-se a triangulação de dados,

constituindo uma base sólida para a utilização de múltiplas fontes de evidência;

2) Produzir um banco de dados para o estudo de caso para explicar e organizar os dados recolhidos;

3) Permanecer a ligação de evidências com o propósito de acrescentar a confiabilidade das informações.

Yin (2001) relata que para o estudo de caso, a entrevista é a fonte de informação mais importante, conseguindo adotar formas diferentes e pode ser dirigida de forma mais espontânea, podendo perguntar ao respondente sobre determinadas situações.

De acordo com Lakatos & Marconi (1991), a entrevista estruturada tem uma padronização de respostas e não desvia do objetivo principal, tomando atenção para que ao entrevistar não encaminhe a entrevista para respostas que não revelam a realidade.

5- Características da Organização

O estudo de caso na qual trataremos neste trabalho de pesquisa, refere-se ao Ministério dos Recursos Minerais, Petróleos e Gás, que é responsável pela formulação, condução, execução, controlo e acompanhamento da política do executivo relativo às actividades geológicas e minerais.

Tem como função apoiar o órgão do Executivo, não apenas na sua atuação institucional, mas também na distribuição de produtos minerais e petrolíferos, bem como na comercialização de biocombustíveis, assegurando que essas actividades sejam realizadas sem causar danos ao meio ambiente.

Além destas responsabilidades, começaremos por apresentar algumas atribuições do Ministério Recursos Minerais, Petróleo e Gás, que são:

- a) Formular e propor as bases gerais da política nacional sobre os recursos minerais, petróleo e biocombustíveis;
- b) Elaborar e propor o programa de desenvolvimento dos recursos minerais, petrolíferos e biocombustíveis, de acordo com o Plano Nacional e assegurar o controlo e fiscalização da sua execução;
- c) Promover a realização de estudos de inventariação das potencialidades dos recursos minerais, petrolíferos e biocombustíveis do país;
- d) Estudar e propor legislação reguladora das actividades do sector;
- e) Velar pela execução dessas ações que se enquadram na política do Executivo relativamente à actividades dos recursos minerais, petrolíferos e biocombustíveis;
- f) Estudar e propor medidas necessárias à realização dos objetivos nacionais relacionados com o conhecimento, valorização, utilização racional e renovação das reservas dos recursos minerais e petrolíferos do país;
- g) Incentivar a inovação no desenvolvimento tecnológico através de uma adequada seleção, aquisição e divulgação de tecnologias relacionadas com o sector;
- h) Propor medidas de fomento;
- i) Promover e dinamizar projetos geológicos, mineiros e petrolíferos, criando condições favoráveis à atração de investimentos, bem como desenvolver ações voltadas para a

prevenção de desastres naturais, em estreita colaboração com o Instituto Geológico de Angola, a Proteção Civil e outras entidades competentes;

j) Velar pela melhoria de condições de trabalho no Sector, designadamente nos domínios da qualidade, da segurança, da higiene, da salubridade e do ambiente das empresas em operação;

k) Coordenar, supervisionar, fiscalizar e controlar as atividades minerais e petrolíferas.

5.1. Estrutura orgânica e principais áreas de atuação

A estrutura orgânica do MIREMPET está organizada em torno de três grandes áreas: os serviços centrais, os serviços de apoio instrumental e os serviços executivos. Estes incluem gabinetes ministeriais, secretarias de Estado, direções nacionais e institutos públicos subordinados, como o Instituto Geológico de Angola (IGEO) e a Agência Nacional de Petróleo, Gás e Biocombustíveis (ANPG). Esta complexa estrutura permite que o ministério desempenhe as suas funções tanto na formulação estratégica como na execução técnica das políticas setoriais.

As principais áreas de atuação do MIREMPET incluem a prospeção, exploração, valorização e comercialização de recursos minerais e hidrocarbonetos; a gestão ambiental nas áreas mineira e petrolífera; e o desenvolvimento de políticas para o fomento de energias alternativas, incluindo os biocombustíveis.

Segundo o Decreto Presidencial n.º 143/20, o ministério também é responsável pelo acompanhamento de projetos de investimento, pela fiscalização técnica e ambiental e pela capacitação dos recursos humanos do setor.

Esta abrangência funcional exige uma elevada coordenação entre os diversos órgãos que compõem a estrutura do ministério. Como afirma Mintzberg (2003), organizações complexas com múltiplas funções necessitam de mecanismos formais de coordenação e comunicação interna para assegurar eficácia operacional.

Assim, a estrutura organizativa do MIREMPET está desenhada para garantir uma articulação eficaz entre os diferentes níveis hierárquicos, promovendo a consecução dos objetivos institucionais definidos no plano estratégico do governo.

5.2. Atribuições legais conforme o Diário da República

As atribuições legais do MIREMPET estão claramente definidas no *Diário da República*, nomeadamente no Decreto Presidencial n.º 143/20, de 26 de maio, que estabelece as competências e áreas de intervenção do ministério.

Entre as principais atribuições estão: formular políticas públicas no setor dos recursos minerais e hidrocarbonetos; supervisionar as atividades das empresas concessionárias; emitir pareceres técnicos; propor legislação específica e garantir a fiscalização ambiental e laboral nas atividades do setor.

Além disso, o MIREMPET é incumbido de realizar o levantamento geológico do território nacional, promover a exploração racional dos recursos minerais e energéticos, coordenar os planos de emergência e segurança no setor, e incentivar o desenvolvimento tecnológico e a inovação nas atividades mineiras e petrolíferas. Segundo o *Diário da República* (2020), estas atribuições são orientadas por princípios de sustentabilidade, segurança, competitividade e soberania nacional.

A definição legal das atribuições do ministério fornece a base para a sua legitimidade institucional e orienta a sua atuação técnica e política. Como argumenta Oliveira (2015), a clareza normativa é fundamental para assegurar a accountability e a transparência na administração pública. No caso do MIREMPET, o enquadramento legal das suas funções permite que a sua atuação esteja em consonância com os compromissos internacionais assumidos por Angola no domínio da governança dos recursos naturais.

5.3. Papel do MIREMPET na formulação e implementação de políticas públicas

O MIREMPET desempenha um papel central na formulação de políticas públicas voltadas para o aproveitamento sustentável dos recursos minerais e energéticos do país. A sua atuação inclui a definição de estratégias nacionais para a exploração mineira e petrolífera, a negociação de contratos de concessão, o licenciamento de operações e a monitorização do cumprimento das obrigações ambientais e fiscais. Este papel estratégico alinha-se com a visão do Estado angolano de transformar os recursos naturais em motor de desenvolvimento socioeconómico.

No processo de implementação das políticas públicas, o MIREMPET atua em articulação com outros ministérios e entidades do setor produtivo, promovendo ações de fiscalização, formação técnica e atração de investimentos.

Como indicam Bresser-Pereira e Spink (1999), o sucesso das políticas públicas depende da capacidade das instituições estatais de coordenar esforços interministeriais e mobilizar recursos humanos e financeiros de forma eficaz. O MIREMPET, nesse sentido, tem procurado reforçar a sua capacidade institucional por meio da modernização administrativa e da profissionalização da sua força de trabalho.

Por fim, o MIREMPET tem assumido uma postura ativa na inserção de Angola nas agendas globais de energia e ambiente. Participa de fóruns internacionais, promove parcerias com organismos multilaterais e lidera programas nacionais de transição energética e diversificação económica.

Estas iniciativas colocam o ministério como um ator-chave na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU no país, especialmente nas áreas de energia limpa, indústria, inovação e infraestrutura.

6 – Análise dos Resultados

O Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás conta com mais de 300 colaboradores, portanto nem todos se dispuseram a colaborar para realização desta pesquisa.

Esta investigação ocorreu durante o mês de dezembro de 2023, através de contactos telefónicos e rede sociais. As questões apresentadas ocorreram de acordo a iniciativa de cada um, de formas a não interromper as suas atividades laborais, e foram apresentadas de forma isoladas.

6.1. Apresentação e Análise dos Resultados dos inquéritos

6.1.2. Caracterização sociodemográfica da amostra

A presente secção tem como finalidade apresentar a caracterização sociodemográfica dos participantes envolvidos no estudo. Os dados foram recolhidos através de questionários aplicados aos colaboradores do Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás (MI-REMPET) e possibilitam uma compreensão mais clara do perfil dos respondentes, permitindo contextualizar as análises subsequentes relativas à liderança, motivação e clima organizacional. A Tabela 1 resume os principais dados sociodemográficos da amostra.

Tabela 6: Dados demográficos do respondente.

Dados	Resultados
Género	
Feminino	71,4%
Masculino	28,6%
Idade	
18 à 30 anos de idade	20%
30 à 50 anos de idade	50%
Mais de 50 anos de idade	30%
Nível de Escolaridade	
Ensino Secundário	8%
Licenciatura	64%

Mestrado	28%
Tempo de exercício do cargo	
Menos de 10 anos	30%
De 10 a 15 Anos	28%
Mais de 15 anos	42%

Elaboração própria.

A Tabela acima apresenta a caracterização sociodemográfica da amostra, composta por 14 colaboradores. Do total, 71,4% pertencem ao sexo feminino, enquanto 28,6% são do sexo masculino.

Quanto à faixa etária, observa-se que 50% dos inquiridos têm entre 30 e 50 anos, seguidos por 30% com mais de 50 anos, e apenas 20% encontram-se na faixa entre 18 e 30 anos. Esses dados indicam um predomínio de profissionais com maior maturidade e, possivelmente, mais experiência.

No que se refere ao nível de escolaridade, a maioria dos participantes possui formação ao nível da Licenciatura (64,3%), seguida de 28,6% com Mestrado, e apenas 7,1% com o Ensino Secundário concluído. Esses dados sugerem uma força de trabalho qualificada, com predominância do ensino superior.

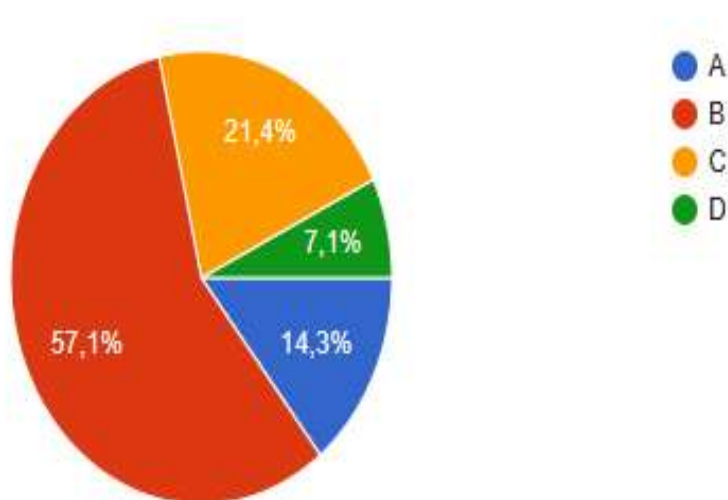
Relativamente ao tempo de exercício no cargo, 42,9% dos colaboradores trabalham há mais de 15 anos no ministério, 28,6% têm entre 10 e 15 anos de experiência, e 30% exercem funções há menos de 10 anos. Este panorama revela a presença de um grupo significativo de funcionários com longa trajetória institucional, o que pode influenciar positivamente a estabilidade e o conhecimento organizacional.

6.1.2. Análise do nível de credibilidade passada pelo chefe

A credibilidade transmitida pelo líder constitui um elemento central na construção da confiança dentro das organizações, especialmente no setor público, onde a eficácia na execução das tarefas depende, em grande medida, da relação estabelecida entre chefia e subordinados.

A percepção que os colaboradores têm da autoridade e competência do seu chefe pode influenciar diretamente o nível de motivação, o comprometimento com os objetivos institucionais e a qualidade do desempenho individual. Neste contexto, foi analisada a opinião dos participantes quanto à capacidade do seu chefe em transmitir credibilidade suficiente para que possam realizar as suas atividades com segurança e confiança.

Gráfico 1: Credibilidade.



Fonte: Elaboração Própria

Com base nos dados obtidos, observa-se que a maioria dos colaboradores (57,1%) considera que o seu chefe frequentemente transmite credibilidade, o que lhes permite desempenhar as suas funções com maior confiança e autonomia. Este resultado sugere que há, na percepção de mais da metade da amostra, um grau de confiança e respeito profissional entre liderança e liderados, o que é essencial para o bom desempenho organizacional.

Por outro lado, 7,1% dos respondentes afirmaram que o chefe dificilmente transmite credibilidade, indicando uma percepção negativa ou limitada quanto à liderança exercida. Embora este percentual seja reduzido, não deve ser ignorado, pois aponta para possíveis falhas na comunicação, no comportamento ou na postura do líder, que podem comprometer o ambiente de trabalho e a motivação dos colaboradores.

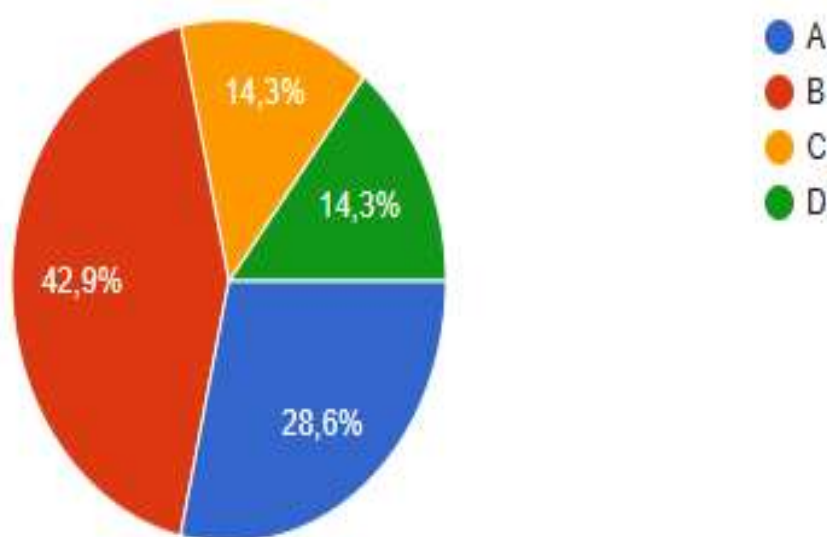
Os restantes participantes (35,8%) presumivelmente situaram-se em níveis intermediários da escala (por exemplo, "às vezes" ou "quase sempre", conforme a escala utilizada), o que revela uma margem de variação na percepção da credibilidade, possivelmente influenciada por experiências individuais, estilo de liderança ou contexto de trabalho.

De forma geral, pode-se concluir que a maioria dos participantes reconhece a credibilidade do seu chefe como um fator relevante e presente, mas ainda existem zonas de melhoria na liderança, sobretudo no que diz respeito à consistência da comunicação, ao exemplo dado e à clareza das diretrizes transmitidas.

6.1.3. Análise do nível de satisfação do líder quando o colaborador atinge o objetivo preconizado pela organização

A valorização do desempenho dos colaboradores é um elemento central para a eficácia da liderança organizacional. A presente análise procurou compreender a percepção dos colaboradores sobre a satisfação demonstrada pelo seu líder sempre que atingem os padrões estabelecidos pela instituição.

Gráfico 2: Desempenho.



Fonte: Elaboração própria

Os dados revelam que 42,9% dos colaboradores afirmam que muitas vezes o líder manifesta contentamento quando os objetivos são alcançados, enquanto 28,6% referem que isso ocorre sempre. Esses números indicam que mais da metade da amostra percebe uma atitude favorável por parte da liderança perante o desempenho positivo, o que pode ser interpretado como um indicador de reconhecimento e valorização das competências dos trabalhadores.

Por outro lado, 14,3% dos inquiridos afirmam que o líder às vezes demonstra satisfação, e outros 14,3% referem que isso dificilmente acontece. Essa fração da amostra sinaliza uma possível lacuna no feedback motivacional, o que pode comprometer o engajamento e a motivação de alguns colaboradores.

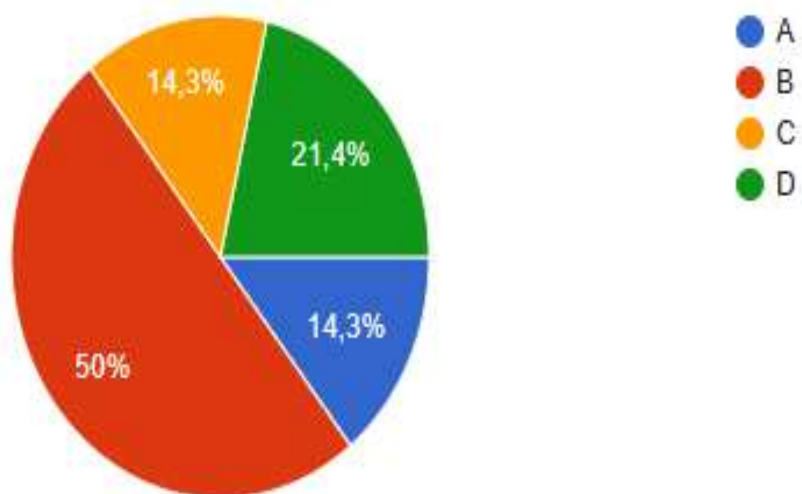
Nesse contexto, reforça-se a importância de práticas de liderança que valorizem de forma contínua os esforços dos membros da equipa, promovendo um ambiente de reconhecimento e estímulo constante ao bom desempenho.

6.1.4. Análise sobre o Reconhecimento do Bom Desempenho pelo Líder

O reconhecimento verbal, como o elogio, é um recurso de motivação intrínseca que fortalece a autoestima dos colaboradores e reforça positivamente os comportamentos desejados no ambiente de trabalho.

Para além de gratificações materiais, o ato de elogiar é capaz de gerar um clima organizacional mais favorável e impulsionar o desempenho individual. A presente análise buscou aferir em que medida os líderes valorizam os bons resultados dos seus subordinados por meio de elogios.

Gráfico 3: Trabalho.



Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados recolhidos, 50% dos entrevistados afirmaram que *muitas vezes* recebem elogios do seu líder quando realizam um bom trabalho. 14,3% disseram que *sempre* são elogiados, o mesmo percentual (14,3%) indicou que isso ocorre *às vezes*, enquanto 21,4% responderam que *difícilmente* recebem qualquer tipo de reconhecimento verbal.

Esses resultados demonstram que, embora a maioria perceba alguma forma de valorização, uma parte significativa dos colaboradores ainda sente carência de retorno positivo por parte da liderança.

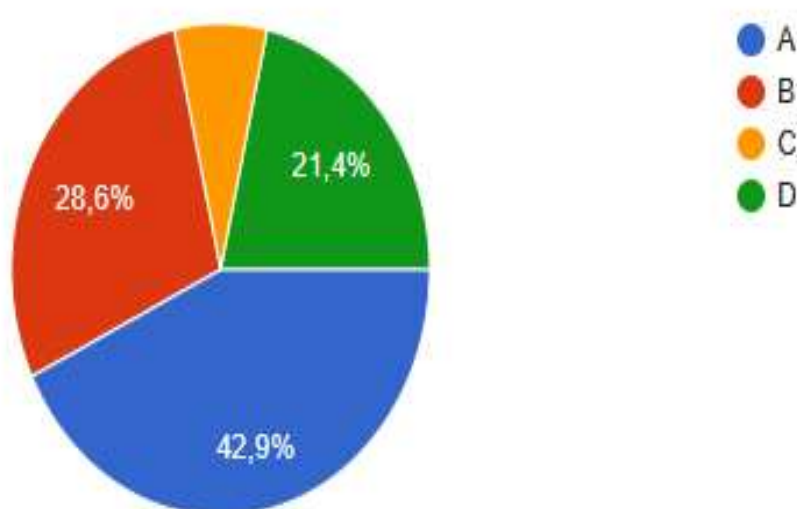
Diante disso, é fundamental que os líderes adotem práticas regulares de reconhecimento, adaptadas à cultura organizacional e às particularidades das suas equipas. Elogios sinceros e oportunos contribuem para a motivação, o compromisso e o fortalecimento dos laços profissionais.

A ausência dessa prática pode resultar em desmotivação, baixa produtividade e até evasão de talentos. Assim, reforça-se a importância de criar estratégias de valorização que integrem o reconhecimento como uma ferramenta de gestão de pessoas.

6.1.5. Análise da Percepção do Líder como Exemplo a Ser Seguido

A imagem do líder dentro de uma organização está fortemente associada ao seu comportamento, postura ética, capacidade de decisão e habilidade de inspirar os demais. Ser considerado um exemplo a ser seguido é um indicador importante da sua influência e do respeito conquistado junto aos colaboradores. Assim, foi questionado aos participantes se consideram o seu líder um modelo inspirador no desempenho das suas funções.

Gráfico 4: Exemplo.



Fonte: Elaboração própria

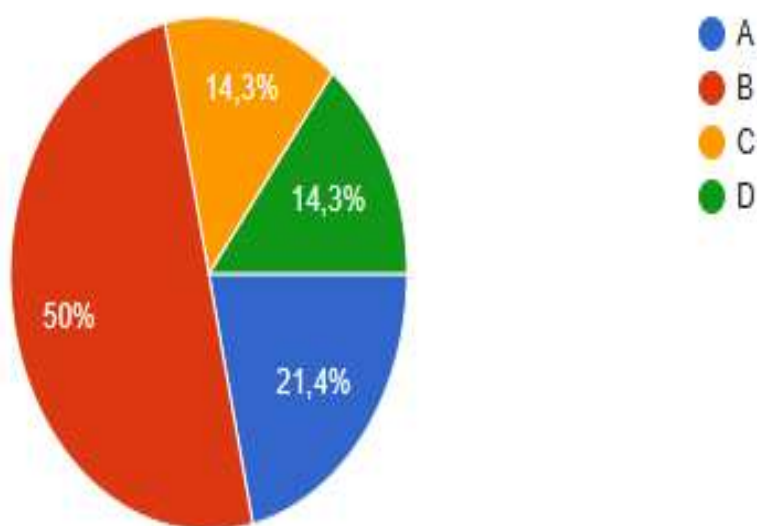
Os resultados obtidos indicam que 42,9% dos inquiridos afirmaram que o seu líder *sempre* é um exemplo a ser seguido, e 28,6% consideram que isso acontece *muitas vezes*. Já 7,1% responderam que *às vezes* o líder assume esse papel, enquanto 21,4% indicaram que dificilmente veem o seu líder como uma referência.

Estes dados demonstram que uma parte expressiva da equipa reconhece qualidades inspiradoras no seu líder. No entanto, a existência de respostas mais críticas revela que ainda há espaço para melhoria. Ser um exemplo envolve mais do que ocupar uma posição de chefia — exige empatia, integridade, espírito de equipa e consistência nas ações. Um líder que entende a natureza humana, motiva com o exemplo e cultiva relações positivas tende a fortalecer a confiança, o compromisso e o desempenho dos seus colaboradores.

6.1.6. Análise da Percepção do Líder como Exemplo a Ser Seguido

Compreender se o líder é visto como um exemplo pelos seus subordinados é essencial para avaliar a sua influência e capacidade de motivar a equipa. Um líder que inspira confiança e é reconhecido pelo seu comportamento ético, compromisso e empatia tem maior probabilidade de impulsionar bons resultados organizacionais. Nesta linha, foi questionado aos participantes se consideram o seu líder um exemplo a ser seguido no ambiente de trabalho.

Gráfico 5: Inspiração.



Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados obtidos, 50% dos entrevistados afirmaram que *muitas* vezes o seu líder é um exemplo, enquanto 21,4% disseram que *sempre* veem o líder como uma referência. Por outro lado, 14,3% responderam que isso ocorre *às vezes* e outros 14,3% indicaram que *difícilmente* o líder é visto dessa forma. Esses resultados revelam uma percepção mista entre os colaboradores quanto à capacidade inspiradora da liderança.

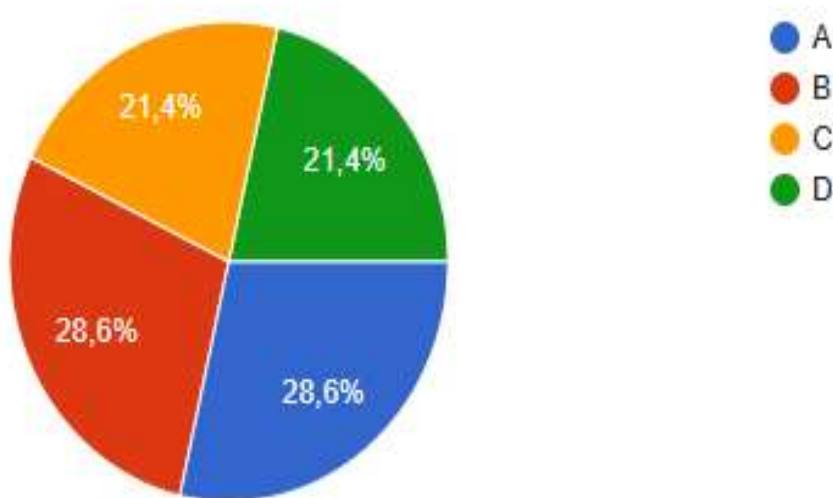
Considerando esses percentuais, é possível afirmar que parte significativa dos respondentes reconhece qualidades positivas no seu líder, embora ainda exista uma margem que demonstra dúvidas ou insatisfação. O líder deve ser, acima de tudo, alguém capaz de im-

pulsionar transformações, inspirar pelo exemplo, promover um clima de respeito mútuo e desenvolver habilidades que lhe permitam influenciar positivamente os seus liderados. Isso fortalece a motivação, a confiança e o compromisso dentro da organização.

6.1.7. Análise do Tratamento Individualizado por Parte do Líder

O tratamento individualizado por parte do líder é essencial no ambiente organizacional moderno, pois reconhece que cada colaborador possui características, motivações e necessidades distintas. A capacidade do líder em identificar e respeitar essas diferenças demonstra sensibilidade interpessoal, promove um clima de respeito e incentiva o desempenho individual. Essa prática é especialmente importante em instituições públicas e privadas que valorizam o desenvolvimento humano como estratégia para alcançar os seus objetivos.

Gráfico 6: Colaborador.



Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, 28,6% dos entrevistados afirmaram que *muitas vezes* o seu líder trata os colaboradores de forma individual, enquanto outros 28,6% responderam que isso ocorre *sempre*. Já 21,4% revelaram que *às vezes* percebem esse tipo de abordagem e outros 21,4% disseram que isso *difícilmente* acontece. Estes resultados

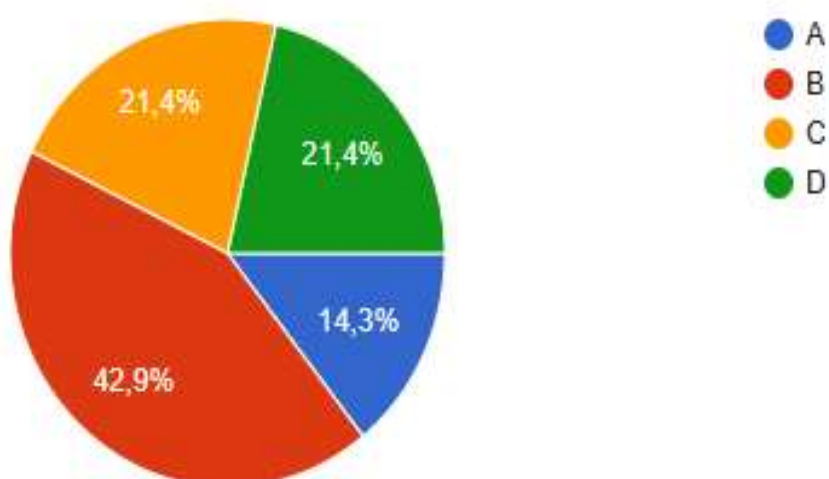
refletem uma divisão significativa na percepção dos colaboradores quanto à sensibilidade do líder em lidar com as particularidades de cada membro da equipa.

Torna-se evidente que, embora uma parte dos líderes demonstre atenção individualizada, ainda há espaço para melhorias no que se refere à personalização da liderança. Considerando que tratar o colaborador de forma individual pode aumentar a motivação, o envolvimento e a satisfação no trabalho, é fundamental que os líderes desenvolvam competências de escuta ativa, empatia e acompanhamento personalizado. A liderança eficaz exige mais do que direcionar tarefas; requer compreender e apoiar cada pessoa conforme as suas especificidades.

6.1.8. Análise da Abertura do Líder à Expressão de Ideias pelos Colaboradores

A capacidade do líder em permitir que os colaboradores expressem livremente as suas ideias é um fator determinante para o desenvolvimento de um ambiente organizacional aberto, participativo e produtivo. Nesse contexto, a escuta ativa torna-se uma ferramenta poderosa de gestão de pessoas, reforçando o papel do líder como facilitador do diálogo e da construção coletiva.

Gráfico 7: Pensamentos.



Fonte: Elaboração própria

Com base nos dados da pesquisa, 42,9% dos entrevistados afirmaram que o líder *muitas vezes* permite a livre expressão de ideias por parte dos colaboradores, enquanto 14,3%

disseram que isso ocorre *sempre*. Já 21,4% responderam que isso acontece *às vezes*, e outros 21,4% declararam que o líder *difícilmente* permite tal liberdade.

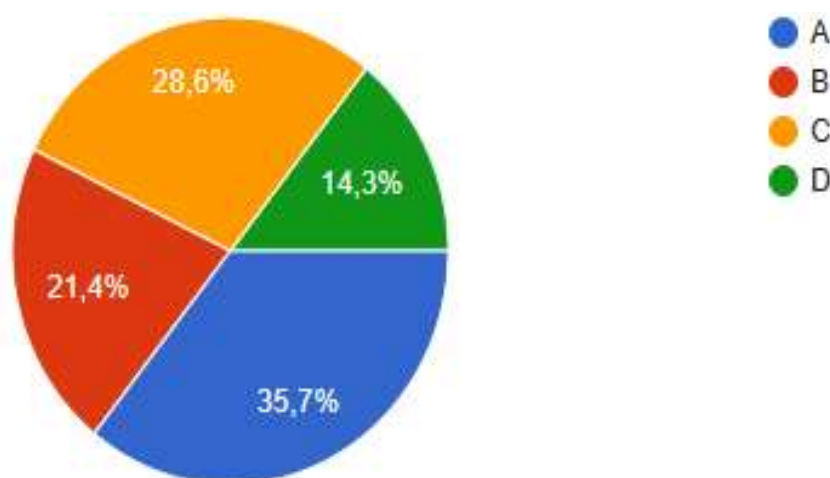
Essa distribuição evidencia que, embora parte significativa dos líderes adote uma postura aberta ao diálogo, ainda há uma proporção relevante de colaboradores que não se sentem completamente livres para expressar as suas opiniões no ambiente de trabalho.

Percebe-se, assim, que promover um clima de confiança e abertura para o diálogo continua a ser um desafio em muitas organizações. Estimular a expressão de ideias não apenas fortalece o vínculo entre líder e equipa, mas também melhora a tomada de decisões e impulsiona os resultados organizacionais.

6.1.9. Análise do Estímulo do Líder ao Sucesso Pessoal dos Colaboradores

No contexto organizacional atual, um dos papéis mais relevantes da liderança é o de promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus liderados. Encorajar os membros da equipa a tornarem-se pessoas bem-sucedidas é um sinal claro de uma liderança transformadora, que compreende que o crescimento individual impacta diretamente nos resultados coletivos da instituição.

Gráfico 8: Sucesso.



Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados obtidos na presente pesquisa, 35,7% dos entrevistados afirmaram que *sempre* recebem encorajamento do seu líder para se tornarem pessoas bem-sucedidas, o que é um sinal positivo. Contudo, 14,3% revelaram que *difícilmente* recebem esse tipo de estímulo, o que pode representar uma falha na valorização do potencial individual. Além disso, 21,4% dos participantes afirmaram que *muitas vezes* são incentivados, e 28,6% responderam que isso ocorre *às vezes*.

Esses resultados indicam que, embora haja uma tendência favorável em reconhecer o esforço e incentivar o sucesso dos colaboradores, ainda existe uma margem para melhoria. É fundamental que os líderes reforcem práticas que promovam o reconhecimento contínuo, o acompanhamento do progresso individual e o estímulo à superação de metas. Quando os profissionais se sentem valorizados e apoiados, tendem a demonstrar maior comprometimento, produtividade e satisfação no ambiente de trabalho.

6.2. Apresentação e Análise dos Resultados dos inquéritos

6.2.1. Perfil dos Entrevistados

Durante as entrevistas, foi possível constatar que os colaboradores apresentam percursos profissionais marcados por uma considerável experiência no setor público, muitos deles já com uma trajetória prolongada na instituição. Essa vivência contribui para uma compreensão mais sólida das rotinas e desafios organizacionais, o que enriqueceu significativamente as respostas fornecidas.

A maioria dos entrevistados encontra-se numa fase madura da vida, conciliando responsabilidades profissionais e familiares. Essa condição reflete-se nas suas percepções, evidenciando uma procura por estabilidade, reconhecimento e condições que favoreçam tanto o desempenho laboral como o equilíbrio pessoal.

No que se refere à formação académica, os participantes revelaram possuir níveis de qualificação diversificados, predominando graus superiores. Esse aspeto confere-lhes capacidade técnica e espírito crítico para avaliar práticas de liderança e clima organizacional, permitindo-lhes apontar de forma consciente aspetos positivos e fragilidades existentes.

Verificou-se ainda que os entrevistados demonstram um vínculo consistente com a instituição, permanecendo vários anos em funções públicas no ministério. Essa longevidade no serviço traduz-se numa maior sensibilidade em relação às mudanças de liderança, às práticas de gestão e ao impacto destas sobre a motivação e o ambiente de trabalho.

6.2.2. Percepções sobre Liderança e Clima Organizacional

Os entrevistados salientaram que a credibilidade transmitida pelos líderes é essencial para a execução das suas funções. Um dos participantes afirmou:

“Quando o chefe nos transmite confiança, sinto-me mais seguro em realizar as minhas atividades, sem medo de falhar”.

Essa confiança, segundo os colaboradores, está ligada à clareza nas orientações e à coerência nas atitudes, fatores que lhes permitem manter estabilidade e motivação no trabalho. Outro aspeto destacado foi o reconhecimento do desempenho. Vários colaboradores referiram que o elogio, mesmo em formas simples, tem grande importância. Um entrevistado comentou:

“Quando o meu chefe reconhece o meu esforço, mesmo com uma palavra de incentivo, sinto-me mais motivado a fazer melhor”.

Contudo, outros afirmaram que esse reconhecimento é esporádico, o que reduz o seu efeito como fator de incentivo. Grande parte dos entrevistados destacou que líderes comprometidos e transparentes tornam-se exemplos a seguir. Um deles disse:

“O meu chefe serve de exemplo, porque mesmo em situações difíceis mantém a calma e mostra-nos que é possível resolver os problemas”.

Essa postura, associada a uma liderança transformadora, inspira os colaboradores a superarem obstáculos e a adotarem atitudes de maior responsabilidade no desempenho das

funções. Também foi realçada a importância do tratamento individualizado. Alguns participantes sublinharam que se sentem mais respeitados quando os líderes reconhecem as particularidades de cada funcionário. Como afirmou um entrevistado:

“Ele trata-nos como pessoas diferentes, porque sabe que cada um tem capacidades e dificuldades próprias”.

Essa mesma abertura reflete-se na valorização das ideias e opiniões, criando espaço para a participação ativa dos colaboradores. Por fim, os entrevistados destacaram a relevância do incentivo e do apoio emocional por parte dos líderes. Um deles declarou:

“O meu chefe encoraja-me sempre a acreditar que sou capaz e que posso ter sucesso, tanto no trabalho como na vida pessoal”.

Esse tipo de postura fortalece a autoestima, aumenta o otimismo quanto ao futuro e contribui para um clima organizacional mais positivo e colaborativo.

6.2.3. Estratégias de Melhoria da Liderança e do Clima Organizacional

Os entrevistados apontaram que o desenvolvimento da liderança no Ministério deve começar pelo autoconhecimento e formação contínua dos chefes. Um colaborador afirmou:

“O líder deve primeiro conhecer-se a si mesmo para saber como lidar connosco. Quando não tem esse equilíbrio, acaba por transferir os seus problemas para a equipa”.

Esse aspeto reflete a necessidade de programas de capacitação que promovam competências emocionais e interpessoais, essenciais para lidar com diferentes perfis de colaboradores. Outra medida destacada foi o uso de tecnologias de gestão mais eficazes, capazes de reduzir desperdícios e melhorar a eficiência organizacional. Um entrevistado comentou:

“Muitas vezes perdemos tempo com processos manuais que poderiam ser resolvidos com sistemas modernos. Isso também desmotiva, porque o trabalho fica mais pesado”.

Dessa forma, a adoção de ferramentas tecnológicas não só otimiza recursos, mas também transmite uma imagem de modernidade e profissionalismo aos funcionários. No que se refere ao desenvolvimento das pessoas, os entrevistados sublinharam a importância de programas de formação contínua. Um deles declarou:

“Se tivéssemos mais formações, estaríamos mais preparados para lidar com os desafios e mais comprometidos com o trabalho”.

Essa medida contribui para a valorização dos recursos humanos, aumenta a motivação e reforça o sentimento de pertença à organização. Por fim, foi evidenciada a necessidade de criar programas de incentivo e reconhecimento mais consistentes. Como disse um participante:

“O que mais nos motiva não é só o salário, mas o reconhecimento. Um elogio, um prémio simbólico, ou até a oportunidade de crescimento já fariam muita diferença”.

Essas práticas fortalecem o comprometimento e alimentam um clima organizacional mais justo e produtivo.

6.2.4. Motivação e Inspiração

O objetivo central deste estudo foi atingido, permitindo compreender de que forma a liderança exerce impacto sobre a motivação e o clima organizacional no Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás.

Verificou-se que o estilo de liderança predominante é o transformacional, o qual se caracteriza pela valorização das capacidades individuais, pela inspiração contínua e pelo incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores.

No que diz respeito ao impacto do clima organizacional, os resultados revelaram que a credibilidade e o reconhecimento por parte dos líderes são aspetos determinantes para a satisfação profissional. Como afirmou um dos entrevistados:

“Quando o chefe reconhece o nosso esforço, sentimos vontade de dar mais de nós mesmos”.

Essa percepção vai ao encontro de Robbins (2005), que define a motivação como um processo que orienta e sustenta o esforço em busca de objetivos. Em termos de motivação, observou-se que os líderes, ao demonstrarem confiança nos colaboradores, contribuem para um ambiente mais produtivo e estimulante. Um participante destacou:

“Só de saber que confiam em mim, sinto que posso fazer melhor”.

Por outro lado, a investigação também expôs fragilidades na forma como alguns líderes lidam com os seus subordinados. Relatos de decisões tomadas de forma unilateral e da ausência de programas de incentivo estruturados apontam para a necessidade de maior equilíbrio entre práticas transformacionais e transacionais. Tal constatação reforça a importância de implementar estratégias que combinem inspiração com mecanismos objetivos de reconhecimento.

Assim, conclui-se que a liderança no Ministério influencia significativamente tanto a motivação como o clima organizacional, sendo essencial investir em práticas que valorizem o capital humano. O fortalecimento da comunicação, o reconhecimento constante e a capacitação contínua dos líderes e colaboradores surgem como medidas estratégicas que podem elevar a eficiência, a satisfação e o compromisso com os objetivos institucionais.

6.2.5. Sugestões e Melhorias Estratégicas

Durante as entrevistas, os colaboradores foram convidados a sugerir medidas que pudessem contribuir para a melhoria do clima organizacional e da liderança no Ministério. A maioria reconheceu que os líderes desempenham um papel fundamental na motivação e no desempenho, mas salientaram a necessidade de mudanças estruturais e comportamentais. Um dos entrevistados afirmou:

“O nosso chefe até procura apoiar, mas muitas vezes falta valorização direta do esforço que fazemos. Se houvesse mais reconhecimento, teríamos mais vontade de dar o melhor de nós”.

Esta declaração confirma a importância de criar mecanismos de reconhecimento e valorização profissional. Outro participante referiu:

“Precisamos de mais diálogo. Muitas decisões chegam de cima para baixo, sem ouvirem a nossa opinião. Isso gera frustração”.

Este testemunho evidencia a necessidade de reforçar os canais de comunicação interna, promovendo uma gestão participativa que envolva os colaboradores nos processos de decisão. Também surgiram recomendações relacionadas ao desenvolvimento das lideranças. Um entrevistado destacou:

“O líder deve conhecer melhor a equipa. Muitas vezes não sabe o que realmente precisamos para trabalhar melhor”.

Tal observação vai ao encontro da literatura sobre liderança transformacional que realça a importância do acompanhamento individualizado e da inspiração como práticas que fortalecem o compromisso organizacional. Além disso, alguns colaboradores chamaram atenção para a necessidade de investir em formação contínua. Como disse um deles:

“As mudanças são rápidas e precisamos estar preparados. Se houvesse mais treinamentos, poderíamos acompanhar melhor os desafios”.

Esta sugestão revela a importância de alinhar as competências dos colaboradores às exigências atuais do setor, garantindo maior eficiência e motivação. Por fim, houve quem destacasse a relevância de melhorar as condições de trabalho por meio da modernização tecnológica. Nas palavras de um entrevistado:

“Se tivéssemos ferramentas mais atualizadas, evitaríamos desperdício de tempo e aumentaríamos a produtividade”.

Assim, as recomendações emergidas das entrevistas não só confirmam pontos levantados no referencial teórico, como também acrescentam uma perspectiva prática: melhorar

a comunicação interna, reforçar os programas de reconhecimento, investir em formação de líderes e colaboradores, e apostar na inovação tecnológica.

7 - Discussão dos Resultados

O objetivo central desta pesquisa foi alcançado, permitindo identificar o estilo de liderança predominante no Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás, bem como analisar de que forma o clima organizacional influencia o comportamento e desempenho dos colaboradores. Tanto os dados dos questionários como as entrevistas convergem para a ideia de que o ambiente de trabalho está fortemente condicionado pela postura adotada pelos líderes.

Um dos aspectos mais destacados foi a percepção de que a motivação depende, em grande medida, da credibilidade e do apoio demonstrado pelos líderes. Um entrevistado relatou: *“Sinto-me mais confiante no meu trabalho quando vejo que o meu chefe acredita em mim e no que faço”*. Esta afirmação reforça o argumento de Bergamini (2012), segundo o qual os líderes devem possuir competências relacionais que lhes permitam aproximar-se dos subordinados e estimular a confiança.

Chiavenato (1999) sublinha que a liderança eficaz utiliza ferramentas que promovem eficiência e satisfação no ambiente de trabalho. Tal constatação encontra respaldo nos resultados, já que 57,1% dos inquiridos referiram que muitas vezes os líderes transmitem credibilidade para a realização das tarefas.

Contudo, também se registaram críticas: *“Nem sempre somos elogiados, mesmo quando cumprimos bem o nosso trabalho”*, afirmou um colaborador. Esta visão evidencia a necessidade de uma liderança mais consistente no reconhecimento, condição apontada como essencial para a motivação.

A literatura evidencia igualmente que colaboradores motivados tendem a demonstrar maior envolvimento e produtividade (Cortinhas, 2014). Nos questionários, 42,9% dos inquiridos referiram sentir-se motivados, embora outros tenham indicado falta de estímulo.

Uma entrevistada afirmou: *“Sinto-me motivada quando tenho autonomia para tomar decisões, mas quando tudo depende da chefia, o meu rendimento cai”*. Tal depoimento confirma que a motivação é influenciada não apenas por recompensas, mas pela liberdade de ação concedida.

Quanto ao estilo de liderança, os resultados apontam o modelo transformacional como o mais presente no ministério, identificado por 50% dos participantes. Esse estilo, que busca inspirar e estimular o crescimento, foi reconhecido também nas entrevistas: *“Ele é um exemplo a ser seguido, mas às vezes decide sozinho e não ouve a equipa”*, destacou um colaborador.

Esta postura híbrida evidencia que coexistem características de liderança democrática e autocrática, o que se aproxima da análise de Bass et al. (2003) ao diferenciar os estilos transformacional e transacional.

No que se refere ao reconhecimento do desempenho, 42,9% dos inquiridos afirmaram que os líderes muitas vezes demonstram satisfação quando o colaborador atinge os padrões esperados. No entanto, 28,6% disseram que isso acontece raramente.

Durante as entrevistas, um funcionário destacou: *“Só ouvimos elogios quando há visitas externas, no dia-a-dia não é comum”*. Este dado reforça a tese de que a valorização do esforço deve ser prática constante, alinhando-se à perspectiva de Robbins (2005) sobre motivação como esforço contínuo.

Também se verificou que 28,6% dos inquiridos percebem que os líderes tratam os colaboradores de forma individualizada. Apesar disso, algumas entrevistas revelaram o contrário: *“Todos somos tratados da mesma maneira, como se não houvesse diferenças entre nós”*. Esta percepção vai ao encontro de Oliveira (2016), que defende que os sistemas de gestão de pessoas devem equilibrar recompensas coletivas e individuais, de modo a respeitar as necessidades específicas de cada trabalhador.

Outra dimensão relevante é o incentivo ao crescimento pessoal. Nos questionários, 35,7% afirmaram que os líderes sempre aumentam o encorajamento para se tornarem bem-sucedidos.

Entretanto, em entrevista, uma colaboradora afirmou: *“O incentivo existe, mas falta um plano claro de progressão”*. Isso indica que a liderança reconhece a importância do desenvolvimento, mas ainda não estrutura mecanismos consistentes para sustentá-lo. A análise

confirma o contributo de Decenzo e Robbins (2010), que veem a motivação como um processo de satisfação de necessidades pessoais aliado ao desempenho organizacional.

A comunicação aberta foi outro ponto enfatizado. Nos questionários, 42,9% disseram sentir-se à vontade para expressar ideias, mas alguns entrevistados manifestaram restrições: *“Podemos falar, mas nem sempre nossas sugestões são levadas em conta”*. Tal situação reforça a visão de Chiavenato (1999), que destaca a importância de um ambiente em que a comunicação não seja apenas permitida, mas efetivamente valorizada.

Em síntese, os dados analisados permitiram atingir os objetivos da investigação, demonstrando que o estilo de liderança predominante no Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás é o transformacional, mas com práticas mistas que revelam a presença de elementos autocráticos e transacionais. As entrevistas contribuíram para enriquecer os resultados, evidenciando que a credibilidade, a motivação, o reconhecimento e a comunicação aberta são aspetos valorizados, mas ainda insuficientes na prática diária.

A investigação revelou também que o clima organizacional, aliado à postura dos líderes, exerce forte influência na motivação e produtividade dos funcionários. Os argumentos dos entrevistados reforçam que práticas de reconhecimento, apoio individualizado e abertura à comunicação criam um ambiente propício ao crescimento profissional. Quando estas práticas estão ausentes, emergem sentimentos de desmotivação e distanciamento dos objetivos institucionais.

Assim, conclui-se que uma liderança eficaz, sensível às necessidades dos colaboradores e alinhada a uma cultura de valorização e desempenho, é essencial para o fortalecimento da organização pública. A integração dos questionários e entrevistas evidencia que o caminho para a melhoria passa por reforçar a motivação, o reconhecimento e a comunicação transparente, consolidando um modelo de liderança transformacional mais consistente.

Conclusão

A liderança desempenha um papel primordial na promoção da satisfação dos funcionários, sendo essencial, no século XXI, adquirir competências, incentivar o trabalho em equipa e desenvolver líderes eficazes que sustentem o desempenho organizacional.

AP normalmente ela se enquadra na qualidade dos serviços coletivos, e para que tenhamos uma liderança mais participativa na nossa sociedade, é imprescindível termos um serviço com mais qualidade.

É com base neste pensamento, focamos na pesquisa deste trabalho, na qual o objetivo principal foi estudar sobre o impacto da liderança na motivação e no clima organizacional do Ministério Recursos Minerais, Petróleo e Gás.

Para que tenhamos uma liderança eficaz e eficiente nos serviços públicos, diversos fatores devem ser considerados. Hunter (2004), relatou em sua abordagem que um bom líder é o que delegava funções, exercia controlo mecânico, podia planejar, comandar, organizar, e controlar dentro da organização.

Entretanto outro aspecto a ser considerado neste estudo é o clima organizacional. Num ambiente satisfatório em que o líder consegue desempenhar melhor o seu papel, o colaborador se sente feliz, na qual consegue expressar as suas ideias e pensamentos, a organização só tende obter resultados positivos.

Neste âmbito, estudamos sobre a motivação que é um tema de maior relevância nesta pesquisa. Cunha e Rodrigues (2022) define que a motivação é dos temas mais abordados quando se trata de organização, porque nos dias atuais as empresas procuram profissionais motivados.

Nos dias atuais para manter os funcionários motivados não é uma tarefa fácil para área dos RH. Nestes quesitos se torna essencial saber recompensar bem cada individuo. Amorim et al., (2008) descrevem que toda a organização deve ter a preocupação pelo capital humano, contribuindo para bons incentivos e benefícios, mas isso depende de empresa para empresa.

O primeiro objetivo, que consistia em analisar o impacto do clima organizacional sobre os colaboradores do Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás, foi alcançado ao identificar percepções de satisfação, motivação e participação no ambiente de trabalho.

Os resultados indicaram que, embora exista uma percepção globalmente positiva, há pontos de melhoria em aspetos como reconhecimento individual e apoio contínuo à expressão de ideias.

O segundo objetivo, centrado na identificação do perfil dos líderes desta instituição e no estilo de liderança predominante, também foi contemplado. Os dados demonstraram que a liderança transformacional se destaca, especialmente pela busca de respeito, incentivo ao desempenho e envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão.

No entanto, foram observadas práticas mistas, combinando traços de liderança democrática e autocrática, o que reflete uma atuação ainda não totalmente uniforme entre os chefes.

Por fim, no que respeita ao terceiro objetivo, a apresentação de propostas para a melhoria do clima organizacional e da motivação, foram sugeridas medidas concretas, como o fortalecimento de sistemas de recompensa mais justos, a promoção de feedback contínuo, o incentivo ao desenvolvimento profissional e a valorização do trabalho em equipa. Essas recomendações visam promover um ambiente mais colaborativo, eficiente e motivador para todos os colaboradores do Ministério.

Foi aplicado um questionário, um deles com 35 questões, que seriam a base desta investigação, na qual 14 funcionários deste ministério prontificaram-se a responder as questões.

Relativamente a pesquisa deste estudo, os dados comprovam que a liderança que predomina neste sector público foi a transformacional. Segundo Bass (Citado por Ribeiro et al., 2016), a liderança transformacional é aquela em que o líder tem a capacidade de envolver os membros da equipa com relação a missão, objetivos atingir, impulsionando a dar o melhor de si, para uma performance extraordinária.

Bessant et al., (1994) citado por Gonzalez & Martins (2007) mencionam “que a melhoria contínua pode ser definida como um processo de inovação incremental, focada e contínua, envolvendo toda a organização”

Com base nos dados analisados, recomenda-se um conjunto de medidas estratégicas para o aprimoramento da liderança no Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás, com vista a melhorar o clima organizacional e a motivação dos colaboradores.

Em primeiro lugar, destaca-se a necessidade de investir no desenvolvimento contínuo das competências dos líderes. Programas de formação específicos em liderança transformacional, inteligência emocional e gestão de equipas devem ser implementados, de modo a dotar os gestores de ferramentas eficazes para lidar com conflitos, promover a coesão da equipa e inspirar os colaboradores.

Como enfatizam Bergamini (2012) e Chiavenato (1999), a capacidade de influenciar positivamente o grupo está diretamente relacionada com a preparação e o domínio de competências interpessoais.

Em segundo lugar, recomenda-se a adoção de tecnologias de apoio à gestão de pessoas, tais como plataformas digitais de avaliação de desempenho, feedback contínuo e acompanhamento de objetivos individuais e coletivos. Isso permitirá maior transparência, eficiência nos processos internos e uma cultura organizacional orientada por resultados mensuráveis.

Por fim, sugere-se a implementação de políticas consistentes de valorização e reconhecimento dos colaboradores, com sistemas de recompensas não apenas salariais, mas também baseados em mérito, inovação, compromisso e trabalho em equipa. A motivação e o comprometimento organizacional são diretamente influenciados pelo reconhecimento percebido, conforme apontam Rola (2013) e Verma & Verma (2012).

Essas medidas, integradas de forma sistemática, poderão elevar significativamente os níveis de motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores, contribuindo para um ambiente organizacional mais saudável e produtivo, e para uma liderança mais eficaz e alinhada aos desafios do setor público no século XXI.

8. 1. Limitações do Estudo

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, foram identificadas diversas limitações que, em certa medida, influenciaram a profundidade e o alcance dos resultados obtidos. A primeira limitação refere-se à definição dos objetivos específicos, que exigiram reformulações ao longo do processo, dada a necessidade de melhor alinhamento com o problema de investigação e com os dados disponíveis.

Outra limitação relevante foi a escolha do tema, por se tratar de um assunto com abordagem ainda escassa no contexto angolano, sobretudo no setor público, o que dificultou o acesso a bibliografia local e estudos comparativos com realidades semelhantes. Além disso, houve restrições no acesso às bases de dados institucionais, o que limitou a possibilidade de triangulação com dados secundários mais robustos.

No que diz respeito à recolha de dados primários, nem todos os funcionários contactados aceitaram responder ao questionário. Esta baixa taxa de resposta pode ter afetado a representatividade da amostra e, consequentemente, a generalização dos resultados. Também se observou alguma relutância por parte dos inquiridos em responder com total liberdade, possivelmente devido ao receio de exposição ou repercussões no ambiente laboral, o que pode ter condicionado a veracidade das respostas em temas mais sensíveis como a liderança e o clima organizacional.

Por fim, o tempo disponível para a realização do estudo e as limitações logísticas para aplicação dos questionários e realização de entrevistas influenciaram a profundidade da investigação e a possibilidade de acompanhar de forma mais ampla o contexto organizacional analisado.

8. 2. Propostas de investigações futuras

Como pista de investigação futura sugere-se outros estudos comparativos com outras instituições públicas angolanas, não apenas ao sector petrolífero, mas também ao sector Ambiental.

Referências Bibliográficas

- Araújo, J. F. F. E. (1998). Hierarquia, mercado e networks: mudança institucional, controlo e avaliação no Reino Unido. In Instituto Nacional de Administração (Ed.), *A avaliação na administração pública: Actas do 1º Encontro INA* (pp. 291–310). Lisboa: INA.
- Araújo, J. F. F. E. (2002). *Gestão pública em Portugal: Mudança e persistência institucional*. Coimbra: Quarteto Editorial.
- Araújo, J. F. F. E. (2004). A reforma da gestão pública: Do mito à realidade. In IGAP (Ed.), *Actas do Seminário Internacional Luso-Galaico* (pp. 31–41). Porto: IGAP.
- Araújo, L. C. (2006). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Amorim, D., Ferreira, R., & Abreu, N. (2008). Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de funcionários públicos. *SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Recuperado de http://cont.aedb.br/seget/artigos08/222_222_Art_SE-GeT_2008.pdf
- Araújo, K., & Ferreira, M. A. A. (2009). O exercício da liderança por meio do estilo coaching na gestão de equipes. *Revista Administração em Diálogo*, 13(2), 1–15.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management* (11th ed.). London: Kogan Page.
- Arruda, A. M. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. [Apresentação pessoal]. E-mails: angela.ruda@yahoo.com.br; ac.evangelina@yahoo.com.br; sarviasilvana@hotmail.com
- Alves, M. (2015). *Práticas de gestão de recursos humanos e motivação profissional: Estudo de caso da administração pública de Cabo Verde* (Tese de doutoramento). Universidade Portucalense, Porto.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549–560. <https://doi.org/10.1002/hrm.393033040>
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114.

- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8–15.
- Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e a sua contribuição para a empresa humanizada: Um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior*, 3(1), 1–14.
- Bergamini, C. W. (2003). Motivação: Uma viagem ao centro do conceito. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 43(2), 64–75. Recuperado de <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bergamini, C. W. (2008). *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). Os estilos de liderança nas organizações. *Revista Científica de Administração*. Recuperado em 01 de abril de 2019, de <http://www.exemplo.com/artigo-lideranca>
- Barbosa, A. C. Q., & Cintra, L. P. (2012). Inovação, competências e desempenho organizacional: Articulando construtos e sua operacionalidade. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategy*, 4(1), 31–72.
- Bergamini, C. W. (2012). *Liderança: Administração do sentido* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Borges, F., & Mendes, J. S. (2014). Competências do gestor e do líder: Estudo de caso. *Lusíada. Economia & Empresa*, (18), 55–72. Lisboa.
- Borges, J. R. A., Saramago, G., Borges, T. D. F. F., & Dias, R. F. (2020). O pensamento de Skinner e o processo de ensino-aprendizagem de matemática. *Cadernos da FUCAMP*, 19(39), 130–145.
- Chiavenato, I. (1983). *Introdução à teoria geral da administração* (3ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Castro, G. A. O., Lima, G. B. C., & Veiga, J. F. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: Métodos e estratégias. *Revista de Administração*, 31(3), 38–52.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração dos novos tempos* (2ª ed., Vol. 2). Rio de Janeiro: Campus.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (1ª ed.). Lisboa: RH Editora.

- Carneiro, J. (2005). Mensuração do desempenho organizacional: Questões conceituais e metodológicas. *Estudos em Negócios*, IV, 145–175.
- Castro, P. A., Aquino, L. M. C., & Andrade, C. C. (2009). *Juventude e políticas sociais no Brasil*. Brasília: Ipea.
- Câmara, P. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (3ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Covey, S. R. (2013). *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes: Lições poderosas para transformação pessoal* (1ª ed.). Rio de Janeiro: BestSeller.
- Cortinhas, A. (2014). *Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e económicos diferentes: Crise e crescimento* (Dissertação de mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Carvalho, K. A., & Sousa, J. (2016). Gestão por processos: Novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. *Revista Administração em Diálogo*, 18(3), 43–57. ISSN 2178-0080.
- Costa, A. B. (2021). *Liderança e comportamento organizacional*. Lisboa: Edições Académicas.
- Cunha, L. S., & Rodrigues, L. L. (2022). A influência da liderança e motivação nas organizações. *Id on Line Revista de Psicologia*, 16(60), 598–619. <https://idonline.emnuvens.com.br/id>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: Como as empresas gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals of human resource management* (10ª ed.). EUA: John Wiley & Sons.
- Donato, C., Gonçalves, J., & Sanches, M. (2011). A liderança como ferramenta de motivação e crescimento da equipe de vendas. *ETIC – Encontro de Iniciação Científica*, 7(7), 1–19.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, 80(1), 200–221.
- Franco, M. J. B., & Ferreira, T. S. C. (2007). Comportamento organizacional e gestão: Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(2), 169–189.
- Freitas, N., & Rodrigues, M. (2008). Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional. [Artigo não publicado].
- Ferreira, A., & Martinez, L. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: RH.

- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Edições João Costa.
- Figueiredo, L. (2011). *O papel da motivação na construção da aprendizagem* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa].
- Faria, J. H., & Meneghetti, F. K. (2011). Liderança e organizações. *Revista de Psicologia*, 2(2), 93–119.
- Fernandes, B. R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. Belo Horizonte: Elsevier – Campus.
- Ferreira, R. M., & Martins, L. S. (2017). Idalberto Chiavenato e suas contribuições para as organizações. *II Mostra Científica FAGOC*. Disponível em <http://conferencia.fagoc.br/index.php/trabalhosfagoc/mostrafagocII/paper/view/223>
- Gil, A. C. (1996). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gondim, S. M. G., & Silva, N. (2004). Psicologia organizacional e do trabalho I: Motivação no trabalho. [Publicação interna ou capítulo de livro – completar se possível].
- Gomes, E. D. M., & Murillo, G. (2007). A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, 7(13). ISSN 1676-6822.
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2007). Melhoria contínua no ambiente ISO 9001:2000: Estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico. *Produção*, 17(3), 592–603.
- Galhanas, C. (2009). *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública* [Dissertação de mestrado, ISEG-UTL]. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS. Recuperado em 4 de abril de 2017 de <http://www.ufrgs.br/psicoeduc/metodologia.pdf>
- Guga, L. (2012). Evaluation and motivation of human resources. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 5(54). [Link não fornecido].
- Gonçalves, S. P. (2014). *Psicossociologia do trabalho e das organizações*. Lisboa: Editora de Informática, Lda.
- Giacomelli, W., Borges, G. R., & Santos, E. G. (2016). Determinantes da desmotivação no trabalho: Uma investigação teórica e empírica. *Revista de Administração de Roraima – RARR*, 6(1), 4–17. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v6i1.2602>

- Hunter, J. C. (2004). *O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1991). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Longo, R. M. J., & Vergueiro, W. (2003). Gestão da qualidade em serviços de informação do setor público: Características e dificuldades para sua implantação. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 1(1), 30–59. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v1i1.1572>
- Lamcobe, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: Princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lameiras, E. (2010). *Liderança e motivação dos colaboradores: Um ensaio no setor da saúde* [Dissertação de mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro].
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26–51.
- Maxwell, J. C. (2007). *Líder 360°: Como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa* (V. L. D. Fernandes, Trad.). Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil. (Obra original publicada em 1947)
- Mattar, F. N. (1999). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas. [Indicar se é livro digital ou físico; completar URL se aplicável].
- Murphy, K. R. (2008). Explaining the weak relationship between job performance and rating of job performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 148–160.
- Matos, M. (2013). *O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM: Uma abordagem comparativa* [Tese de doutoramento, Universidade do Minho].
- Micaelo, F. (2013). *Liderança e motivação: A perspetiva dos enfermeiros de um hospital da região centro* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Viseu].
- Matias, M. A. D. (2018). *Impacto dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores do setor público em Angola*. [Tipo de trabalho e instituição não especificados].
- Muzemba, A. P., & Araújo, F. J. (2021). A qualidade na prestação dos serviços públicos em Angola: A perceção dos usuários da rede SIAC de Luanda. *Jornal de Ciência Política*.
- Oliveira, J. (2016). *O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna].

- Pais, C. (2006). Liderança com endorfinas: O modelo dos seis estilos de liderança de Goleman. *Revista Dirigir*, 25.
- Pereira, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas e algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(1), 153–170.
- Pôncio, R. J. (2022). *Administração de gestão de pessoas: Motivação e liderança na organização*. Formiga, MG: Editora MultiAtual.
- Piairo, M. L. N. P. (2022). A influência da liderança na motivação organizacional. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 7(12), 163–181. <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/gestao/lideranca-na-motivacao>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Rocha, J. A. (2001). *Gestão pública e modernização administrativa*. Oeiras: INA.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, J. (2007). *Gestão de recursos humanos na administração pública* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Reis, S. (2009). *Avaliação de desempenho e motivação: O impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhorias de desempenho* [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior].
- Rola, A. (2013). *As percepções de justiça organizacional no sistema de recompensas e a sua influência na satisfação no trabalho: Estudo de caso INATEL* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria].
- Ribeiro, C., Gomes, A., Simões, C., Resende, R., & Moreira, D. (2016). Liderança, satisfação e percepção de rendimento desportivo: Estudo com atletas seniores. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 8(1), 72–86.
- Ribeiro, J. S. A. N., Soares, M. A. C., Jurza, P. H., Zivian, F., & Neves, J. T. R. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: Integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(Esp.), 4–17.
- Souza, A. T. M. G. S. V., Vilar, S. L., Ramos, L. J., Albernaz, V. J., & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas: Comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(1), 27–35.
- Schwella, E. (2005). Inovação no governo e no setor público: Desafios e implicações para a liderança. *Revista do Serviço Público*, 56(3), 259–276.

- Santos, W. R., & Carneiro, T. C. J. (2013). Inovação e desempenho organizacional: Um estudo das publicações científicas da base Web of Knowledge. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(4), 58–76.
- Santos, T., & Silva, M. C. (2014). O uso de indicadores como ferramenta de análise orçamentária no setor público: O ranking das despesas de investimentos dos municípios noroeste-riograndenses. *Revista de Administração e Contabilidade*, 6(3), 51–68.
- Schwaab, D. R. (2014). Motivação intrínseca e extrínseca nas aulas de educação física. *Revista Primavera do Leste – MT*.
- Silva, F. D., Silva, E. R., & Bergamini, G. B. (2018). O clima organizacional como fator para o desempenho organizacional. *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente*, 9(2). <https://doi.org/10.31072/rcf.v9i2.603>
- Soares, L. F. C. (2021). *Motivação no ambiente de trabalho*. Belo Horizonte: Faculdade Pitágoras.
- Sefidan, S., Pramstaller, M., La Marca, R., Wyss, T., Roos, L., Sadeghi-Bahmani, D., Annen, H., & Marca, S. (2021). Transformational leadership, achievement motivation, and perceived stress in basic military training: A longitudinal study of the Swiss Armed Forces. *Sustainability*, 13(24), 13949. <https://doi.org/10.3390/su132413949>
- Sousa, C. S., & Raposa, T. F. (2022). Qualidade de vida no trabalho: A motivação no ambiente organizacional. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, 2. <https://revistamultidisciplinar.com.br>
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33–54.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Tang, Y., Wang, Z., & He, Y. (2023). Um estudo exploratório sobre como medir a motivação de professores e alunos para o espírito artesanal em escolas profissionais superiores. *IETI Transactions on Data Analysis and Forecasting*, 1(1), 66–83. <https://doi.org/10.3991/itdaf.v1i1.38131>
- Vieira, M. (2006). *Motivação profissional e expectativas de liderança dos docentes* [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro].
- Verma, R., & Verma, J. (2012). The role of motivation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship among service employees in a social marketing campaign. *Decision*, 39(3), 68–85.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Wyse, R. M. (2018). Motivação: Teorias motivacionais do comportamento humano. *Revista de Ciências Gerenciais*, 22(36), 134–141.

Zonatto, V. C., Silva, A. S., & Gonçalves, M. (2018). Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169–190. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>

Documentos legais:

República de Angola. (2020). *Decreto Presidencial n.º 159/20 – Estatuto Orgânico do Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás*. *Diário da República*, I Série, n.º 77, 4 de junho.

República de Angola. (2023). *Diário da República*. Órgão Oficial da República de Angola, I Série, n.º 227.

Sites Visitados:

Google Forms. (s.d.). *Formulário de coleta de dados*. https://docs.google.com/forms/d/1ShBCzMMGYg6qpN4VQ_p7Hf1KVgCZW_rRm3QkX0VKJjg/viewform

Ministério da Economia e Planeamento. (2023). *Plano de Desenvolvimento Nacional 2023–2027 (Versão final)*. [https://www.mep.gov.ao/assets/indicadores/angola2050/20231030\(3\)_layout_Final_Angola_PDN%202023-2027-1.pdf](https://www.mep.gov.ao/assets/indicadores/angola2050/20231030(3)_layout_Final_Angola_PDN%202023-2027-1.pdf)

Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás. (s.d.). *Estatuto orgânico do Ministério dos Recursos Minerais, Petróleo e Gás*. https://mirempet.gov.ao/fotos/frontend_11/editor2/estatuto_organico_mirempet_3064696326023b5ff327cf.pdf

Anexo I: Questionário

O presente questionário tem como finalidade, elaborar uma ser de questões com o propósito de obter informações precisas, do comportamento dos funcionários deste órgão publico é afetado pelo clima organizacional, e que liderança predomina, seus líderes no local de trabalho. Para conclusão da minha dissertação Gestão de Empresas na Universidade Autónoma.

Dados demográficos do respondente:

A) Género

Feminino -----

Masculino -----

B) Idade

Até 30 anos -----

Entre 30 e 50 anos -----

Mais de 50 anos -----

C) Nível Escolar

Ensino básico -----

Bacharelato/ Licenciatura-----

Pós-graduação/ Mestrado-----

Outros -----

D) Tempo que exerce este cargo

Inferior á 5 anos -----

Entre 05 a 10 anos -----

Entre 10 a 15anos -----

A mais de 15 anos -----

5-O meu chefe consegue transmitir credibilidade para que eu possa realizar as minhas tarefas?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= As vezes | D= Dificilmente | E = Não

6-Tenho vontade de estar com ele?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= As vezes | D= Dificilmente | E = Não

7-Quando realizo um bom trabalho posso contar com o seu elogio?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= As vezes | D= Dificilmente | E = Não

8-Ele se dá o respeito perante a todos?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= As Vezes | D= Dificilmente | E = Não

9-É um exemplo a ser seguido?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= As Vezes | D= Dificilmente | E = Não

10-Passou-me varias maneiras de encarar as coisas que eram difíceis para mim?

A =Sempre | B = Muitas Vezes | C= As Vezes | D= Dificilmente | E = Não

11-Estou apto para confiar na sua habilidade e flexibilidade para conseguir qualquer dificuldade?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= As vezes| D= Dificilmente | E = Não

12-Ele permite que eu realize as tarefas sempre da mesma maneira?

A = Sempre| B = Muitas Vezes | C= As Vezes | D= Dificilmente | E = Não

13-Fica feliz quando atinjo os padrões no que tange ao bom desempenho?

A = Sempre| B = Muitas Vezes | C= As Vezes | D= Dificilmente | E = Não

14- Com ele posso me sentir inspirado?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= As Vezes | D= Dificilmente | E = Não

15) -Sinto Orgulho em estar associado a ele?

Sempre | B = Muitas Vezes| C= As Vezes| D= Dificilmente | E = Não

16- Tem um jeito agradável de ser, e faz-me ver o que realmente é o mas importante?

A = Sempre| B = Muitas Vezes | C= As Vezes | D= Dificilmente | E = Não

17- O seu raciocínio faz-me pensar nas minhas ideias, na qual eu nunca tinha pensado antes?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

18- Faz-me ver os problemas numa outra perspetiva?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

19- Ele inspira Confiança?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

20- Aumenta o meu otimismo quanto ao futuro?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

21-Inspira confiança quanto ao realizar as tarefas?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

22- Mantenho uma confiança absoluta nele?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

23- Trata cada colaborador de forma individual?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

24- Eu decido o que pretendo e ele auxilia a realizar?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

25- Ele ajuda a expressar as minhas ideias e pensamentos?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

26- Sempre que for necessário posso negociar com ele o que pretendo realmente?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

27- Somente exige o que realmente importa?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

28- Apenas passa-me o que interessa para realizar as minhas tarefas?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

29- Faz me entender o ponto de vista de cada um?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

30- Desde que as tarefas funcionem bem ele não se importa em mudar mas nada?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

31- Passa me o sentido geral das coisas?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

32- É sensível ao que penso?

A = Sempre C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

33- Consegue passar o real sentido da missão?

A = Sempre | B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

34- Se eu for além do trabalho pedido, mostra se satisfeito?

A = Sempre| B = Muitas Vezes | C= Algumas Vezes | D= Dificilmente | E = Não

35- Aumenta o meu encorajamento para que eu me torne uma pessoa bem sucedida?

A = Sempre| B = Muitas Vezes| C= Algumas Vezes| D= Dificilmente | E = Não

Obrigada!