

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL:

O Caso de Empresas do Sector de Energias de Moçambique

Rui Paulino Taula

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão Empresarial

Orientador

Prof. Doutor Luís Martins, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Co-orientador

Prof. Doutor Carlos Davide Sotomane, Prof. Auxiliar, Universidade Politécnica,
Moçambique

Março 2014

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL:
O Caso de Empresas do Sector de Energias de Moçambique

Rui Paulino Taula

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão Empresarial

Orientador

Prof. Doutor Luís Martins, Prof Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Co-orientador

Prof. Doutor Carlos Davide Sotomane, Prof. Auxiliar, Universidade Politécnica,
Moçambique

Março 2014

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL:
um estudo de caso de empresas do sector de energias de Moçambique
Rui Paulino Taula

RESUMO

As organizações do sector de energias, face aos desafios que se lhes impõem no domínio da extracção, criação e venda dos diferentes tipos de recursos energéticos e naturais extraídos do subsolo e de outras fontes, torna-se elementos chave na criação e geração de renda e de riqueza para Moçambique.

O estudo que ora se apresenta tem como objectivo principal compreender a relação existente entre a liderança exercida no sector em estudo e a cultura organizacional do mesmo sector. Os instrumentos e o modelo de pesquisa foram escolhidos considerando os estudos feitos em outras realidades e contextos, daí o uso de questionários já existentes no acervo de materiais do ISCTE/IUL para um melhor enquadramento e posterior comparação e avaliação com matérias e estudos similares realizados.

Para o presente estudo foi recolhida informação por questionários a uma amostra de 80 indivíduos, de ambos os sexos, pertencentes a cinco organizações, todas com sede na cidade de Maputo - Moçambique.

Os resultados obtidos permitem identificar aspectos concretos na relação existente entre a liderança e a cultura organizacional do sector em estudo, bem como os elementos particulares que melhor caracterizam cada um destes, relativamente a aspectos de flexibilidade, busca de conhecimentos e eficiência.

Segundo os resultados da pesquisa constatou-se que existe uma relação entre a aprendizagem e a ambidextria através das vertentes de eficiência, busca de conhecimento e da flexibilidade, no sector de energia em Moçambique.

Palavras-chave:

Liderança, aprendizagem, cultura organizacional, Moçambique

ABSTRACT

The Organizations of the energetic sector have become a leader at creating income and wealthy generation in Mozambique, through the challenges that they face in extraction, transformation and sale of different kinds of energy and natural resources extracted from the subsoil and other sources.

This study aims to understand the relationship between the leadership within the energetic sector and its organizational culture. The instruments and the research model were chosen taking into account other researches that were done in other settings and contexts. Questionnaires from the ISCTE-Lisbon University Institute library were used in order to have a better environment and to compare this study to others performed at the same conditions.

Data gathering were based on questionnaires applied to a sample of 80 individuals of both sexes belonging to five organizations, all based in the Maputo city in Mozambique.

The results that came identify specific aspects in existing correlation between leadership and organizational culture of this sector, as well as the particular elements that best characterize each of these in regard to aspects of flexibility, seeking knowledge and efficiency.

According to the results of the research it was found that there is a link between learning and ambidexterity through dimensions of efficiency, the pursuit of knowledge and flexibility in the sector under study.

Keywords:

Leadership, learning, organizational culture, Mozambique.

DEDICATÓRIA

À Dna. Isabel, minha mãe,
à Virgínia, minha esposa e,
à Lucy, Myeisha e Kinaya, minhas filhas,
o meu “*kanimambo*”!

AGRADECIMENTOS

À Deus,

Aos Professores Doutores Luís Martins e

Doutor Carlos Sotomane, por mostrarem os caminhos neste trabalho.

À Mestre Rita Mbebe pelo apoio e companheirismo na discussão do trabalho.

À minha família, pela compreensão e pelo apoio sempre incondicional.

ÍNDICE

O PROBLEMA E O OBJECTO	1
MOÇAMBIQUE: DA REFORMA DO ESTADO AO DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL.....	3
Da estagnação ao surgimento dos grandes projectos de desenvolvimento	5
PARTE I - REVISÃO DA LITERATURA	8
1.1. Considerações iniciais	9
1.2. Liderança.....	10
1.2.1. Conceito.....	10
1.2.2. Liderança Carismática	15
1.2.3. Liderança transformacional	20
1.3. Cultura organizacional	23
1.3.1. Conceito.....	23
1.3.2. Tipologias de cultura organizacional.....	25
1.4. A aprendizagem organizacional	29
1.4.1. Conceito.....	31
1.5. Ambidextria Organizacional	33
1.5.1. Conceito.....	34
1.6. Liderança e cultura organizacional	36
1.7. Síntese teórica	38
PARTE II – METODOLOGIA	40
2.2. O sector em estudo	42
2.2. Participantes	44
2.4. Variáveis de controlo	46
2.5. Procedimentos	46

2.6. Técnicas de tratamento de dados.....	47
2.7. Modelo de análise.....	47
PARTE III – APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....	48
PARTE IV – CONCLUSÃO	57
PARTE V - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXOS.....	64
Anexo A – Modelo de questionário utilizado	64
Anexo B – Carta de autorização da EDM.....	69
Anexo C – Carta de autorização da PETROMOC	70
Anexo D – Carta de recusa da HCB.....	71
APÊNDICES	72
Apêndice A – Dados sócio demográficos dos respondentes.....	72
Apêndice B – Dados e informações gerais sobre as organizações em estudo	73

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Conceitos de liderança	10
Tabela 2. Os componentes comportamentais dos líderes carismáticos e não carismáticos	16
Tabela 3. Definições constantes das conclusões para o modelo sincrético e a comparação com os constructos usados na validação dos mesmos	19
Tabela 4. As desigualdades da relação líder-membro das equipas ou a necessidade de “oferecer” relações de qualidade	22
Tabela 5. Ambidextria estrutural vs. Ambidextria contextual	35
Tabela 6. Enquadramento do Sector de Energias	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Os atributos dos seguidores	18
Figura 2. Níveis da cultura e suas interações (adaptado de Schein, 1984)	25
Figura 3. Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores.....	28
Figura 4. Modelo dos valores contrastantes adaptado à cultura organizacional.....	29
Figura 5. Os sentidos da aprendizagem organizacional.....	32
Figura 6. Modelo de Análise.....	47
Figura 7. Dados gerais sobre a aprendizagem organizacional.....	48
Figura 8. Dados gerais sobre a ambidextria organizacional	50
Figura 9. Dados gerais sobre o desempenho percebido segundo a faixa etária no sector de energias em Moçambique	52
Figura 10. Perfil global das características de liderança no sector de energias em Moçambique	53
Figura 11. Perfil global da cultura no sector de energia em Moçambique	55

LISTA DE ABREVIATURAS

CAE – Classificação das Actividades Económicas

CCT - Comissão Consultiva do Trabalho

CIP – Centro de Integridade Pública

COREP - Comissão Executiva da Reforma da Educação Profissional

EDM – Electricidade de Moçambique

EE – Empresa Estatal

FMI – Fundo Monetário Internacional

FRELIMO – Frente de Libertação de Moçambique

IAN - Índice de Ambiente de Negócios

KPMG – Klynveld Peat Marwick Goerdeler (nomes dos principais membros fundadores)

LMX – Leader Member Exchange

PETROMOC – Petróleos de Moçambique

PIB – Produto Interno Bruto

PIREP - Programa Integrado da Reforma da Educação Profissional

PRE - Programa de Reabilitação Económica

PRES – Programa de Reabilitação Económica e Social

RENAMO – Resistência Nacional Moçambicana

SUMÁRIO EXECUTIVO

A liderança constitui um objecto sobre o qual têm-se feito vários estudos no mundo actual, resultado de várias transformações no meio político, económico, tecnológico, social e cultural. Liderar pessoas e recursos é fundamental para a sobrevivência de qualquer organização. Em Moçambique, como em qualquer outro país, as empresas do sector de energia, em particular, não são excepção, pois, com as várias descobertas de recursos naturais, torna-se imprescindível perceber até que ponto os indivíduos, vistos de forma singular e/ou colectiva, são capazes de liderar estas grandes organizações rumo ao sucesso.

O presente estudo propõe-se a elaborar elementos e indicadores visando uma melhor percepção do que tem estado a acontecer neste sector no que tange à liderança e às influências que esta tem sobre a cultura organizacional. Mais especificamente, pretende-se fazer uma reflexão em volta do impacto das formas de liderança na relação entre o líder e os seus seguidores em ambiente organizacional.

Baseando todo o trabalho na ideia de que se a liderança for forte e competente a organização e os seus colaboradores também o serão, tenta-se perceber até que ponto este conceito é aplicável a este estudo e como a relação entre a flexibilidade, a busca de conhecimentos e a eficiência poderão influenciar na relação entre o líder e a cultura da organização.

Para o melhor alcance deste objectivo o presente estudo iniciar-se-á com a apresentação do problema que conduziu a esta pesquisa, seguida da revisão da bibliografia de forma a efectuar o respectivo enquadramento teórico que ajudará a suportar a temática em causa e a influência da liderança sobre a cultura organizacional: um estudo de caso das empresas do sector de energias de Moçambique. De seguida, proceder-se-á a apresentação e discussão dos resultados, terminando com a apresentação de linhas orientadoras para investigações futuras.

O PROBLEMA E O OBJECTO

Moçambique é um país novo, com apenas 38 (trinta e oito) anos de Independência, proclamada a 25 de Junho de 1975. Porém, de seguida enfrentou uma guerra civil que durou 16 (dezaséis) desestabilizando o país, desde 1976, até a assinatura, em Roma, do Acordo Geral de Paz entre a RENAMO e a FRELIMO, em 1992.

Segundo um estudo realizado pelo PIREP¹ e pelo COREP²(2009) intitulado “*Perfil do Sector de Energia*”, a população moçambicana era estimada em 22 milhões de habitantes, resultado de uma taxa de crescimento de 2.3% durante a última década, com a esperança de vida a ter uma progressão situando em 48 anos, em 2009, contra os anteriores 39 do ano 2000.

O Índice de Desenvolvimento Humano é citado como estando a registar ligeiras melhorias desde o ano 2000, realçando-se os registos de 0.402 em 2007 contra 0.375 em 2000 havendo, ainda, um árduo caminho a percorrer na melhoria das condições de vida da população, só possível com o crescimento da riqueza e do bem-estar nacional.

Em 2010, Moçambique atingiu uma taxa de inflação de dois dígitos que teve origem numa combinação de factores, sendo de destacar a redução da oferta de produtos alimentares associada à época chuvosa anormal, no início do mesmo ano e ao processo de correcção de alguns preços administrativos, como os do combustível líquido, e pelo facto de o metical ter desvalorizado de uma forma relativa.

Até ao mês de Agosto de 2010, o Metical registou uma desvalorização acumulada em relação ao dólar norte-americano e em relação ao rand sul-africano, porém, com a aprovação da nova lei cambial nº 11/2009 de 11 de Março e, ainda, como resultado das intervenções do Banco de Moçambique na forma de disponibilização, para venda, de divisas bem como da retirada do subsídio aos combustíveis, o metical valorizou em

¹ Programa Integrado da Reforma da Educação Profissional

² Comissão Executiva da Reforma da Educação Profissional

relação as moedas internacionais de referência. Só que no último semestre do mesmo ano verificou-se o surgimento de tensões relacionadas com o pão e combustível. Este facto provocou o encarecimento do custo de vida que atingiu com maior gravidade a camada populacional mais pobre. Como consequência desta situação registaram-se alguns incidentes populares como resultado da tensão social, marcados por protestos, o que levou o Governo moçambicano decidir pelo subsídio do pão, concedendo directamente aos produtores que fazem parte da Associação das Panificadoras de Moçambique correspondente a 200 meticais por cada 50Kg de pão produzido.

A escassez da mão-de-obra qualificada é vista como um dos maiores desafios que se coloca ao desenvolvimento da economia moçambicana, segundo a Comissão Consultiva do Trabalho – CCT, uma vez que pode resultar em perda de competitividade no panorama internacional. Mas por outro lado a contratação de mão-de-obra estrangeira é dificultada pela actual legislação, a falta de flexibilidade neste âmbito traz dificuldades na contratação da mão-de-obra qualificada não obstante o facto de a economia moçambicana estar a registar um rápido crescimento nos últimos anos (média de 7% ano).

Desde o fim da guerra a esta parte, Moçambique vem sendo um país de preferência por parte de grandes empresas e multinacionais dos sectores da indústrias de mineração, de produção agrícola, de obras de engenharia e de transformação, o que coloca-se ao executivo o desafio de angariar e disponibilizar recursos por forma a garantir-se a energia necessária e suficiente para os novos desafios que o mercado, em rápida ascensão, impõe.

A par disso questiona-se: estarão as organizações e os líderes organizacionais do sector de energia em condições de acompanhar este dinamismo? E de que forma esses líderes têm estado a influenciar as organizações, tendo em conta os aspectos de flexibilidade, busca de conhecimento e eficiência? Para dar resposta a estas questões, muito terá que ser dito sobre a necessidade de se potenciar os recursos humanos e as organizações de elementos que possibilitem um melhor acompanhamento desta evolução.

Além disso, os elevados níveis de corrupção, do crime organizado, do fraco sistema de transportes, o acesso limitado ao crédito aliado à burocratização das instituições públicas são apontados como constituindo alguns dos constrangimentos para o investimento do sector privado. Segundo o Índice de Ambiente de Negócios (IAN) publicado em 2011 pela KPMG, os sectores que apresentam maior confiança, em Moçambique, são os da Banca, Leasing e Seguros com cerca de 105.68%, seguida do sector de Energia e Comercialização de Combustíveis com 104.21%, e dos sectores de Comércio e Serviços com 104.03% o que constitui uma variação de 8.09pp.

O Sector de Energia e Comercialização de Combustíveis, que é, alias, o objecto de pesquisa do presente estudo, é identificado como sendo o segundo maior. Tal posição resulta de políticas tais como³:

- contínua expansão da rede eléctrica a nível nacional;
- electrificação com base em grupos de geradores, sistemas de fotovoltaicos;
- desenvolvimento de centrais de hidroeléctricas de pequena escala; e
- aumento do acesso aos combustíveis líquidos através da expansão, distribuição e comercialização, com prioridade para as Sedes Distritais que actualmente não dispõem de postos de abastecimento(KPMG, 2011).

MOÇAMBIQUE: DA REFORMA DO ESTADO AO DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL

Conforme anteriormente referimos, Moçambique mergulhou numa crise profunda como consequência da guerra de desestabilização, das sanções aplicadas a Rodésia e à África do Sul, bem como da seca prolongada o que resultou numa necessidade de se buscarem fontes de financiamentos que pudessem colocar a economia ao nível dos países da região e do mundo. Foi neste contexto que o FMI e o Banco Mundial se tornaram parceiros estratégicos de Moçambique.

³ Índice de Ambiente de Negócios – IAN, 2011

Taimo (2010) refere que no intervalo entre os anos 1981 e 1986, a produção geral caiu em cerca de 30% e as exportações em cerca de 75%, o que forçou o País a endividar-se ano após ano. Ainda, segundo o mesmo autor, este e outros aspectos poderão ter constituído o marco de partida para que o país mudasse o modelo político-económico adoptado desde a independência, o socialismo.

A reforma do Estado moçambicano foi inevitável, tomou forma e teve como grandes autores os ex. Ministros das Finanças e/ou Ministros do Plano e Finanças, do partido FRELIMO, nomeadamente: Rui Baltazar (1978-1986), Abdul Magid Osman (1986-1991), Eneas da Conceição Comiche (1991-1994) e Tomás Salomão (1994-2000). Durante este percurso, o país teve dois presidentes, a saber: Samora Moisés Machel, Primeiro Presidente de Moçambique Independente e Joaquim Alberto Chissano, seu sucessor (Taimo, 2010).

Ainda neste âmbito, 1987 inicia, em Moçambique, o Programa de Ajustamento Económico que tem como principal desafio trabalhar com a situação de preços, finanças públicas, dinheiro e crédito, transacções internacionais e re-alinhamento da política económica. Os objectivos para a criação deste programa que ficou conhecido como Programa de Reabilitação Económica – PRE, eram: (i) atingir um ritmo sustentável de crescimento económico; (ii) aumentar a eficiência económica; e (iii) fortalecer a política fiscal do país e posições de balança de pagamento (Taimo, 2010: 131).

Este programa, para além das metas anteriormente sublinhadas, tinha como objectivos, a médio e longo prazo, a liberalização económica, administrativa e política. A este programa foram feitas várias críticas, pois, havia necessidade de humanizá-lo por ele ser demasiado economicista. Assim sendo, o governo de Moçambique e o FMI decidiram criar o Programa de Reabilitação Económica e Social – PRES, programa esse que levou em consideração áreas tais como a da educação, da saúde, e outras. É assim que Moçambique pouco e pouco passa de um estado centralizado.

Após a sua independência, Moçambique herdou uma situação económica e social deveras difícil. A ruptura com o colonialismo/capitalismo provocou o quase desaparecimento do sector industrial de transformação da matéria-prima que pudesse trazer riqueza ao país. Assim, Moçambique passou a ser um país com forte dependência económica dos países vizinhos, com maior ênfase para a África do Sul.

Acabam influenciando a reforma do estado moçambicano elementos tais como: o excesso da burocracia, os serviços públicos “pesados”, a falta de recursos financeiros para sustentar a máquina administrativa, a necessidade de tornar a administração pública um órgão de gestão com uma base privatizante, a necessidade de “accountability”-*responsabilização*, fazer com que se responda eficazmente às necessidades das comunidades tendo como base a cidadania (Taimo, 2010).

Com a admissão ao FMI, em Setembro de 1984, Moçambique passa a contar com os fundos do Banco Mundial para o apoio e reabilitação económica. Mas sem a resolução da guerra e da segurança nacional este esforço seria em vão. O desafio maior passava pela democratização do Estado e pela reintegração da economia, destruída, nos patamares regionais e internacionais, daí a necessidade de as grandes organizações existentes aprenderem a inserirem-se na nova dinâmica de mercado. Havia necessidade de aprovação de uma nova Constituição da República, como forma de adaptar-se aos novos desafios impostos (Taimo, 2010).

Da estagnação ao surgimento dos grandes projectos de desenvolvimento

Após o término da guerra civil, a adopção, por Moçambique de novas políticas económicas e sociais fez com que este entrasse na economia global, Companhias multinacionais como a MOZAL (de capitais australianos, brasileiros, japoneses e moçambicanos), a VALE (brasileira) e a SASOL (sul-africana) que acabaram instalando-se no País. Como resultado directo dessa demanda a inflação diminuiu e o Metical ganhou robustez, a produção cresceu, novos bancos foram criados/abertos, surgiram mais

lojas comerciais, o comércio informal surgiu e cresceu bastante nos centros urbanos e, consequentemente, aumentou o emprego.

O investimento estrangeiro cresceu muito a partir de 1996. As Maurícias e a África do Sul são os países que mais investimentos fizeram. Porém, destes investimentos pouco fica para o país, situação descrita por Hanlon & Smart (2008:43 citados por Taimo 2010: 138), falando do investimento na área energética (gás) feito pela SASOL, pois, de acordo com o estudo do CIP, as projecções indicavam que em cerca de 10 anos, o Estado moçambicano, devia registar um encaixe financeiro de cerca de 1.000 milhões de dólares, mas só arrecadou 50 milhões⁴.

Com a aprovação da Constituição de 1990 conceitos como pluralismo, direitos humanos, igualdade dos cidadãos perante a lei, liberdade individual, de expressão e democracia passam a fazer parte do dia-a-dia dos moçambicanos. O sector familiar, a organização dos camponeses, o empresariado nacional e as pequenas empresas procuram conquistar espaço nesta economia. A terra é mantida como a grande conquista do povo, pertence a todo o povo moçambicano, ou seja, não é privatizável, pois, ela é propriedade do Estado e não é alienável, (Taimo, 2010).

Na sequência das transformações trazidas por essas ideias novas as empresas estatais (EE) criadas logo a seguir a independência e que tinham como missão assegurar o cumprimento dos planos de actividades centralmente planificados pelo Estado, característica do período 1977-2006, são privatizadas, entrando, deste modo, para a economia de mercado graças a evolução e dada a necessidade de liberalização da economia e de adaptação às novas formas de mercado. É desta transformação que surgem várias parcerias público-privadas, onde as organizações que anteriormente eram direccionadas ao cumprimento de directrizes de Estado transformam-se e passam a adquirir o *know how*, das suas parceiras, tal foi como o caso da *joint venture* entre a PETROMOC e a SASOL (Manjate, 2012).

⁴ Fonte: <http://www.dw.de/mo%C3%A7ambique-n%C3%A3o-beneficia-como-devia-do-g%C3%A1s-de-pande-e-temane-diz-o-cip/a-17226687>

Ainda hoje, e apesar destas transformações, algumas organizações de prestação de serviços públicos tendem a sujeitar-se a elementos simbólicos, sociais e culturais associados a um conjunto de regras e a limitação nas escolhas e opções (Manjate, 2012).

Em várias destas organizações sente-se, ainda hoje, a presença proeminente de regras e da centralização da tomada de decisões (elementos associados ao período a seguir a independência de Moçambique), o que pode ser sustentado pelo facto de na maioria destas os gestores do topo, para que assim o sejam, terem a “obrigação” de serem membros ou simpatizantes do partido FRELIMO com ideais Marxista-Leninistas (socialista). E nesta época, dado o fraco dinamismo da economia, “os processos de trabalho eram rotineiros, programáveis, regulamentados e circunscritos à organização e à cultura organizacional tendia a destacar valores como a disciplina, obediência e impessoalidade por conta do modelo vigente – planificação centralizada da economia” (Manjate, 2012).

Mas, para uma economia em crescente evolução como a de Moçambique, há necessidade de que, tanto as organizações como os líderes, sejam mais flexíveis (no sentido de adaptarem-se a dinâmica de mercado e da competitividade), eficientes (no sentido de tornar as organizações mais produtivas e geradoras de ganhos para os accionistas), considerando a transição entre a fase actual e a anterior que o país viveu.

PARTE I - REVISÃO DA LITERATURA

Dada a pertinência do assunto, a revisão teórica utilizada foi feita tendo em conta a visão de alguns dos autores e estudiosos sobre a liderança, cultura organizacional, a aprendizagem organizacional, ambidextria organizacional, bem como a capacidade de implementação dos elementos que resultam do aprendizado. Existem muitas outras abordagens sobre o assunto, mas a revisão da literatura foi feita tendo em conta o objecto de estudo, em Moçambique.

Na presente revisão da literatura vamos tratar de aspectos que têm a ver com as áreas a serem abordadas no presente estudo, efectuando, sempre que for conveniente, um enquadramento com o objecto de estudo em concreto, ou seja, a influência da liderança sobre a cultura organizacional, tendo em conta o alinhamento entre a flexibilidade, a eficiência e a busca do conhecimento.

A presente Parte I vai subdividido em quatro partes, nomeadamente: (i) A Liderança; (ii) Cultura Organizacional; (iii) Aprendizagem Organizacional; e (iv) Ambidextria Organizacional.

Esta revisão inicia com algumas considerações sobre a liderança, apresentando três tipos, nomeadamente: as lideranças carismática, transformacional e autêntica. No final da análise de liderança far-se-á uma abordagem sobre a troca de líder – membro (LMX), na expectativa de trazermos à discussão a relação entre o líder (ou líderes) e o relacionamento com os seus seguidores.

A revisão prossegue na temática da cultura organizacional, subdividida em três partes: a primeira, onde vão abordados os três níveis de cultura; a segunda, onde se apresenta o modelo dos valores contrastantes (O modelo de Quinn e colaboradores) e a sua relação com o estudo da cultura organizacional, assim como os quatro tipos de cultura resultantes da aplicação do modelo dos valores contrastantes, nomeadamente: (i) a cultura de apoio; (ii) a cultura de inovação; (iii) cultura burocrática; e (iv) a cultura de objectivos; na

terceira parte faz-se a análise sobre a aprendizagem organizacional, para se conhecer a influência que o processo de liderança tem e tentando entender até que ponto os líderes respondem de forma eficaz aos variados desafios que se lhes impõem, tendo em conta o modelo de competências de gestão e os seus efeitos nas relações que devem ser estabelecidas entre o líder e os seus seguidores no âmbito do “saber mobilizar”.

Na parte final da presente revisão de literatura, abordar-se-á a ambidextria organizacional por forma a auferirmos, de acordo com o estudo realizado, os contextos de gestão do desempenho, contextos de suporte social, alinhamento, adaptabilidade, ambidextria (resultante da relação entre o alinhamento e a flexibilidade) e, por fim, o desempenho percebido.

1.1. Considerações iniciais

O mundo vive época de mudanças e inovações constantes. É cada vez mais importante que as organizações adoptem e aprendam processos mais actuais que proporcionem aos seus colaboradores e ao ambiente organizacional, no geral, uma forma rápida e dinâmica de aquisição de conhecimentos.

Em Moçambique, não só os líderes e seus colaboradores devem caminhar no mesmo sentido, como também as organizações devem agir de forma expedita, visando a aquisição de novas competências e conhecimentos, para potenciar as oportunidades que têm estado a surgir no mercado. O clima é favorável a multiplicação de mudanças, as quais assentam no desenvolvimento e estabelecimento de um sistema actualizado de conhecimento baseado nas tecnologias de informação e de ambientes propícios à prática e desenvolvimento de novas ideias.

A liderança, enquanto um processo, é algo percepçionável, por um lado, pelos resultados visíveis que se podem converter em ganhos empresariais ou sociais e, por outro lado, pelo reconhecimento e simpatia que se podem ganhar numa sociedade, como a nossa, que ambiciona desenvolver-se.

1.2. Liderança

O termo liderança é definido por vários autores de formas diferentes, variando, assim, de autor para autor. Muitas destas abordagens convergem e algumas nem por isso. Portanto, cada autor ou pesquisador tem tentado explicar o conceito conforme o seu ponto de vista e, a questão central que cada um tenta discutir é o verdadeiro significado de ser líder e da forma como é, ou deve ser exercida a liderança. Porém, é de senso comum que a liderança é a capacidade que determinado indivíduo tem para influenciar, dirigir e comandar outros, levando-os a atingir os objectivos dele, ou de grupo (Estevinha *et al.*, 2011).

1.2.1. Conceito

Segundo Burns (1978), citado por Estevinha *et al.* (2011: 3546), a liderança é exercida quando as pessoas com certos motivos e propósitos se mobilizam, em concorrência ou conflito com outras, de forma institucional, política, psicológica ou de outro recurso, de modo a despertar, atrair e satisfazer os desígnios dos seguidores. Entretanto, Gibson (2006: 531) sugere que a liderança pressupõe um processo de troca e refere que esta ocorre quando existe uma tentativa de utilização de tipos de influência não coerciva, para motivar os indivíduos a atingirem alguma meta. Os seguidores são recompensados pelo líder quando realizam os objectivos acordados e o líder ajuda os seus seguidores a realizarem esses objectivos.

Outras definições poderiam ser citadas. Todavia, pensamos que para o presente estudo as duas abordagens, de Burns (1978) e Gibson (2006) atrás apresentadas servem para os objectivos e finalidades a que o presente pesquisa se propõe alcançar. Neste âmbito achamos pertinente apresentar, a seguir, os diversos conceitos e significados de liderança, na óptica de Rego (1998).

Tabela 1. Conceitos de liderança

CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA	CARACTERIZAÇÃO
Centro do processo grupal	A liderança envolve a proeminência de um ou alguns (poucos) indivíduos sobre outros. Em virtude

	da sua especial posição no grupo, o líder determina a estrutura, atmosfera, ideologia e actividade de grupo.
Personalidade e seus efeitos	O líder possui qualidades que o distinguem dos seguidores.
Arte de induzir a obediência	A liderança é a capacidade de imprimir a vontade do líder nos seguidores, e de induzir a sua obediência, respeito, lealdade e cooperação.
Exercício da influência	A liderança é uma relação entre o líder e os seus seguidores na qual o primeiro influencia mais do que é influenciado. Por causa da influencia do líder, os que são liderados agem diferentemente do que fariam sem ele.
Acto ou comportamento	A liderança é o comportamento de um indivíduo que está envolvido na direcção das actividades de grupo.
Forma de persuasão	A liderança é a persuasão bem sucedida, sem coerção: os seguidores são convencidos pelos méritos do argumento, não pela coerção do líder.
Relação de poder	A liderança é um tipo particular da relação de poder, que se caracteriza pela percepção dos membros do grupo de que outro membro tem o direito de lhes prescrever comportamentos relacionados com actividades do grupo.
Instrumento de alcance de objectivos	A liderança é o processo de arranjo de uma situação, de tal modo que os membros do grupo, incluindo o líder, podem alcançar objectivos comuns com a máxima economia e o mínimo de tempo, esforço e trabalho.
Efeito emergente da interacção	A liderança é um processo de estimulação mútua através do qual a energia humana é dirigida para a prossecução de uma causa comum.
Papel diferenciado	Cada membro de um grupo, organização ou sociedade ocupa uma posição. Em cada uma delas, espera-se que o indivíduo que a ocupa desempenhe um papel mais ou menos bem definido. O líder desempenha o papel que lhe é atribuído – que é diferente do atribuído aos seguidores.

Iniciação da estrutura	A liderança é o processo de criação e manutenção do padrão de relacionamentos e papéis. Ela permite manter a eficácia dos sistemas de decisão.
Combinação de elementos	A liderança envolve aspectos de personalidade, processos de influência, comportamentos, poder, etc.

Fonte: Rego (1998), construída a partir de Bass (1990)

Uma definição que nos parece satisfazer o presente estudo é aquela apresentada por Estevinha *et al.* (2011: 3546, citando Huse & Bowditch (1992: 132), segundo a qual a liderança “*é o esforço que se efectua para influir no campo dos outros ou para mudá-lo em ordem a alcançar os objectivos organizacionais, individuais ou pessoais*”.

1.2.1.1. Abordagens e teorias da liderança

A problemática da liderança enquanto factor indispensável para as actividades de gestão, a sua percepção e a sua como elemento chave para o desempenho organizacional leva-nos a uma abordagem, ainda que breve, sobre as correntes que suportam os estilos de liderança, na perspectiva de Estevinha *et al.* (2011: 3547-3548), nomeadamente: a abordagem comportamental, os modelos da contingência, o modelo situacional e as novas lideranças visionária/estratégica, carismática, transaccional e transformacional.

1.2.1.1.1. Abordagem comportamental

Em 1971 Likert (1971, citado por Estevinha *et al.*, 2011), liderou uma pesquisa na Universidade de Michigan sobre a liderança. Tal pesquisa classificou o comportamento dos líderes em dois grupos, a saber: (i) comportamento centrado nas preocupações com a tarefa e (ii) comportamento centrado nas relações. Assim sendo, Likert (1971, citado por Estevinha *et al.*, 2011) entende que a matriz do comportamento organizacional está relacionada com os motivos individuais e sociais, por um lado, e a forma como as organizações no seu exercício lideram, comunicam, influenciam, tomam decisões, planificam, controlam e elegem os seus objectivos e metas, por outro lado.

Mais ainda, Likert (1971, citado por Estevinha *et al.*, 2011) propõe quatro tipos de liderança:

- **Autocrático-coercivo:** o líder decide o que há para fazer, quem, como e quando deve ser feito;
- **Autocrático-benevolente:** o líder toma as decisões, mas os subordinados têm alguma liberdade e flexibilidade no desempenho das tarefas. O processo de decisão está centralizado no topo da hierarquia, mas existe alguma delegação de autoridade, fundamentalmente para actividades de carácter rotineiro;
- **Consultivo:** o líder consulta os subordinados antes do estabelecimento de objectivos e da tomada de decisões. É característico de organizações evoluídas em termos de relações interpessoais; e
- **Participativo:** há um envolvimento total dos “empregados” na definição dos objectivos e na preparação das decisões.

1.2.1.1.2. Os modelos contingenciais

Quando se fala de contingência, segundo Estevinha *et al.* (2011: 3547), pressupõe-se que exista uma coisa que depende da outra e, no campo da liderança, para que o líder seja efectivo deve existir uma correspondência entre o comportamento e estilo deste e as condições na situação, ou seja, se um líder se deu bem numa primeira situação, o mesmo pode não acontecer numa segunda situação. A abordagem contingencial procura identificar as características da situação, os seguidores e escolher os estilos de liderança que podem ser usados de forma eficiente.

Estevinha *et al.* (2011) citam Fiedler (1967) como tendo sido o autor que pretendeu estabelecer a relação mais apropriada entre o estilo de liderança e a situação organizacional, com o propósito de capacitar os líderes a diagnosticarem os estilos de liderança para as situações organizacionais. Mais ainda, para Estevinha *et al.* (2011, citando Vroom *et al.*, 1988), é o modelo de tomada de decisões que define o grau de participação que os subordinados devem ter para que essas decisões sejam mais eficientes e eficazes. Nesse mecanismo os líderes podem escolher um dos cinco processos de

envolvimento, dos seus subordinados, na tomada de decisões (Estevinha *et al.*, 2011: 3548) a saber:

- O gestor toma a decisão sozinho;
- o gestor solicita a informação dos subordinados, mas decide sozinho;
- o gestor partilha o problema com os subordinados, pede-lhes informação e sugestões (sem reunião em grupo) e toma sozinho a decisão;
- o gestor reúne com os subordinados em grupo para discutir o problema, mas toma sozinho a decisão; e
- o gestor e os seus subordinados reúnem-se em grupo para discutir o problema e a decisão é conjunta.

O elemento caminho-objectivo, segundo Estevinha *et al.* (2011, citando House, 1971), identifica quatro tipos de comportamentos de liderança, nomeadamente: (i) directivo; (ii) apoiante; (iii) participativo; e (iv) orientado. Este modelo defende ainda que para o líder ter sucesso deve conseguir adoptar cada um dos comportamentos conforme a situação que enfrenta, dependendo esta de dois grupos de factores ou características contingências:

1. **características do ambiente ou de tarefa** (tipo de trabalho a efectuar, sistema de autoridade, e grupo de trabalho); e
2. **características de subordinados** que abrange o grau de controlo necessário (sua percepção, experiência e aptidões) (Estevinha *et al.*, 2011).

Escolhido o estilo de liderança mais apropriado, de acordo com a interpretação dos dois grupos de factores contingências, o líder pode aumentar a motivação e a satisfação do trabalho, clarificando os objectivos e o caminho para alcançar o objectivo a atingir.

1.2.1.1.3. Teoria situacional de Hersey & Blanchard

Hersey & Blanchard (1982), citados por Estevinha *et al.* (2011), desenvolveram uma teoria situacional da liderança que tem tido aceitação por parte de muitos gestores espalhados por diversas empresas de envergadura. Esta teoria é baseada na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz varia de acordo com a maturidade dos subordinados e com

as características da situação. Duas dimensões estão associadas a este modelo, nomeadamente: (i) cumprimento de tarefa e (ii) comportamento de relacionamento.

Esta teoria assenta no nível de maturidade dos subordinados, definida não com base na sua idade ou estabilidade psicológica mas pelo desejo de realização a disposição para aceitar responsabilidades, educação, conhecimento e experiência para a tarefa em questão (Estevinha *et al.*, 2011).

Assim, são identificados quatro estilos de liderança de maturidade dos subordinados:

1. comandos para subordinados que não estão preparados;
2. orientação para subordinados não preparados mas motivados;
3. apoio para subordinados capazes mas não motivados; e
4. delegação para subordinados capazes e motivados.

Constatamos, segundo a presente teoria de Hersey & Blanchard (1982), que à medida que os seguidores vão subindo para os postos mais cimeiros de maturidade, o líder responde não só com redução de controlo sobre as actividades mas também diminuindo o grau de comportamento de relação orientada para as pessoas. Logo, a capacidade e experiência dos seguidores podem e devem ser constantemente avaliadas, de modo a determinar qual a combinação de estilos que se torna mais aconselhável, tendo em atenção a alteração das necessidades dos empregados e as características da situação concreta (Estevinha *et al.*, 2011).

1.2.2. Liderança Carismática

Segundo Klein & House (1995, citados por Estevinha *et al.*, 2011) a liderança carismática tem sido entendida como “uma chama que incendeia a energia e o compromisso dos seguidores, produzindo resultados muito acima e para além do dever”.

A liderança carismática tem a habilidade de inspirar e motivar as pessoas a fazerem mais do que normalmente fariam, apesar das dificuldades e sacrifícios individuais, ou seja, elas apelam tanto à mente como ao coração.

A liderança carismática está associada ao carisma⁵ e é referida por Gibson (2006, citado por Mateus, 2009) como sendo a capacidade de influenciar os seguidores, utilizando um dom especial e poder de atracção (magnetismo pessoal). Segundo este autor, os seguidores gostam de estar com o líder carismático por se sentirem inspirados, correctos e importantes. O carisma deve ser visto como uma atribuição feita pelos seguidores dentro do contexto do trabalho. A ilustração comparativa dos componentes comportamentais dos líderes carismáticos e não-carismáticos referidos por Gibson (2006) estão documentados na Tabela 2 (Mateus, 2009: 25):

Tabela 2. Os componentes comportamentais dos líderes carismáticos e não carismáticos

COMPONENTE	LÍDER CARISMÁTICO	LÍDER NÃO CARISMÁTICO
Relação com o <i>status quo</i>	É basicamente contrário ao <i>status quo</i> e esforça-se por mudá-lo.	Concorda, basicamente, com o <i>status quo</i> e esforça-se para mantê-lo.
Meta futura	Visão idealizada altamente discrepante do <i>status quo</i> .	Meta não tão discrepante do <i>status quo</i> .
Agradabilidade	Perspectiva compartilhada e visão idealizada tornam esse líder uma pessoa querida e herói honrado, alvo de identificação e imitação.	Perspectiva compartilhada torna esse líder estimado.
Expertise (Perito, sabedoria, especialista)	Especializado em usar meios não convencionais para transcender a ordem existente.	Especializado em usar os meios disponíveis para cumprir as metas dentro do esquema da ordem existente
Sensibilidade ambiental	Alta sensibilidade ambiental para mudar o <i>status quo</i> .	Baixa sensibilidade ambiental para manter o <i>status quo</i> .
Articulação	Forte articulação da visão futura e motivação para liderar.	Fraca articulação das metas e motivação para liderar.
Base de poder	Poder pessoal baseado em <i>expertise</i> , respeito e admiração	Poder posicional e poder pessoal

⁵ Palavra de origem grega e significa inspiração divina, aquela que tem capacidade de realizar milagres e predições (Limongi-França et al. (2002)

	de um herói ímpar.	(baseado em recompensa, <i>expertise</i> e ligação com algum amigo, que serve como o outro semelhante).
Relação líder -liderar	Elitista, empreendedor e exemplar.	Igualitário, procura de consenso ou directivo.
---	Transforma as pessoas para compartilhar as mudanças radicais defendidas.	Convence ou ordena as pessoas a compartilharem as suas visões.

Fonte: Adaptado de Jay A. Conger e Rabindra Kamungo (1987, citado por Gibson, 2006: 352)

Por sua vez Yukl (1994) define a liderança carismática como o processo através do qual os líderes geram entusiasmo e simpatia nos seguidores (Mateus, 2009: 25). A componente importante para que exista este entusiasmo e simpatia é a articulação de uma visão apelativa que toca, consciente ou inconscientemente, nas necessidades, valores e sentimentos dos seguidores. Os apelos emocionais são realçados com o uso de símbolos, metáforas e representação de eventos dramáticos, e podem ser complementados com a persuasão racional, visando convencer os seguidores de que a sua estratégia para alcançar as metas partilhadas é viável e eficaz.

Mateus (2009, citando Gibson, 2006: 351), identifica dois tipos de liderança carismática baseada na ênfase que o líder atribui ao futuro: (i) o *líder carismático visionário* que se concentra no longo prazo, e (ii) o *líder carismático baseado na crise* que se concentra no curto prazo:

1. O **líder carismático visionário**, segundo Gibson (2006), utilizando as capacidades comunicativas associa as necessidades e metas dos seguidores ao trabalho ou às possibilidades e metas organizacionais de longo prazo e, mediante o exercício da capacidade comunicativa, este líder vincula as necessidades e metas dos seguidores com as da organização. Torna-se mais fácil vincular as metas dos seguidores com as da organização, se os seguidores não estiverem satisfeitos ou não se sentirem desafiados perante a situação actual; e
2. O **líder carismático baseado na crise**, aparece quando o sistema tem de enfrentar uma situação para a qual o conhecimento, os recursos e os procedimentos existentes não são adequados. Gibson (2006) aponta que o líder carismático

surgido na crise, tem a característica e capacidade de informar com clareza as acções necessárias e as suas consequências.

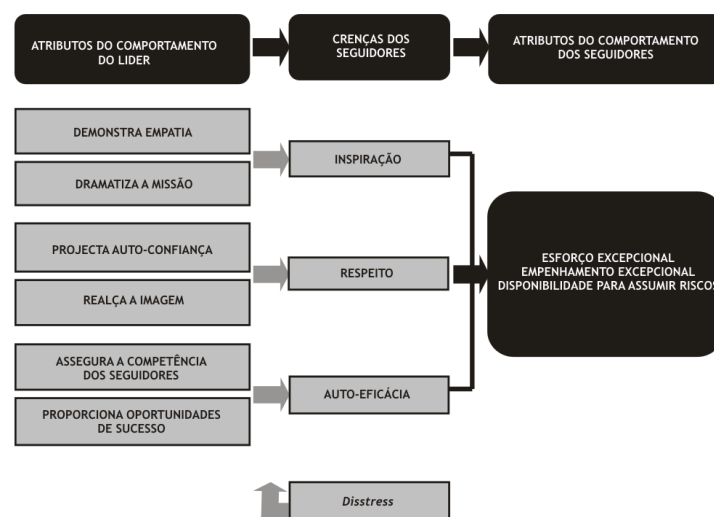
1.2.2.1. O modelo sincrético de liderança carismática

Um modelo sincrético, segundo Mateus (2009, citando Behling & Mcfillen, 1996: 164), é aquele que procura conciliar as diferenças entre os modelos existentes em vez de competir com eles. Este modelo combina ideias de pesquisas sobre liderança carismática/ transformacional num conjunto de supostas relações causais e de moderação.

Segundo a autora acima referenciada, a construção do modelo sincrético de liderança surge como forma de reunir os aspectos dos diferentes modelos existentes e não de competir com eles. Assim, este modelo esforça-se por:

- Apreender os fios condutores dos importantes trabalhos de liderança carismática existentes;
- Operacionalizar as conclusões do modelo; e
- Oferecer hipóteses testadas relativamente ao relacionamento entre essas conclusões (Mateus, 2009: 28).

Figura 1. Os atributos dos seguidores



Fonte: Martins (2011: 20); adaptado de Behling & McFillen (1996, 2005)

A base do modelo sincrético apresenta dois tipos diferentes de variáveis: (i) os atributos do comportamento do líder, e (ii) as crenças dos seguidores, que definem os atributos dos seguidores, conforme representado na figura 1.

Assim sendo, passamos na tabela 3 a fazer a distinção formal das três crenças dos seguidores e dos seis atributos do modelo sincrético e a sua validação com as teorias anteriores.

Tabela 3. Definições constantes das conclusões para o modelo sincrético e a comparação com os constructos usados na validação dos mesmos

MODELO SINCRÉTICO	CONSTRUCTOS COMPARATIVOS
Inspiração – Os seguidores acreditam que as suas organizações ou unidades de actividade têm propostas transcendentais de moral e ética	Trabalho com significado – Os empregados encontram o seu trabalho “mudando e acreditando que são importantes”
Admiração – Os seguidores têm uma fé irracional nas habilidades do líder, mas nem sempre acompanhada de afecto pelo mesmo	Percepcionam o poder de referência – “o poder do agente acima da pessoa, tem a sua base na identificação da pessoa com o agente”
Auto-eficácia – Os seguidores acreditam nas suas habilidades ou na habilidade da organização ou unidade ou desejam fazer parte para vencer obstáculos e controlar eventos	Auto-eficácia – “o acreditar que cada um pode ter comportamentos adequados ao desempenho”
Demonstra Empatia – O comportamento do líder indica preocupação com as necessidades e medos dos seguidores	Consideração – “ter atenção ao conforto, bem-estar e contribuição dos seus seguidores”
Dramatiza a missão – O líder usa metáforas, analogias, simula e utiliza os valores organizacionais ou culturais e simbologia para comunicar a missão e a sua importância. O líder comunica a natureza da missão através de acções em detrimento das palavras	(Sem conclusões comparativas adequadas);
Projecta auto-confiança – O líder age confidencialmente e com certezas	Importância individual – “aquele que assume a liderança quando é necessário, desenvolve iniciativas, está preparado para tomar riscos e tem uma personalidade forte que leva a segui-lo”
Realça a Imagem – O comportamento do líder é	Reconhecimento da orientação – “direccionado

caracterizado por actos de competência pessoal e sucesso e que está totalmente comprometido com a missão	para o reconhecimento”
Assegura a Competência dos seguidores – O líder acredita em formas de levar os seguidores a terem elevados níveis de desempenho, para vencer obstáculos e controlar eventos em seu redor	Recompensas positivas do trabalho – “o líder relata desempenho positivo e recompensas, tal como lucros e reconhecimento”
Oferece Oportunidades de obter sucesso – O líder delega responsabilidades para mudar tarefas e trabalha para afastar os obstáculos do desempenho do subordinado	Suporte do supervisor e participação – “o suporte do supervisor é consentir que o subordinado participe na definição de metas e estratégias “

Fonte: Mateus (2009: 31) adaptado de Behling & McFillen (1996: 167).

- **Distress** - é a ansiedade, medo, frustração e traumas provocados pelo trabalho, devido a disfuncionamentos e crises organizacionais (Conger & Kanungo, 1987) consideram que os disfuncionamentos e crises organizacionais aumentam a probabilidade da emergência da liderança carismática (Martins, 2011: 20).

1.2.3. Liderança transformacional

Antes do desenvolvimento da liderança transformacional, as teorias existentes preconizavam o exercício de liderança nas organizações como um processo de intercâmbio dirigido em função de interesses próprios. Nesta liderança denominada como **liderança transaccional**, segundo Burns (1978, citado por Estevinha *et al.*, 2011), os seguidores recebem recompensas pelo desempenho, enquanto os líderes beneficiam da realização das tarefas, ou seja, estes líderes frequentemente mantêm estabilidade ao invés de promoverem mudança mas devido ao dinamismo do mercado que exige uma atenção cada vez maior aos líderes aliado à necessidade de uma adaptação constante, os líderes são impostos novos desafios a todo o momento. Assim, a liderança transformacional considera-se o modelo mais adequado para os tempos actuais (Estevinha *et al.*, 2011: 3549).

Liderança transformacional significa “a liderança que é exercida por indivíduos que introduzem profundas mudanças na sociedade e nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, obtendo deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objectivos, deixando marcas indeléveis” (Burns, 1978 citado por Estevinha *et al.*, 2011: 3549). De acordo com este autor, estes líderes promovem mudanças significativas em ambos (seguidores e organizações).

Por outro lado, pesquisas efectuadas por Bass (1985, citado por Estevinha *et al.*, 2011) identificaram os factores aplicáveis ao efeito do estilo de liderança, nomeadamente: (i) **carisma** (o líder é capaz de incutir um sentimento de valor, respeito e orgulho para articular uma visão); (ii) **atenção individual** (o líder presta atenção às necessidades dos seus seguidores e atribui-lhes projectos significativos para o seu crescimento pessoal); (iii) **estímulo intelectual** (o líder ensina os seus subordinados a encontrarem caminhos e racionais para examinar uma situação, ou seja, estimula os seus seguidores a serem criativos); e (iv) **motivação inspiradora**, reflecte a capacidade dos líderes transformacionais para gerarem entusiasmos, animo e optimismo, comunicando a sua visão de futuro, alcançável com fluidez e confiança, usando símbolos que orientem o esforço dos seus seguidores e conseguindo deles os comportamentos desejados.

Estevinha *et al.* (2011), sublinha que os estudos realizados permitiram que se chegasse a uma conclusão relativamente à liderança transformacional: “em igualdade de condições económicas, sociais e tecnológicas, este tipo de liderança se adequa melhor às organizações, pois, permite um compromisso firme com a missão e os objectivos da organização, uma maior confiança nas suas próprias possibilidades, mediante a estímulo intelectual dos seus subordinados e a consideração das diferenças existentes entre estes”.

1.2.3.1. Troca de líder-membro (LMX)

A teoria de relacionamento de troca líder-membro (LMX) sugere que os líderes não têm a mesma forma de estar e de se relacionar com os seus subordinados, mas que desenvolvem

diferentes formas de relacionamento com cada um dos seguidores segundo (Liden, 1998; Bernerth, 2007, citados Martins, 2011).

Numa primeira perspectiva existem aqueles que se relacionam com o líder apenas pelo seu vínculo contratual e, por outro lado, há aqueles que têm como base de relacionamento com o líder o trabalho, a confiança mútua, o respeito, o gosto, e a influência recíproca segundo Martins (2011).

Tabela 4. As desigualdades da relação líder-membro das equipas ou a necessidade de “oferecer” relações de qualidade

	Dentro do grupo	Fora do grupo
LÍDER	Atribui tarefas mais desafiantes ao subordinado; Delega-lhe responsabilidade e autoridade; Partilha informação e convida-o à participação nas decisões; Faculta-lhe apoio e aprovação; Facilita-lhe a progressão na carreira e o acesso a benefícios especiais.	Baseia a sua actuação de influência na sua autoridade formal; Combina essa autoridade com poder coercivo e apenas parcialmente no poder de recompensa; Baseia-se mais na justiça distributiva.
SUBORDINADO	Baseia-se na justiça procedimental e interacional; Actua como assistente e conselheiro do líder; É leal; Executa tarefas para além do esperado e outros comportamentos de cidadania; Empenha-se no cumprimento dos objectivos; Partilha com o líder alguns deveres administrativos.	Cumpre os requisitos formalmente estabelecidos (deveres, regras, procedimentos); Obedece às directivas do líder, mas não se espera que adopte comportamentos de cidadania; Recebe em troca o que está previsto para o cargo.

Fonte: Martins (2011: 8); Adaptado de Behling & McFillen (1996, 2005)

Esta teoria assenta em quatro dimensões, segundo Martins (2011: 8), nomeadamente:

1. **Afecto:** Afeição mútua entre os elementos da relação diádica baseada na relação pessoal e não estritamente no relacionamento profissional;

2. **Lealdade:** lealdade entre o líder e os membros do grupo, isto é, como ambos se apoiam mutuamente nas acções que desenvolvem;
3. **Contribuição:** Percepção da quantidade, direcção e qualidade do trabalho realizado que cada membro coloca para os objectivos mútuos (explícito ou implícitos) da díade;
4. **Respeito Profissional:** Percepção do grau em que cada membro da díade constrói reputação e reconhecimento profissional, dentro e/ou fora da organização;
5. **Troca social:** Troca social (social *exchange* vs VDL) implica o modo como o indivíduo actua de modo a beneficiar outros, criando assim uma obrigação implícita de futura reciprocidade.

1.3. Cultura organizacional

Segundo Barbosa (2000), o estudo da cultura organizacional surge nos anos 70 do século passado, e o seu apogeu ocorreu durante a década de 80, do mesmo século. Marcas disso são as numerosas publicações académicas e a quantidade de investigadores que se destacaram em estudos sobre o assunto. No meio empresarial a cultura organizacional também suscitou grande interesse, já que se associou o sucesso de algumas empresas à sua cultura organizacional e a presumível influência da cultura organizacional sobre algumas variáveis organizacionais, tais como a eficácia e a produtividade organizacional (Barbosa, 2000: 1).

1.3.1. Conceito

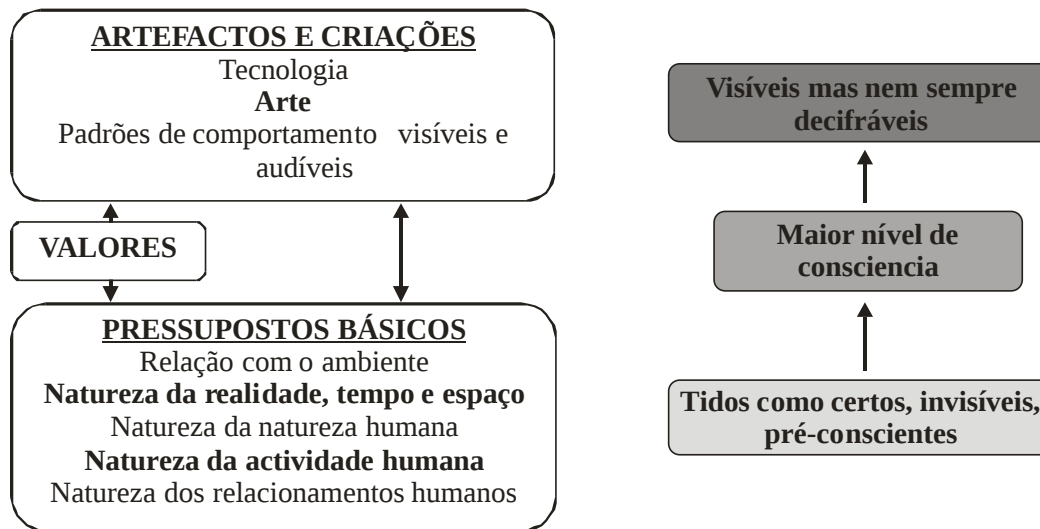
Barney (1986, citado por Barbosa, 2000), destacou-se ao identificar algumas características culturais inerentes à determinadas organizações e que seriam a base da sua vantagem competitiva, e assim, por implicação, a causa de um elevado desenvolvimento económico. Portanto, os elementos identificados para diferenciar as empresas são os valores, tradições, pressupostos, histórias, símbolos, etc. Foi Schein (1985) quem procurou de uma forma clara explicar o conceito de cultura organizacional (Barbosa, 2000: 1).

Segundo Shein (1985:3), a cultura organizacional é definida como sendo “*o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tenha inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. E uma vez que os pressupostos tenham funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como sendo a maneira correcta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas*”. De acordo com esta definição de Shein (1985) é possível distinguir três níveis fundamentais sobre os quais a cultura se manifesta: os artefactos observáveis, os valores e os pressupostos básicos que serão explicados abaixo:

1. **artefactos observáveis:** refere-se aos aspectos que são mais visíveis mas que são frequentemente indecifráveis sem acesso ou compreensão dos pressupostos profundos das culturas de grupo. Estes aspectos ou elementos podem ir desde a disposição física, o modo de vestir, a forma como as pessoas se dirigem umas às outras, a sua intensidade emocional, as manifestações como as recordações da empresa, os produtos, a sua filosofia e os relatórios anuais. Os artefactos são palpáveis, mas são difíceis de decifrar correctamente, já que os indivíduos reagem a eles de forma diferente;
2. **valores:** refere-se aos valores e normas que são frequentemente conscientes e explicitamente articulados e servem, muitas vezes como meios de conduta normativa dos membros em certos momentos-chave. À medida que os valores vão ficando reforçados, estes passam para o nível das crenças, assumindo-se como pressupostos considerados como certos e verdadeiros; e
3. **pressupostos básicos:** refere-se às bases fundamentais dos pressupostos ou sistema de significados de uma cultura onde o que era apenas um valor passou a ser visto como uma realidade fundamental, inconsciente, considerada como certa e que determina as percepções, os processos de pensamento, os sentimentos e comportamento.

Na figura 2 são apresentados os níveis culturais e a maneira como ocorre a interacção:

Figura 2. Níveis da cultura e suas interações (adaptado de Schein, 1984)



Fonte: Barbosa (2000: 3)

Ribeiro (2009), analisando a relação entre cultura organizacional e a liderança, acrescenta que a existência, ou o surgimento de uma cultura incide sobre a identificação com os líderes. É possível para os membros de um grupo interiorizarem os valores e pressupostos tendo como base a figura do líder, logo, quando os grupos se formam, normalmente existem figuras dominantes sobre as quais as suas crenças, valores e pressupostos são percebidas pelo grupo e aprendidas ao longo da sua experiência. É assim, nesta junção de percepções que gradualmente se criam os pressupostos partilhados que, por sua vez, vão sendo preservados pelos líderes subsequentes, que procuram partilhar o seu ponto de vista e de como as coisas devem ser feitas.

1.3.2. Tipologias de cultura organizacional

Existem vários tipos de cultura organizacional. Estas são identificadas através de quadrantes de estruturas dimensionais e que podem resultar da combinação de eixos unipolares e bipolares. Assim, segundo Barbosa (2000: 16), são de salientar:

1. tipologias culturais unipolares de:
 - a. Deal & Kennedy (1982);
 - b. Harrison (1972);

- c. Handy (1987); e
 - d. Hampden-Turner (1993).
2. tipologias culturais bipolares de:
- a. Denison (1990); e
 - b. Quinn (1983).

Para o presente estudo, a escolha centrou-se no modelo de Quinn e colaboradores, normalmente conhecida como o modelo dos valores contrastantes, por ser , na óptica de Barbosa (2000: 16, citando Neves 1996: 182) uma tipologia rica em termos de referências teóricas e metodológicas.

Este modelo tem a designação de contrastante por ter como foco as tensões e conflitos existentes na organização, quer a nível humano quer a nível organizacional e entre as dimensões que se opõem entre si, ou seja, cada um dos quatro modelos tem um pólo oposto (Barbosa, 2000: 18).

1.3.2.1. O modelo de Quinn & Rohrbaugh

Quinn *et al.* (1983), citado por Barbosa (2000), desenvolveu o modelo dos valores contrastantes, através de um estudo exploratório ao tentarem clarificar o conceito de eficácia. No referido estudo pedia-se a um grupo de teóricos e investigadores para caracterizarem o conceito de eficácia. Este estudo permitiu identificar os factores de eficácia organizacional em torno de três eixos ou dimensões. Tais eixos de pólos opostos representam os dilemas com que as organizações se deparam ao longo da sua existência e caberá aos gestores destas organizações fazerem a integração destes vários focos de tensões. Eis as referidas dimensões:

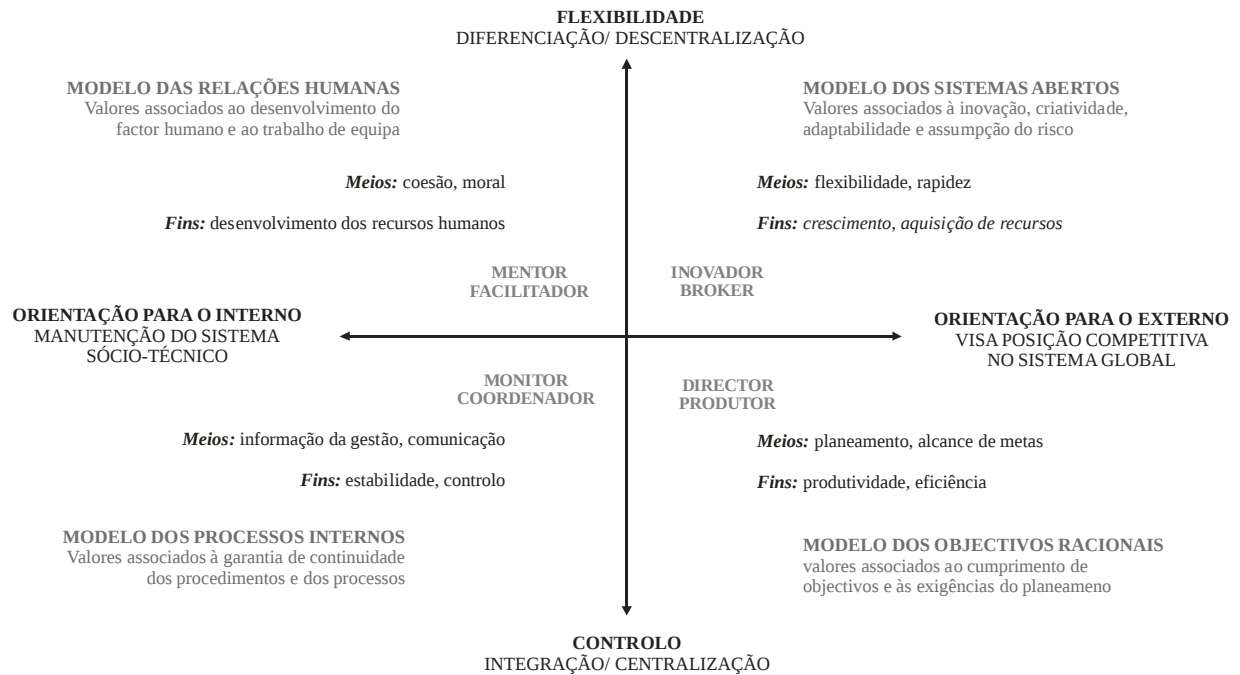
1. A dimensão contrastante **flexibilidade/controlo** relaciona-se com a estrutura organizacional e pode variar desde a ênfase colocada ao nível da flexibilidade até à ênfase colocada ao nível da estabilidade. Este eixo pode ser entendido como a resposta ao seguinte dilema: orientação para a abertura e mudança ou para a estabilidade e autoridade;

2. A dimensão contrastante **orientação interna/orientação externa** preocupa-se com o bem-estar e desenvolvimento das pessoas e requer informação apropriada, valorizando a estabilidade na estrutura do trabalho, em oposição ao desenvolvimento e bem-estar da organização, ao alcance de objectivos, aquisição de recursos e competição. Esta dimensão pode ser traduzida pelo seguinte dilema: preocupação com o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas ou com a própria organização em termos da sua competitividade; e
3. A orientação contrastante **meios/fins** relaciona-se com a colocação da ênfase organizacional ao nível dos processos (por exemplo: planeamento e definição de objectivos) ou ao nível dos resultados finais (por exemplo: produtividade). Esta dimensão pode ser traduzida pelo seguinte dilema: preocupação com os processos ou com os resultados.

Por sua vez a integração destas três dimensões torna possível a identificação de quatro modelos básicos da eficácia organizacional, nomeadamente:

1. O modelo das **relações humanas** coloca uma grande ênfase na flexibilidade e no foco interno e irá dar importância aos critérios de coesão e moral (como meios) e desenvolvimento de recursos humanos (como fins);
2. O modelo do **sistema aberto** coloca uma grande ênfase na flexibilidade e no foco externo e irá dar importância aos critérios de flexibilidade e rapidez (como meios) e crescimento, aquisição de recursos e apoio externo (como fins);
3. O modelo dos **objectivos racionais** coloca uma grande ênfase no controlo e foco externo e irá dar importância aos critérios de eficácia de planear e alcançar metas (como meios) e produtividade e eficiência (como fins);
4. O modelo dos **processos internos** coloca uma grande ênfase no controlo e no foco interno, e irá dar importância ao papel de informação da gestão e comunicação (como meios) e estabilidade e controlo (como fins) (Barbosa, 2000).

Figura 3. Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores

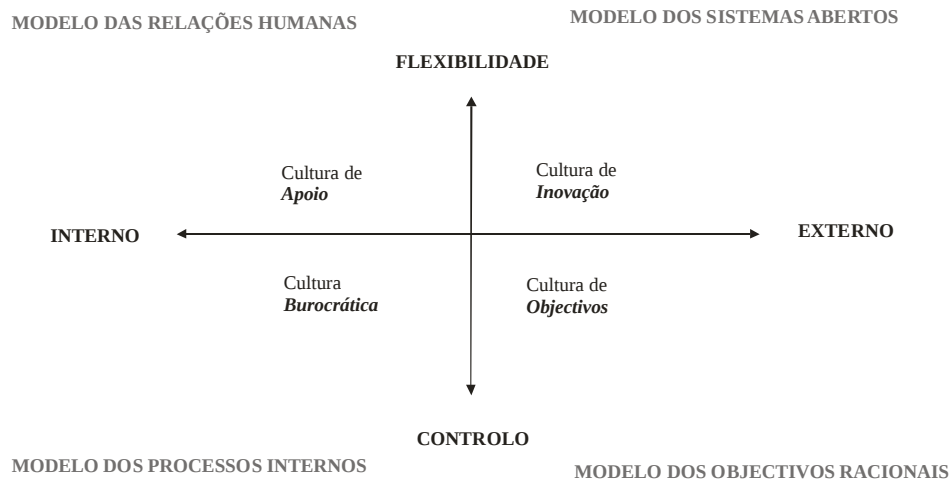


Fonte: Adaptado de Da Silva (2009: 16) e de Barbosa (2000: 17)

Quinn *et al.* (1984) usaram o modelo dos valores contrastantes posteriormente, para explicar a cultura organizacional. Usando a justaposição das duas dimensões referenciadas (flexibilidade/controlo e orientação interna/orientação externa), de onde destacaram-se quatro tipos de cultura, nomeadamente: a de apoio, a de inovação, a cultura por objectivos e a burocrática. Cada uma das quatro orientações de cultura corresponde um dos quatro modelos dos valores contrastantes (Barbosa, 2009: 21).

Importa referir que nenhuma organização possui apenas um tipo de cultura, mas sim, características pertencentes às diferentes orientações culturais. Portanto, é possível identificar a existência de um ou mais padrões de cultura predominantes e com uma intensidade superior relativamente as demais.

Figura 4. Modelo dos valores contrastantes adaptado à cultura organizacional



Fonte: Barbosa (2000: 21)

Ainda, relativamente a esta questão, Quinn *et al.* (1991), citados por Barbosa (2000), chamam a atenção para o perigo das análises que tendem a realçar apenas as orientações para os padrões culturais de apoio ou inovação, uma vez que consideram que a ausência dos restantes padrões culturais poderá originar a não detecção de aspectos menos positivos. Logo, acreditam que só através da existência de um equilíbrio entre os valores contrastantes poderá ser atingida a eficácia organizacional. De acordo Quinn *et al.* (1988: 106), citado pelo próprio (Quinn *et al.*, 1991: 128), no texto extraído do artigo de Barbosa (2000: 21) diz que “talvez a eficácia seja o resultado da manutenção da tensão criativa entre procuras contrastantes no sistema social. Quando a tensão se perde ... os sistemas começam a perder necessariamente tensões positivas, muitas vezes entrando em círculos viciosos de diminuição de eficácia.”

1.4. A aprendizagem organizacional

Guns (1998: 7), destaca que muito tem sido escrito a respeito do impacto da era da informação sobre as organizações. Executivos, gerentes e trabalhadores de linha de frente enfrentam, igualmente, quantidades gigantescas de informações. A busca pelo conhecimento e pelo aprendizado passa a ser, dentro destes cenários, factor importante para os indivíduos e para as organizações (Barbosa, 2009).

Edmondson (2008), numa pesquisa por si desenvolvida, procura analisar os sistemas de gestão em uso actualmente e os que funcionaram ao longo do século XX, salienta que os principais gerentes de fábrica tiveram como principal desafio o controlo da variabilidade. Na sua abordagem em grande escala de tecnologia de fabricação de automóveis, por exemplo, os pensadores pioneiros como Henry Ford e Frederick Taylor procuraram dividir tarefas simples e repetitivas para as pessoas em uma linha de montagem com intenção de reduzir a probabilidade de erro humano.

Mais tarde, segundo o mesmo autor, gerentes de produção adoptaram ferramentas como o controlo estatístico de processo produtivo para ajudar a garantir que o trabalho fosse bem feito, o tempo todo. Por um longo tempo e em muitas circunstâncias, sistemas de gestão que foram focados na execução eficiente funcionaram de forma brilhante, transformando o trabalho imprevisível e personalizado em modos de produção uniformes e económicos (Edmondson, 2008).

É nesta perspectiva que estes modos de produção uniformes e económicos designados por Edmondson (2008), como as actividades bem feitas, põem de lado a experimentação passando à reflexão vital para o sucesso sustentável com o aumento do conhecimento das organizações baseadas na era da informação. O modelo antigo passou à história, pois, em tais organizações era difícil, senão impossível, monitorar a produtividade dos funcionários ou medir o desempenho individual em formas simples, como por horas trabalhadas.

A compreensão deste tema, segundo Gramacho (2008: 18), no seio da teoria organizacional está baseada num quadro de referências cuja base de conhecimento se centra em novos valores e formas de entender o mundo, as pessoas e as organizações. Ainda, e segundo Gramacho (2008), o processo de aprendizagem organizacional preconiza a formação de um espaço produtivo apropriado para que o trabalho se torne um local de aprendizagem, com estruturas mais flexíveis dos sectores ou unidades organizacionais e das equipas, com novos padrões de pensamento.

1.4.1. Conceito

Num trabalho de pesquisa realizado por Jordão (2008), verificou-se que a maioria dos autores que o estudo analisou (8 em 10) concorda em definir a aprendizagem organizacional como um processo. Ainda, segundo Jordão (2008: 24), citando dois autores da sub-amostra (Crossan, *et al.*, 1999 cit in Bontis, *et al.*, 2002; Hayward, 2002) de seu estudo, salienta que estes focam o processo como uma vertente dinâmica que ocorre através da interação entre as pessoas. Ainda segundo este autor, a aprendizagem é considerada como um processo relacional, citando Carlile & Rebentisch (2003) e Edmondson (2002), que implica a conexão entre duas ou mais pessoas ou organizações.

Jordão (2008: 26) define que a aprendizagem organizacional, para além de ser um processo relacional, “consiste num processo social dinâmico de renovação estratégica levado a cabo por múltiplos actores, que, num ciclo interactivo de assimilação, partilha o desenvolvimento de conhecimento, permite a mudança de comportamentos, objectivos e rotinas na empresa, com vista à melhoria da performance organizacional”.

A literatura sobre aprendizagem organizacional é extensa e multifacetada, sendo produzida em diferentes áreas de conhecimento, como mencionado por Jordão (2008) ao longo do seu trabalho.

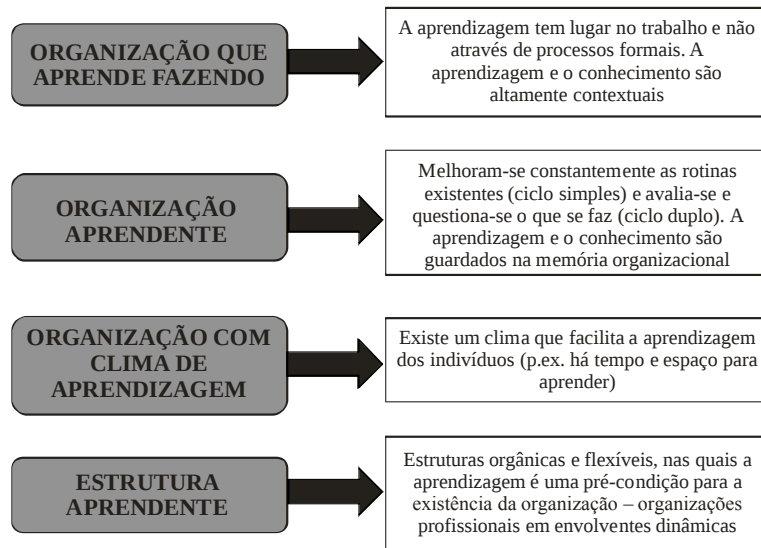
O autor Martíns (2011), citando Garvin *et al.* (2008) refere que uma organização de aprendizagem é um lugar onde os colaboradores se destacam para criar, adquirir e transferir conhecimentos e, por sua vez, apresenta os três elementos essenciais da aprendizagem e adaptabilidade organizacional, sobre os quais procuramos, em linhas gerais, auferir na presente pesquisa, que são:

1. Um ambiente organizacional que suporta a aprendizagem onde por sua vez há:
 - a. Segurança psicológica;
 - b. Valorização das diferenças;
 - c. Abertura a novas ideias;
 - d. Tempo para reflectir.

2. Processos e práticas de aprendizagem concretas há:
 - a. Experimentação;
 - b. Recolha de informação;
 - c. Análise;
 - d. Educação e formação;
 - e. Transferência de informação
3. Comportamento de liderança que reforçam a aprendizagem

A aprendizagem organizacional, por sua vez, apresenta diversos sentidos (Martins, 2011: 66) e eles variam de acordo com o objectivo de cada um, nomeadamente:

Figura 5. Os sentidos da aprendizagem organizacional



Fonte: Martins (2011: 66), citando Örtenblad (2004)

Gramacho (2008: 21-22), citando Nevis & Dibella (1999), sustenta que a organização que aprende é aquela que possui a capacidade de adaptar-se às mudanças que ocorrem no seu ambiente e de reagir às lições trazidas pela experiência, por meio da alteração do seu comportamento organizacional e apresenta três perspectivas de compreensão do assunto:

1. A perspectiva **normativa** considera que a aprendizagem organizacional é gerada a partir da acção estratégica e da interacção entre os componentes da organização, existindo uma relação de dependência entre a cultura e a aprendizagem organizacional;

2. A perspectiva **desenvolvimental**, refere que as organizações passam por estágios de aprendizagem ao longo do seu processo de desenvolvimento organizacional, registrando-se uma evolução paralela entre a aprendizagem e a cultura organizacional;
3. A perspectiva **capacitacional**, segundo o mesmo autor, refere que a aprendizagem organizacional é um conceito obvio, existindo uma relação intrínseca entre aprendizagem e cultura organizacional. O principal foco nesta perspectiva estaria em entender como, quando e o que se aprende na organização, destacando-se o que os seus colaboradores são capazes de aprender e como aprendem.

Ainda, segundo Gramacho (2008), o desafio central de gestão de hoje é inspirar e capacitar os trabalhadores de conhecimentos para resolverem os problemas do dia-a-dia que não podem ser antecipadas nem evitados.

1.5. Ambidextria Organizacional

Estudos existentes, definem a ambidextria como a capacidade de atingir simultaneamente o alinhamento e adaptabilidade em unidades de negócios e surge num contexto caracterizado por uma combinação de extensão, disciplina, apoio e confiança na ambidextria contextual, ou seja ambidextria medeia a relação entre estas características e o desempenho.

Vários autores em seus trabalhos de pesquisa, sempre viram a ambidextria numa vertente estrutural, mas foi Ducan (1976), citado por Gibson & Birkinshaw (2004) que primeiro aplicou o conceito de dualidade estrutural da funcionalidade do alinhamento em simultâneo com a adaptabilidade, adiante referidos como ambidextria estrutural e ambidextria contextual.

1.5.1. Conceito

Segundo Dos Santos (2011), estão perante a **ambidextria estrutural**, as organizações que desenvolvem a capacidade de buscar duas coisas diferentes ao mesmo tempo, tais como a eficiência de fabricação e flexibilidade, diferenciação e posicionamento estratégico de baixo custo, ou a capacidade de resposta global de integração e local. Uma organização ambidextra atinge o alinhamento em actividades ou operações actuais ao mesmo tempo que adapta-se eficazmente às novas exigências ambientais. Por exemplo, para Tushman & O'Reilly (1996: 24) ambidextria, citados por Gibson & Birkinshaw (2004: 210) a ambidextria é definida como a "capacidade de alcançar simultaneamente a inovação e a mudança incremental e descontínua", Duncan (1976) citado por Dos Santos (2011) centrou-se sobre a necessidade de as organizações a desenvolver arranjos estruturais duplas para a gestão da inovação; e March & Simon (1958) discutiu o equilíbrio entre as demandas conflitantes para a *exploitation* and *exploration* (Dos Santos, 2011).

Ainda, segundo o mesmo autor, a *exploitation* está associada a áreas como o refinamento, eficiência, selecção e implementação. Pode considerar-se este sub tópico como um refinamento das actividades de forma a aumentar a eficácia e o desempenho dos processos produtivos, desencadeando um incremento nos resultados através da reutilização do conhecimento existente e da melhoria dos produtos, enquanto que a *exploration* refere-se a noções como estudo, pesquisa, variação, experimentação e descoberta. Quando se entra para novos mercados, o estudo de novas soluções para os problemas existentes ou a criação de receitas para novos produtos estão na base do que representa o *exploration*.

Segundo Gibson & Birkinshaw (2004), a **ambidextria é contextual**, pois, decorre de características de seu contexto organizacional, ou seja, a ambidextria contextual é a capacidade comportamental de uma determinada unidade de trabalho demonstrar, em simultâneo, alinhamento e adaptabilidade no seu todo. E aqui o alinhamento refere-se à

coerência entre todos os padrões de actividades numa unidade de negócios, pois, os colaboradores desta trabalham para os mesmos objectivos.

A adaptabilidade refere-se à capacidade de reconfigurar as actividades da unidade organizacional por forma a responder rapidamente às mudanças na envolvente da tarefa.

Numa pesquisa realizada por Gibson & Birkinshaw (2004: 49) são identificados quatro comportamentos em indivíduos ambidextros, nomeadamente:

1. Tomam a *iniciativa* e estão atentos às oportunidades que surgem para além das suas funções específicas;
2. São *cooperativos* e procuram oportunidades para combinar os seus esforços com os de outros;
3. São *brokers*, procurando sempre criar ligações internas;
4. São “*multitarefa* e sentem-se confortáveis a usar mais do que um chapéu”.

Tabela 5. Ambidextria estrutural vs. Ambidextria contextual

	AMBIDEXTRIA ESTRUTURAL	AMBIDEXTRIA CONTEXTUAL
Como se consegue a ambidextria?	As actividades focadas no alinhamento e na adaptabilidade são realizadas em unidades ou equipas separadas	Cada indivíduo divide o seu tempo em actividades focadas no alinhamento e na adaptabilidade
Onde se decide a divisão entre alinhamento e adaptabilidade?	No topo da organização	Na linha da frente: comerciais, chefes de 1ª linha, operacionais
Papel da gestão de topo	Definir a estrutura, fazer os <i>trade-offs</i> entre alinhamento e adaptabilidade	Desenvolver o contexto no qual os indivíduos actuam
Natureza dos papéis	Relativamente bem definidos	Relativamente flexíveis
Competências dos colaboradores	Mais especialistas	Mais generalistas

Fonte: Gibson & Birkinshaw (2004: 50)

O estudo tradicional da ambidextria organizacional está envolto em uma separação estrutural de iniciativas e actividades. A noção da contextualidade ambidextra, que se manifesta num nível individual, representa um processo complementar, conforme mostra a tabela 5.

1.6. Liderança e cultura organizacional

Da pesquisa realizada nos pontos anteriores do presente capítulo, pode-se dizer que existe uma inter-relação entre a liderança e a cultura. Os líderes criam mecanismos para o desenvolvimento da cultura organizacional, tendo em conta o reforço de normas e comportamentos expressos dentro dos parâmetros da cultura e estes servem de alicerce desta cultura.

As normas culturais aparecem e alteram em virtude de onde os líderes centram as suas atenções, de como reagem às crises, de quais sejam seus os modelos de comportamento e de quem eles atraem para as suas organizações. Assim, pode-se depreender que, segundo Bass & Avolio (1993), as características e qualidades de uma cultura organizacional são ensinadas por suas lideranças e eventualmente adoptadas por seus seguidores, pois, fica claro que a liderança pode estar relacionada com a formação, evolução, transformação e destruição da cultura de uma organização.

A cultura é criada, primeiramente, pelas acções dos líderes, introduzida e fortalecida por cada um dos líderes organizacionais e, quando a cultura se torna disfuncional, o líder é chamado a ajudar a organização a desaprender algumas de suas suposições culturais e a aprender novas suposições.

Pode-se, então, depreender que o estilo de liderança adoptado pelos gestores é de fundamental importância para a criação da cultura na organização (Andrade, 2009), e que sem a liderança os grupos não estarão preparados para se adaptarem às mudanças e,

consequentemente, a mudança não acontecerá, perpetuando sempre a mesma cultura, sem se adaptar as novas condições ambientais e estratégicas⁶.

A liderança desempenha diferentes papéis na manutenção ou na mudança da cultura organizacional. Em linhas gerais, Barreto & Kishore (2013) citando Trice & Beyer (1991), chega as seguintes constatações:

- na **manutenção** - os principais desafios para o líder são: manter a cultura existente viva (fortalecer a cultura) e conciliar interesses diversos de sub-culturas (integrar a cultura). No primeiro caso, o líder catalisa ritos de renovação (por exemplo: actividades de desenvolvimento organizacional); no segundo, ritos de redução de conflitos;
- na **mudança** - os desafios são: atrair seguidores para uni-los (criar) ou reorganizar elementos da cultura antiga com novos (mudar). No primeiro caso, o líder emprega suas qualidades pessoais (como autoconfiança, convicção, capacidade de comunicação, etc.) e ritos de integração; no segundo, também apoia-se em suas qualidades pessoais e ainda em ritos de degradação, demitindo ou mudando gestores, por exemplo.

Finalizando e tendo como base o resultado de alguns estudos sobre a relação entre liderança, cultura e desempenho, Ogbonna & Harris (2000), citados por Barreto & Kishore (2013) trazem contribuições que permitem compreender a complexidade da relação entre liderança e cultura. Eles sugerem que o estilo da liderança exerce influências sobre a cultura e que esta influencia o desempenho organizacional. Essas relações são, no entanto, catalisadas em sua movimentação e intensidade pelas pressões do ambiente interno e externo da organização.

Ainda, Krishnan (2001), citado por Barreto & Kishore (2013), acredita que a obtenção de alto desempenho é possível apenas por meio da liderança transformacional, em que o líder estimula seus seguidores para resultados cada vez maiores. Para o autor, o alto

⁶ Fonte: <http://blog.tailormadeconsulting.com.br/tailor/2012/02/16/lideranca-e-cultura-organizacional/>

desempenho pode ser conseguido transformando os valores, as atitudes e os motivos de seus seguidores.

1.7. Síntese teórica

Tendo por referência a revisão da literatura sustentada nos pontos anteriores, esta pesquisa visa fazer um enquadramento sobre o papel da liderança e sua influência sobre a cultura organizacional, avaliando, especificamente, os aspectos de liderança das empresas do sector de energias de Moçambique, tendo como base o alinhamento da eficácia, da flexibilidade e da busca do conhecimento.

Têm-se como orientadores da presente pesquisa a aprendizagem organizacional, sendo de realçar o papel que os colaboradores têm, destacando a sua capacidade para criar, adquirir e transferir conhecimentos, tendo como foco principal o desempenho percebido e a ambidextria contextual referente à capacidade comportamental de uma determinada unidade de trabalho demonstrando, em simultâneo, o alinhamento e adaptabilidade no seu todo.

A cultura organizacional, essa será o reflexo do tipo e da forma de liderança que é exercido neste sector, segundo Bass & Avolio (1993). Procuramos estabelecer uma relação partindo da crença de que os modelos de comportamento de liderança começam no topo e são encorajados nos níveis inferiores, pois, segundo estes autores, os comportamentos dos líderes de nível superior tornam-se símbolos e criadores da cultura organizacional, sendo que a distância entre líderes e seguidores pode enfraquecer ou fortificar a influência da liderança sobre a cultura.

Em Moçambique, com as transformações que tendem a alterar a forma e o modelo de desenvolvimento do mercado e da sua envolvente económica, social e cultural, importa perceber como estão a adaptar-se os diversos intervenientes (líderes e seguidores), bem como as influências que estes têm estado a exercer sobre a cultura organizacional. Assim, importa questionar até que ponto a liderança, no seu todo, tem estado a influenciar a

cultura organizacional através do alinhamento da eficácia, da flexibilidade e da busca do conhecimento (tratados nos temas sobre a aprendizagem e ambidextria organizacional) em organizações aprendentes, como o é o caso do sector em estudo.

Partindo do pressuposto de que a cultura organizacional pode ser modificada através da potenciação dos estilos de liderança, questiona-se se existirão influências ou catalizadores que tornem a organização aprendente capaz de utilizar instrumentos conjugados ou associados a eficiência, a flexibilidade e a busca de conhecimento? Duma coisa haverá certeza: para que haja eficácia, flexibilidade e busca de conhecimento a organização tem de ser aprendente e em Moçambique estas organizações, como consequência dos grandes projectos associados ao desenvolvimento e, consequentemente a novos desafios, há que sê-lo a todo o momento e continuamente.

PARTE II – METODOLOGIA

Esta parte do trabalho aborda aspectos relativos aos procedimentos metodológicos utilizados na realização do estudo, procurando caracterizar a estratégia de pesquisa, apresentando a metodologia empregue, a fonte de dados para o estudo e o instrumento de colheita de dados bem como a forma de tratamento dos mesmos.

Segundo Barros & Lehfeld (2008), a metodologia é entendida como uma disciplina que tem uma relação com a epistemologia e consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não no que diz respeito às implicações de sua utilização e, ainda, segundo o mesmo autor, o método de pesquisa é a forma ordenada de proceder ao longo de um caminho e que é, também, explicado como sendo um conjunto de processos ou fases empregues na investigação, na busca do conhecimento/fim.

Tendo por base a revisão teórica sobre metodologia, o presente estudo de caso foi realizado mediante aplicação de questionário, análise documental e pesquisa bibliográfica. Pretendeu-se, desta forma, fazer com que o trabalho obtivesse resultados claros que não suscitem dúvidas a respeito da sua aceitação e/ou validade.

Considerando que o objectivo do presente estudo é analisar a questão da influência da liderança sobre a cultura de organizações aprendentes, através do alinhamento da eficiência, flexibilidade e busca de conhecimento, o paradigma escolhido é o qualitativo. O objectivo principal é procurar entender e explicar o fenómeno, as suas características e o seu significado. Os dados são interpretados de acordo com os resultados e da forma como se abordou o tema, tendo, assim, a possibilidade de analisar subjectivamente os resultados em aspectos tais como percepções e compreensão do contexto.

2.1. Método

A metodologia escolhida foi o estudo de caso, considerando cinco empresas do mesmo sector, dentre públicas e privadas.

O estudo de caso segundo Yin (2005), é utilizado em muitas situações para contribuir com o conhecimento dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. Como resultado disso, este é comum em pesquisas nas áreas de psicologia, sociologia, administração e outras. Esta metodologia permite uma investigação que, por sua vez, preserva as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real tais como os processos da organização e administrativos.

Segundo o mesmo autor, existem fundamentos lógicos que justificam um estudo de caso: **caso decisivo**, que acontece quando se deseja testar, na prática a aplicabilidade de uma teoria bem formulada; **caso raro** que representa um caso raro ou extremo; **caso representativo**, ou típico, opção para a investigação de circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum; **caso longitudinal**, que envolve o estudo do mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo.

A temática da influência da liderança sobre a cultura organizacional, através do alinhamento da eficácia e flexibilidade em organizações aprendentes, é um dos dilemas empresariais actuais, que merece uma atenção especial, tratando-se de um sector que deverá estar a par dos níveis de crescimento que se verificam em Moçambique, actualmente.

O objectivo a identificar é um modelo de referência que agrupe um conjunto de linhas orientadoras que permitam descrever os elementos comuns na liderança e na cultura organizacional nas organizações (aprendentes) do sector, procurando perceber qual é o papel que a liderança desempenha e como ela é vista pelos colaboradores.

2.2.O sector em estudo

Em Moçambique, a energia é um elemento essencial para o desenvolvimento. O seu aproveitamento deve ser optimizado, pois, o país tem disponíveis recursos hídricos, gás natural, petróleo, biocombustíveis, carvão mineral, energias renováveis, etc., coadjuvados pela sua posição geométrica.

Segundo a classificação das actividades economias (CAE), o sector de energia tem um enquadramento que nos é apresentado no quadro 6:

Tabela 6. Enquadramento do Sector de Energias

Sector	Secção	Divisão	Grupo	Classe
Energia	Secção D- Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	35 - Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	351 - Produção, Transporte, Distribuição e Comercialização de Electricidade	---
			352 - Produção de Gás, Distribuição de Combustíveis Gasosos	---

Fonte: COREP/PIREP (2011)

O Sector de Energia em Moçambique regista actualmente uma agradável experiência de análise e planeamento estratégico. É importante referir que instrumentos legais tais como a Lei Geral de Electricidade (Lei Nº 21/97 de 9 de Outubro), a “Estratégia de Energia”, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros Nº 24/2000, com entrada em vigor a 3 de Outubro de 2000, o “Plano Estratégico do Sector de Energia – 2009/2013” (Ministério da Energia, Março de 2009) e a “Política e Estratégica de Biocombustíveis”, aprovada por Resolução do Conselho de Ministros Nº 22/2009 de 21 de Maio, de um modo geral, tornam esta área de negócio um atractivo para investimentos e desenvolvimento de negócios, não ignorando o enquadramento destas actividades nas tendências mundiais de negócios na área das energias renováveis e outros (COREP/PIREP, 2011:19).

Estas estratégias trouxeram à superfície diversos conceitos inovadores, tais como: introdução do conceito “Espaços Energéticos Comunitários”; elemento aglutinador e organizador das comunidades periurbanas; aproximação integrada à realidade energética do mundo rural; introdução de uma “Estratégia de Biocombustíveis”; alinhamento pelas melhores práticas internacionais de uso eficiente de energia, dentre outros.

A este sector foi atribuída a difícil missão de criar condições para aumentar o acesso a formas diversificadas de energia, de modo sustentável, contribuindo para o bem-estar da população e para o desenvolvimento sócio-económico que se pretende e vai-se verificando no país.

Nos últimos anos, tem-se tornado claro, tendo em conta os diversos debates e teses defendidas por académicos e instituições relacionadas, nacionais e estrangeiras, que os recursos naturais extraídos e exportados a partir do território nacional moçambicano não se reflectem no bem-estar dos nacionais. A abundância de gás e carvão e, potencialmente, do petróleo, permitiria ao país desenvolver os respectivos sectores de forma a trazer mais impacto sobre a economia moçambicana a curto, médio e longo prazo.

Em 2010 e no primeiro semestre de 2011, vários acontecimentos importantes ocorreram nesta área dentre estes os quais, o surgimento e criação de alguns mega projectos de vulto, a destacando-se a entrada da RIO TINTO, Projecto de carvão de Benga e Moatize e a Vale já em fase avançada de exploração e exportação que se espera que venham a ser prósperos pelos próximos 35 anos. Espera-se igualmente que estas exportações contribuam para o crescimento do PIB, especialmente a partir de 2012. Ainda em 2011, teve início a exploração e prospecção do gás e petróleo, que se acredita que exista em *off-shore*, aguardando-se apenas pela confirmação da viabilidade comercial desta extracção (Taimo, 2010), o que já está a acontecer.

Ainda houve a aprovação do projecto da barragem hidroeléctrica do MPHANDA NKUWA (com 1500MW) na província de Tete, o que aumentará a capacidade energética moçambicana. A par disso, a Empresa Electricidade de Moçambique apresentou,

conjuntamente com o Governo Moçambicano, um plano de reestruturação de projectos de energias prioritários, o que incluirá um de suporte da linha de transporte, bem como alguns de geração de energia térmica (Taimo, 2010).

No global, em 2010, o sector de energia/água e da indústria extractiva representaram 4.9% e 1.2% do PIB moçambicano, respectivamente⁷, o que representou um crescimento de cerca de 7.7% desse sector, contra os cerca de 5.9%, em 2009, resultante do crescimento da produção de energia 8.8% em 2010, associado a um crescente aumento da produção e exportação do gás natural e utilização de geradores a diesel (COREP/PIREP, 2011).

Da indústria extractiva registou-se um crescimento de 5.6%, abaixo das expectativas do Governo de um crescimento de 41.7%. As receitas de exportação de energia eléctrica tiveram um aumento de cerca de 10.6% entre 2009 e 2010, apontando-se a principal razão os ajustes tarifários. O gás natural, em 2010 teve um aumento das receitas de 11.9% em relação a 2009, um crescimento atribuído ao aumento da produção nas quantidades de 19.4% e 12.3%, respectivamente (COREP/PIREP, 2011).

2.2. Participantes

A nossa amostra é constituída por 80 pessoas, das quais 43 (53,8%) são do sexo masculino e 37 (46,3%) do sexo feminino, representando diversos níveis hierárquicos dentro das organizações das quais fazem parte.

A idade média representativa dos entrevistados situa-se entre os 36 e 45 anos. 100% dos entrevistados vivem e trabalham em Maputo (Moçambique). 97,5% são moçambicanos e 2,5%, são estrangeiros. 1,3% têm o ensino primário, 45% têm o ensino secundário/médio, 53,8% têm o ensino superior. 38,8% dos inquiridos ocupam cargos de chefia e 61,3% não.

⁷ BPI, Estudos Económicos e Financeiros, Fevereiro 2011

Dos que responderam positivamente em relação ao cargo de chefia, 6,5% são Directores, 6,5% são Chefes de Divisão, 16,1% são Chefes de Departamento, 25,8% são Chefes de Secção, 13,0% são Chefes de Sector, 10,0% são Chefes de Supervisão e 23,0% desempenham outras funções.

Para o presente estudo foram distribuídos 250 questionários, tendo sido devolvidos 80, correspondendo a um grau de respostas de 32,0%.

Trata-se de uma amostra probabilística aleatória porque é constituída pela quase totalidade dos grupos profissionais existentes nas organizações (não foram incluídos na amostra os membros de conselhos de administração, Administradores, pessoal de apoio/serventes, por o objectivo do estudo se relacionar com o envolvimento do funcionário com a organização e por se tratarem de chefias de topo e não intermédias).

O grupo de Directores e Chefes de Divisão foi o que se mostrou menos aderente à colaboração no preenchimento/devolução dos questionários. Os grupos dos chefe de departamento, chefe de sector e chefe de supervisão responderam de forma modesta ao estudo, enquanto que os chefes de secção e dos que ocupam outras funções aderiu de uma forma significativa.

Foram consideradas as seguintes variáveis para identificar a população em estudo:

- Dados sócio – demográficos (Identidade e cargo);
- Variáveis pessoais – sexo, idade, nacionalidade e nível de escolaridade;
- Variáveis profissionais – função e cargo.

As organizações em estudo são: a Electricidade de Moçambique – EDM; a Engen Petroleum Moçambique; a Total Moçambique; a Petróleos de Moçambique - PETROMOC e a Petrogal Moçambique (GALP), que representam parte das empresas do sector responsável pela distribuição, venda, armazenamento de combustíveis líquidos e de gás.

O contexto onde o presente estudo se desenvolveu foi na cidade de Maputo, por ser onde estas empresas, na sua maioria, têm representações. Estas, subdividem-se em dois grupos, nomeadamente (i) as empresas privadas: Engen Petroleum Moçambique, Total Moçambique e a Petrogal Moçambique e, (ii) as empresas públicas: Electricidade de Moçambique e a Petróleos de Moçambique.

2.4. Variáveis de controlo

As variáveis de controlo utilizadas com relevância para o estudo foram o sexo, a idade, a nacionalidade, o nível de escolaridade, o cargo e as funções desempenhadas (para os que ocupam cargos de chefia).

2.5. Procedimentos

Procedeu-se à aplicação dos questionários já traduzidos e validados em estudos anteriores no ISCTE/IUL, tendo a recolha da informação decorrido no período de 27 de Julho de 2012 à 30 de Março de 2013, nas empresas anteriormente referenciadas por auto-administração, tendo tido em algumas destas empresas a colaboração de pessoal indicado pelo pelouro da área de administração de recursos humanos e formação para a distribuição interna e recolha dos respectivos questionários. Porém mas de um modo geral, a distribuição e recolha foi efectuada pelos autores do presente estudo.

A distribuição dos questionários e recolha dos dados, só foram efectuadas após autorização dos Directores de Recursos Humanos de cada uma das empresas. As questões de ordem ética foram tidas em conta, nomeadamente o anonimato e a confidencialidade. Por se tratar de várias organizações dos sectores público e privado do sector de energias, procedeu-se à associação de factores devido à estrutura factorial das variáveis práticas de liderança carismática e autêntica, bem como a troca de líder membro (LMX) e dos elementos que traçam o perfil da cultura organizacional com a intenção de percepcionarmos, no fundo, os elementos característicos na performance organizacional,

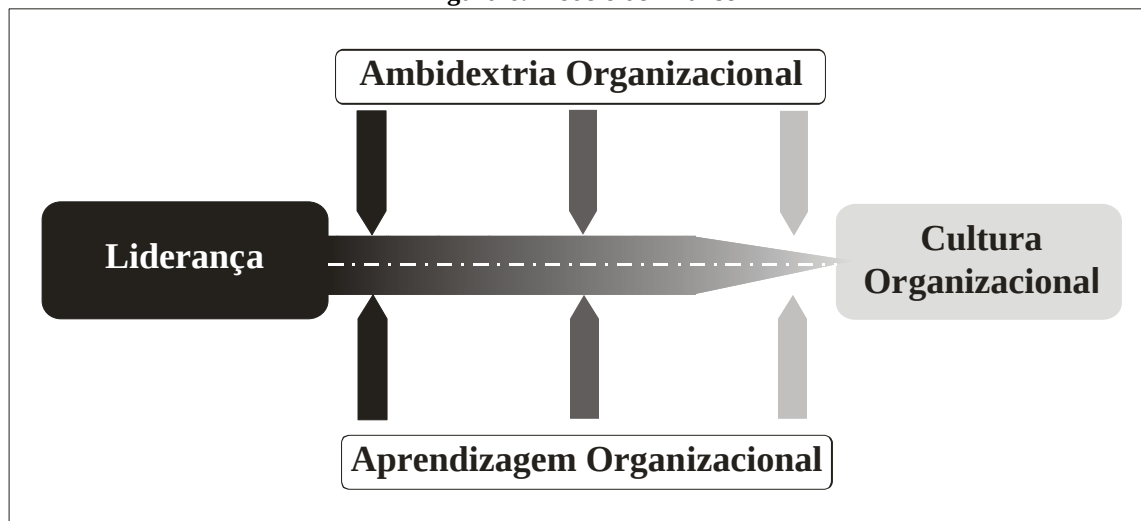
nomeadamente na aprendizagem, ambidextria e desempenho organizacional, assim como o papel destes elementos na cultura organizacional como um todo.

2.6. Técnicas de tratamento de dados

O tratamento da informação foi feito através do método de análise descritiva e de correlação, tendo-se recorrido, para tal, ao *software* estatístico *SPSS 17* e *Excel*.

2.7. Modelo de análise

Figura 6. Modelo de Análise



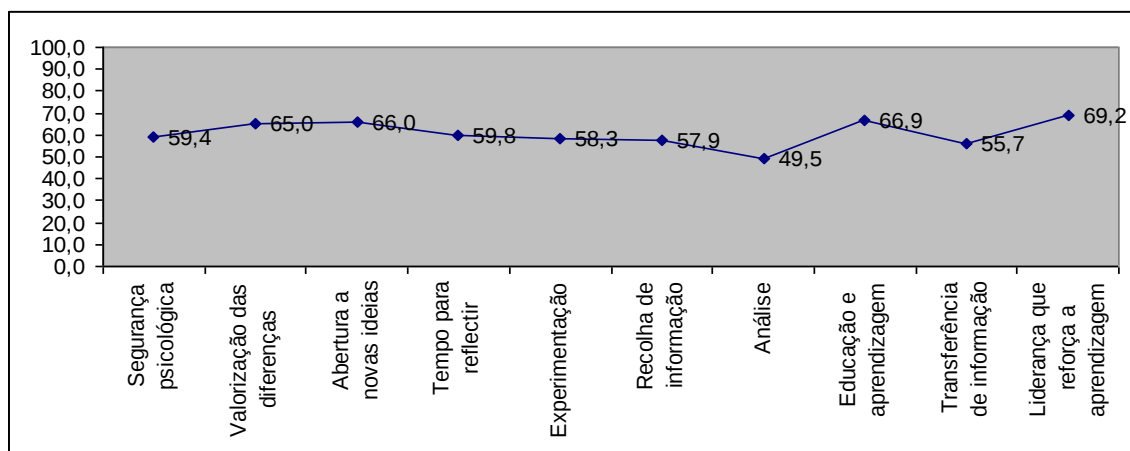
Fonte: Autor

PARTE III – APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

3.1. Aprendizagem Organizacional

Da análise dos dados sobre a aprendizagem organizacional, os itens foram agrupados de acordo com a matriz teórica onde se pedia ao entrevistado para responder as questões “... pense por favor na unidade de trabalho na qual se insere ... descreve a sua unidade de forma adequada...” , “... pense agora no gestor ou chefia a quem reporta... com que frequência este gestor/chefe age de cada uma das formas...” os dados daí resultantes foram agrupados em: segurança psicológica, valorização das diferenças, abertura a novas ideias, tempo para reflectir, experimentação, recolha de informação, análise, educação e aprendizagem, transferência de informação e liderança que reforça a aprendizagem, de onde obtivemos os resultados que se seguem: 1. segurança psicológica obteve uma média final de 59,4 pontos; 2. valorização das diferenças obteve uma média final 65 pontos; 3. abertura a novas ideias obteve uma média final 66 pontos; 4. tempo para reflectir obteve uma média final 59,8 pontos; 5. experimentação obteve uma média final 58,3 pontos; 6. recolha de informação obteve uma média final 57,9 pontos; 7. análise obteve uma média final 49,5 pontos; 8. educação e aprendizagem obteve uma média final 66,9 pontos; 9. transferência de informação obteve uma média final 55,7 pontos; e 10. liderança que reforça a aprendizagem obteve uma média final 69,2 pontos.

Figura 7. Dados gerais sobre a aprendizagem organizacional



Fonte: Autor

Reconhecendo a importância da aprendizagem organizacional para a gestão actual do sector de energias e identificada a falta de pessoal capacitado e formado nas diversas áreas relacionadas, o presente estudo procurou analisar qual o impacto que as dimensões poderão ter na aprendizagem organizacional de acordo com as dimensões ilustrado na figura 7.

Após análise integrada das variáveis em estudo, constatamos que, à excepção da *análise*, todos os outros indicadores situam-se acima do valor médio (considerando 50 esse valor). Assim, tendo em conta este elemento e o facto de ter-se feito a pesquisa focando indivíduos com cargos intermédios e sem cargos, pudemos percepção que este resulta do facto de as avaliações e decisões finais serem tomadas a partir do topo, característica das organizações com/e tendências de gestão centralizada.

Nessa conformidade, o presente estudo conclui que a aprendizagem organizacional tende a garantir a liderança que reforça a própria aprendizagem (69,2%), propiciando a educação e aprendizagem (66,9%) através da abertura a novas ideias (66%) e a valorização das diferenças decorrentes da própria aprendizagem. Mais da metade dos inquiridos considera, também, que na organização no ponto de vista da aprendizagem, o tempo constitui um elemento para a reflexão (59,8%) permitindo deste modo uma segurança psicologia (59,4%) com vista a recolha de informação (57,9%) e a transferência de informação (55,7%) para a devida experimentação (58,3%), contudo os inquiridos mostram-se receosos perante a análise do processo da aprendizagem organizacional.

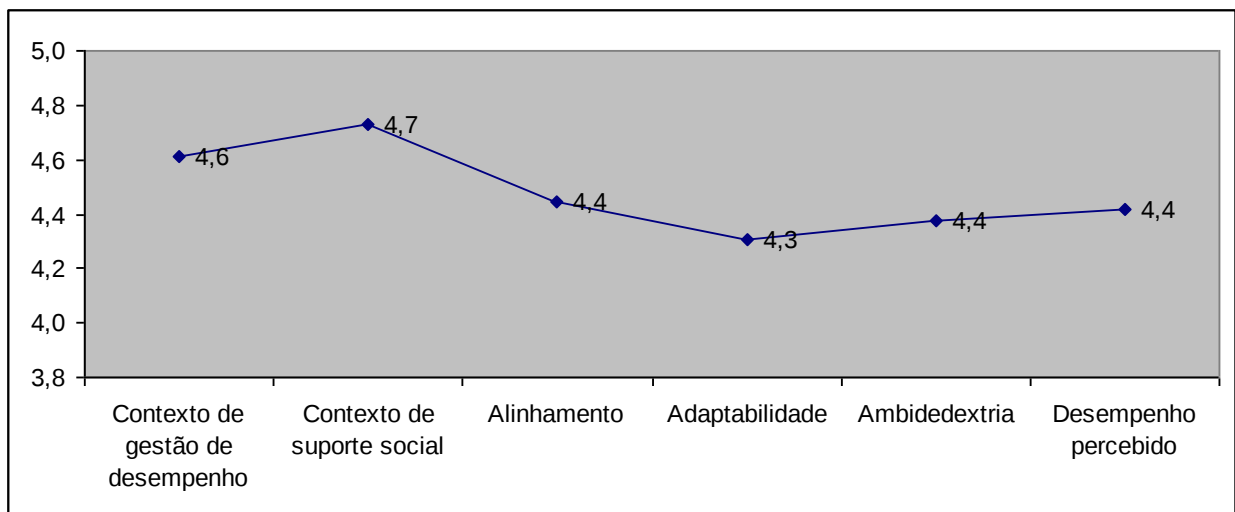
3.2. Ambidextria Organizacional

Da análise dos dados da ambidextria organizacional, os itens foram agrupados de acordo com a matriz teórica, em: contexto de gestão de desempenho, contexto de suporte social, alinhamento, adaptabilidade, ambidextria e desempenho percebido. Obtivemos os seguintes resultados: 1.contexto de gestão de desempenho obteve uma média final de 4,6 pontos; 2.contexto de suporte social obteve uma média final de 4,7 pontos; 3.alinhamento

obteve uma média final de 4,4 pontos; 4.adaptabilidade obteve uma média final de 4,3 pontos; 5.ambidextria obteve uma média final de 4,4 pontos; e 6.desempenho percebido obteve uma média final de 4,4 pontos.

A figura 8 mostra o resultado de acordo com a pontuação obtida em cada um dos elementos da matriz usada para efeitos de estudo, de uma forma sistematizada. Conclui-se que a amostra identifica o contexto social e o contexto de desempenho como as variáveis mais representativas da ambidextria organizacional, para o sector de energia, em estudo.

Figura 8. Dados gerais sobre a ambidextria organizacional



Fonte: Autor

Depois de analisada a informação resultante e com base na figura 8, pode-se concluir que existem elevados níveis significativos que demonstram que o contexto em que os colaboradores inserem-se socialmente, concorre para uma fortificação positiva da gestão do desempenho.

Assim o presente estudo conclui que o contexto de suporte social (4.7) tende a ser mais importante que o contexto de gestão de desempenho (4.6) apesar de ambos serem significativos. Mais de metade dos inquiridos consideram, também, que o

alinhamento, a ambidextria e o desempenho percebido (com 4.4 cada), em simultâneo, são mais relevantes que a adaptabilidade (4.3).

Sendo os contextos de gestão de desempenho e de suporte social os que maior peso têm a nível da ambidextria, sugere-se que as pessoas (a nível individual e de grupo) devem ser envolvidas na criação e desenvolvimento de uma consciencialização colectiva, buscando um melhor alinhamento e adaptabilidade por forma a elevar o desempenho nas suas tarefas individuais e colectivas.

O exposto acima, e conforme a amostra da pesquisa, associada ao facto de a maioria dos respondentes ser constituída por jovens com curso superior, faz com que a ansiedade por cargos importantes dentro da organização condicione o desempenho. Portando, adaptando-se estes respondem com maior rapidez às mudanças na envolvente da tarefa (Gibson & Birkinshaw, 2004).

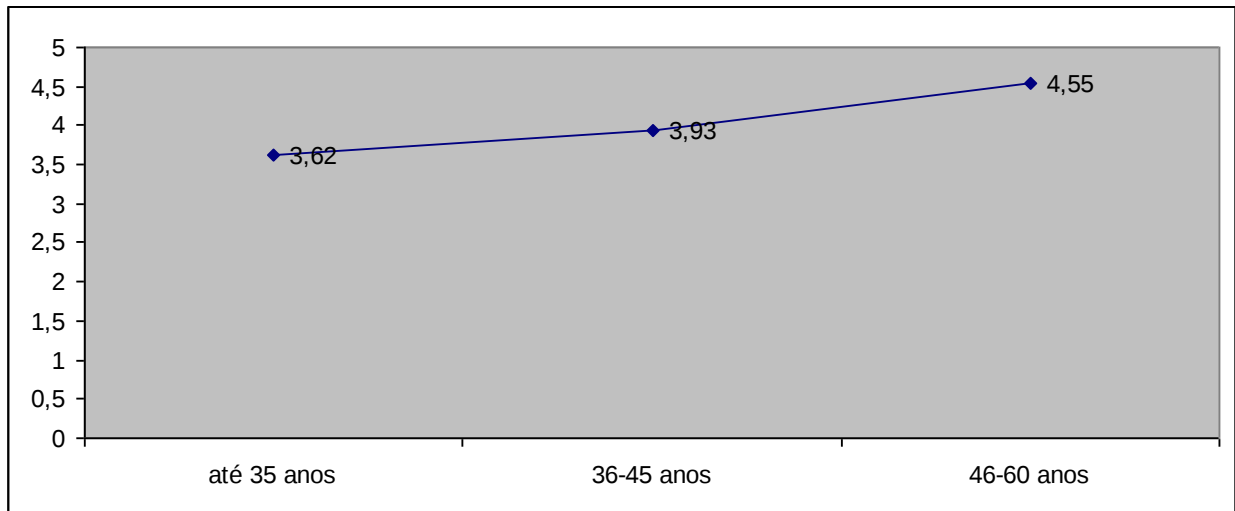
3.2.1. Desempenho Percebido

Na análise de dados da ambidextria organizacional, na parte relativa ao desempenho percebido e para uma melhor compreensão, os itens foram agrupados de acordo com a idade (para percebermos até que ponto o desempenho é percebido desde o momento inicial às diversas fases de enquadramento) em: até 35 anos, de 36 à 45 anos, de 46 à 60 anos. Assim, 1. **até aos 35 anos** tivemos uma média final de 3,62 pontos; 2. **dos 36 aos 45 anos** tivemos uma média final de 3,93 pontos e 3. **dos 46 aos 60 anos** tivemos uma média final de 4,55 pontos.

A figura 9 mostra-nos esta combinação/evolução em resultado das respostas dos diversos inquiridos. Nota-se que existe uma evolução crescente, à medida que a faixa etária dos respondentes varia, o que nos leva a crer que os respondentes que se situam na faixa etária entre os 46 e 60 anos, têm um índice maior relacionado ao desempenho porque estão mais tempo relacionados ao ciclo interactivo de assimilação e desenvolvimento de conhecimento (Jordão, 2008).

Portanto, existe uma relação directa entre a adaptabilidade, dentro da organização, e a transferência de conhecimento que posteriormente reflecte-se no desempenho dos indivíduos, de acordo com Martins (2011), o que pode significar que o conhecimento e o sucesso dentro da organização é resultado do aprendizado ao longo da vida/tempo.

Figura 9. Dados gerais sobre o desempenho percebido segundo a faixa etária no sector de energias em Moçambique



Fonte: Autor

Isto pode significar que, quanto menor for a idade, mais os colaboradores têm necessidade de adquirir formação/capacitação para obterem os conhecimentos necessários para o correcto desempenho nas funções que lhes são atribuídas dentro da organização.

3.3. Análise dos resultados sobre a Liderança Organizacional

Na análise dos dados sobre a liderança organizacional, conforme o modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores (Da Silva, 2009) e Barbosa (2000) foram considerados todos os itens agrupados de acordo com a matriz teórica dos atributos do comportamento do líder na organização, tendo em conta os quatro quadrantes da liderança organizacional carismática/transformacional, nomeadamente: *Relações humanas*, *Sistemas abertos*, *Processos internos* e *Objectivos racionais*. Da análise feita obtivemos os seguintes resultados: **1. Relações humanas** com uma média final de 3,4

pontos, assim distribuídos: encoraja a participação com 3,6 pontos; desenvolve indivíduos com 3,3 pontos; reconhece as necessidades pessoais com 3,2 pontos; **2. Sistemas abertos** com uma média final de **3,3** pontos, assim distribuídos: antecipa as necessidades do cliente com 3,2 pontos, inicia a mudança significativa com 3,4 pontos, inspira os indivíduos a excederem as expectativas com 3,5 pontos; **3. Processos internos** com uma média final de **3,6** pontos, assim distribuídos: clarifica as políticas com 3,6 pontos, espera um trabalho cuidadoso com 3,7 pontos, controla os projectos com 3,5 pontos; **4. Objectivos racionais** com uma média final de **3,6** pontos, assim distribuídos: concentra-se na concorrência com 3,3 pontos, mostra uma ética de trabalho árduo com 3,8 pontos, enfatiza a rapidez com 3,8 pontos.

Figura 10. Perfil global das características de liderança no sector de energias em Moçambique



Fonte: Autor

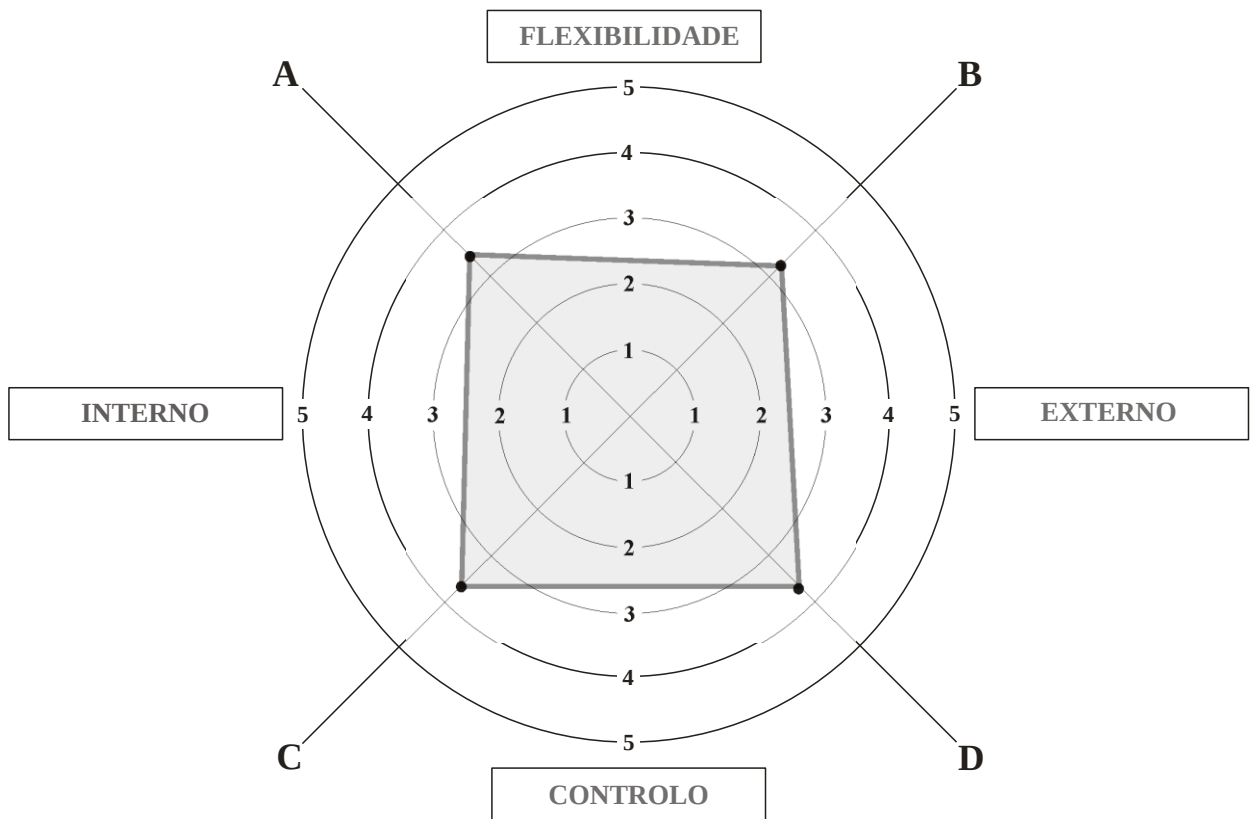
Pode-se perceber, a partir dos resultados do estudo, que as características do líder identificadas pelos seus colaboradores mostram uma tendência clara para os quadrantes interno e de controlo, concluindo-se que estes têm tendências hierárquica e de mercado.

Esta tendência vai de acordo com o perfil identificado pelo PIREP/CDREP (2010), onde se podem identificar características relacionadas com a capacidade de o líder ter aptidões avançadas, inovação necessárias à resolução de problemas complexos e imprevisíveis, para além de assumir responsabilidades em matéria de gestão de desenvolvimento profissional, planear e dirigir qualquer actividades no sector.

Em relação aos quadrantes externos e à flexibilidade que correspondem às características de inovação e de clã, os resultados mostram uma pontuação abaixo das outras duas, pelo que se pode concluir que neste sector há pouco incentivo à flexibilização e ao quadrante externo.

Relativamente à interpretação dos dados do estudo no que concerne à cultura e conforme o modelo de Quinn e colaboradores (Barbosa, 2000), adaptado à cultura organizacional, apuramos os resultados considerando quatro variáveis de orientações cultural, nomeadamente, a de *apoio* com uma pontuação final de 3,4 pontos, de *inovação* com uma pontuação final de 3,3 pontos, por *objectivos* com uma pontuação final de 3,6 pontos e, por fim, a *burocrática* com uma pontuação fina de 3,6 pontos.

Figura 11. Perfil global da cultura no sector de energia em Moçambique



Fonte: Autor

A figura 11 resulta da análise da correlação entre os quatro modelos básicos culturais. Neste estudo destacam-se as variáveis C e D, nomeadamente, a cultura burocrática e a cultura de objectivos, como as que mais pontos possuem, após a aferição dos resultados. Esta constatação é coerente com o tipo de organizações pesquisadas, tendo em conta o ambiente em que as mesmas estão inseridas. Nestas organizações existem uma série de normas e regulamentos estabelecidos que devem ser obedecidos, pois, o sector e as políticas vigentes no país assim o exigem.

Entretanto, observou-se que as variáveis culturais A e B estão presentes na organização, apesar de a variável B apresentar pontuação mais fraca relativamente às outras três.

Analizadas as variáveis, o estudo permite-nos concluir que a tipologia cultural predominante no sector de energia em Moçambique está voltada para a vertente interna e

para o controlo, em igual proporção, resultando numa combinação entre a cultura burocrática (de regras) e de objectivos (de mercado). Esta conclusão é coerente com o tipo de organizações investigadas, de acordo com o perfil do sector PIREP/COREP (2010).

O País deve canalizar os esforços para acções como a promoção da produção eléctrica e a melhoria das condições de distribuição energética, investindo na melhoria de infra-estruturas e transporte, bem como na formação de pessoal especializado, reduzindo, assim, as distâncias entre os centros de produção e consumo, bem como a concorrência a nível regional.

PARTE IV – CONCLUSÃO

O presente estudo pretendia de uma forma geral, verificar a relação existente entre a liderança e a cultura organizacional no sector de energias em Moçambique. A premissa principal era que no final fossem identificados elementos indicadores que permitissem caracterizar o modelo de liderança existente e a sua relação, ou sua influência sobre a cultura organizacional do sector, tendo em conta o alinhamento entre a flexibilidade, a busca de conhecimentos e a eficiência. A compreensão destes elementos permitiria criar um documento escrito sobre o assunto, visto que para o caso de Moçambique, poucos são os estudos realizados sobre a matéria.

Os resultados indicam que existe uma passagem de conhecimento dos mais velhos (experientes) para os mais novos (recém formados e na sua maioria com nível superior), e que as características do tipo de liderança exercida têm uma influência na forma de estar dos colaboradores e da cultura organizacional.

Para a efectivação do trabalho de campo foram usados questionários (do ISCTE/IUL) de estudos anteriormente realizados em outras áreas e sectores com a intenção de, no final, identificar-se um modelo de referencia que agrupasse um conjunto de linhas orientadoras que permitissem descrever pormenorizadamente elementos comuns na cultura e na liderança, bem como o seu papel no desempenho do sector como um e, que, no final, poderiam servir para comparações com estudos semelhantes de outros sectores, ou países, uma vez que a base e os instrumentos de pesquisa assentam nas mesmas variáveis.

Após análise das características dos líderes e conforme o referencial teórico, concluímos que existem elementos que corroboram a existência de uma liderança que assenta em duas orientações combinadas, nomeadamente a interna e a de controlo. Há a destacar em ambas dois elementos chave sobre os quais o líder assenta, que são: (1) a clarificação de políticas e (2) a mostra de uma ética no desenvolvimento das actividades, em contraposição à possibilidade de reconhecimento e antecipação de necessidades. Estas características de liderança levam-nos a deduzir que existe no sector uma cultura

combinada e muito forte que assenta nas regras e nos objectivos, visando um maior controlo, que sugere a existência de menos flexibilidade que aponta para uma maior competitividade, sinal de que este sector começa a conhecer dias melhores, desenvolvendo-se a cada dia que passa.

É importante ter em mente que os resultados obtidos no presente estudo não pretendem ser uma descrição absoluta do tipo de liderança e de cultura do sector. Assim, estes devem ser interpretados como o reflexo do que se percepçiona actualmente, visto que este sector é um dos que irá registar maior crescimento a nível humano e de infra-estruturas nos próximos anos. Importa recordar que Moçambique é uma país novo e que, para além disso, foi devastado por uma guerra civil que durou 16 anos período ao longo do qual esteve “estagnado”, daí que o sector começou a conhecer dias melhores só após a assinatura do Acordo Geral de Paz, a 4 de Outubro de 1992.

Pretende-se que os resultados apresentados no presente estudo sirvam para desenvolver no sector instrumentos que podem, no futuro, servir de ponto de partida para o entendimento das características destes e de outros sectores identificados e existentes no País.

Gostaríamos que a amostra envolvida fosse maior, mas, por motivos alheios a nossa vontade, tal não foi possível. Seria interessante e desejável que em pesquisas futuras, para além de expandir-se a amostra, se fizesse um trabalho de sensibilização com o objectivo de integrar em estudos a totalidade das empresas identificadas no sector, por forma a ter-se um resultado mais próximo da realidade no que toca à liderança e às influências desta sobre a cultura organizacional. Só assim seria possível obter-se uma visão mais ampla sobre esta relação.

Seria igualmente interessante efecturarem-se estudos relacionados com esta matéria nas três zonas que compõem o Estado moçambicano, nomeadamente a zona sul (zona onde foi realizado o presente estudo de caso), a zona centro e a zona norte, pois, em

Moçambique existe uma diversidade cultural e étnica muito significativa, onde os valores variam à medida que nos deslocamos de um ponto para o outro.

Sendo a zona norte e a zona centro os locais onde se situam os grandes investimentos do momento, pensamos que seria interessante que estudos semelhantes fossem feitos e aos mesmos fossem vistas as influências nos dois sentidos, ou seja, em que medida a cultura influencia a liderança e vice-versa pelo facto de estarem nestas zonas a empregar muita mão de obra estrangeira (especializada).

PARTE V - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, W. 2009. *A influência do estilo de liderança na cultura organizacional*.
<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/a-influencia-do-estilo-de-lideranca-na-cultura-organizacional/29996/>

Barbosa, E. 2000. *Influência da Cultura Organizacional sobre a Satisfação e as Respostas Comportamentais*, . Não publicados. ISCTE, Lisboa

Barreto, L.; Kishore, A., Reis, G. G.; Baptista, L. L. & Medeiros, C. A. F. 2013. *Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?* Revista de Administração. vol. 48 no.1. São Paulo

Barros, A. J. S. & Lehfeld, N. A. S. 2008. *Fundamentos de Metodologia Científica*. Pearson – 3ª edição. São Paulo.

Bass, B. & Avolio, B.J. 1993. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, Spring

Bass, B.M., Avolio, B., Jung & D.I.; Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. Washington. v.88. n.2. p.207-218

Block, L. 2003. The leadership-culture connection: an exploratory investigation. *Leadership and Organization Development Journal*. Bradford. England. v.24. n.6. p.318-334. Autumn

Bruce J. A., Fred O. W. & Todd, J. W. 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*. University of Nebraska. Lincoln. Nebraska. p.421-449

Burns, J. 1978. ***Leadership***. New York: Harper & Raw.

Da Silva, C. D. 2008. ***Notas acerca da Liderança em contexto organizacional. não publicado.*** Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa/INDEG. Lisboa: Autor.

Da Silva, C. D. 2009. ***Breves Notas o modelo dos valores contrastantes de Robert Quinn e a articulação entre cultura, liderança e competências em contexto organizacional. não publicadas.*** Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa/INDEG. Lisboa: Autor.

Da Silva, C. D. 2011. ***Notas acerca da Liderança em contexto organizacional. Não publicado,*** Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa/INDEG. Lisboa: Autor.

Dos Santos, G. T. 2011. ***A ambidextria Organizacional. . Não publicado.*** Faculdade de economia. Universidade de Coimbra. Portugal

Edmondson, A. C. 2008. The Competitive Imperative of Learning. ***Harvard Business Review*** | July–August 2008 | hbr.org

Edmondson, A. C., David A. G. & Francesca G. 2008. Is Yours a Learning Organization? ***Harvard Business Review***. p. 109-117

Estevinha, P. A. & Menoría, M. L. 2011. ***Influência da liderança na cultura organizacional do ensino superior: estudo do caso de uma instituição de ensino superior português.*** Ayala Calvo , J.C. Y Grupo de investigación FEDRA, 3538-3554. Universidade de La Rioja

França, A. C Limongi. 2006. ***Comportamento organizacional: conceitos e práticas,*** Editora Saraiva, São Paulo

França, A. C. Limongi & Arellano, E. B. 2002. ***Liderança, poder e comportamento organizacional: as pessoas na organização***. Editora Gente. Brasil

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. Jr & Konopaske, R. 2006. ***Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos***. (12ª Ed.), São Paulo: McGraw-Hill.

Gibson, C. & Birkinshaw, J. 2004. Building ambidexterity into an organization. ***MIT Sloan Management Review***, 47-55

Gramacho, .2008. ***O processo de aprendizagem Organizacional num hospital: estudo de caso***. Não publicado. ISCTE Business School. Lisboa – Portugal

Hersey, P. & Blanchard, P. 1982. ***Management of organizational behavior: utilizing human resources***. Pentice-hall. (4th ed.) Englewood Cliffs. NJ

House, R. 1971. A path-goal theory of leadership effectiveness. ***Administrative science quarterly***. 16. p.p. 321-338

Jordão, A. C. G. 2008. ***O que se faz em aprendizagem organizacional: uma revisão bibliométrica***. Não publicado. faculdade de psicologia e de ciências da educação. universidade de Coimbra. Portugal

KPMG. 2011. Índice de Ambiente de Negócios (IAN). Maputo - Moçambique

Manjate, J. 2012. ***Arquitecturas Organizacionais***. Escolar Editora. Maputo - Moçambique

Martins, L. 2005. ***Apontamentos das aulas de Liderança de equipas e gestão de conflitos***. Não publicado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa/INDEG. Lisboa: Autor.

Martins, L. 2011. ***Metodologias de Investigação (propostas de abordagens conceptuais)***. Não publicado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa/INDEG. Lisboa: Autor.

Mateus, M. M. B. 2009. ***Gestão de Pessoas – identidade e desempenho***. Não publicado. ISCTE Business School. Lisboa – Portugal

PIREP/COREP. 2010. ***Perfil do Sector da Energia de Moçambique***. Maputo - Moçambique.

Quinn, R. & Roughbaug, J. 1983. ***A Special Model of Effectiveness Criteria: Towards a competing values approach to organizational effectiveness***. Management Science

Quinn, R. 1988. ***Beyond Rational Management***. Jossey-Bass Publishers. London.

Rego, A. (1998). ***Liderança nas organizações: Teoria e prática***, . Não publicado. Universidade de Aveiro.

Ribeiro, C. M. P. 2009. ***Mudança organizacional e sistemas de informação na saúde***. Não publicado. ISCTE. Lisboa

Taimo, J. U. 2010. ***Ensino Superior Em Moçambique: História, Política E Gestão***. Não publicado. Universidade Metodista De Piracicaba. Faculdade De Ciências Humanas. Programa De Pós-Graduação Em Educação. São-Paulo, Brasil.

Yin, R. K. 2005. ***Estudo de Caso: planejamento e métodos***. Editora Bookman. Porto Alegre.

ANEXOS

Anexo A – Modelo de questionário utilizado

QUESTIONÁRIO

No âmbito de realização de um trabalho de pesquisa, vimos solicitar a sua participação pela resposta ao questionário que se segue. Agradecemos que responda pensando na realidade da sua empresa, e que retrate o mais fielmente possível as práticas que aí existem de facto, e não aquelas que lhe pareçam mais desejáveis ou correctas. Garantimos anonimato e a total confidencialidade dos dados, bem como o acesso aos resultados da investigação.

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS DO RESPONDENTE

(Assinale a categoria que melhor se aplica).

1. Sexo Masc. () Femin. ()
2. Idade até 35 anos () 36-45 anos () 46-60 anos () mais de 60 anos ()
3. Nacionalidade:
4. Nível de escolaridade Ensino primário () Ensino secundário/médio () Ensino superior ()
5. Ocupa algum cargo de chefia? Sim () Qual? _____ Não ()
6. Funções que desempenha/ acumula PCA (); Administrador (); Director (); Chefe de Divisão (); Chefe de Departamento (); Chefe de Secção (); Chefe de Sector (); Chefe de Supervisão (); Outros ()

PARTE I – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para responder às questões seguintes pense por favor na unidade de trabalho na qual se insere. De acordo com a escala, indique, por favor, em que medida cada pergunta descreve a sua unidade de forma adequada (escreva o nº na coluna da direita).

Extremamente inadequada	Moderadamente inadequada	Ligeiramente inadequada	Nem adequada nem inadequada	Ligeiramente adequada	Moderadamente adequada	Altamente adequada
1	2	3	4	5	6	7
1. Nesta unidade é fácil falar sobre o que nos “vai na alma”						
2. Se cometermos um erro, isso acaba por se virar contra nós						
3. Nesta unidade as pessoas sentem-se à vontade para falar de problemas e de discordâncias						
4. Nesta unidade as pessoas estão dispostas a partilhar informação tanto sobre o que não funciona como sobre o que funciona bem						
5. “Esconder o jogo” é melhor forma de andar para a frente nesta unidade						

6. Nesta unidade, as diferenças de opinião são bem vindas	
7. Para ser valorizada, uma opinião tem que ser consistente com aquilo em que a maior parte das pessoas acredita	
8. Nesta unidade as diferenças de opinião tendem a ser apreciadas em privado, em vez de serem abordadas directamente em situação de grupo	
9. Nesta unidade as pessoas estão abertas a formas alternativas de realizar o trabalho	
10. Nesta unidade as pessoas valorizam ideias novas	
11. A menos que uma ideia já circule por aqui há algum tempo, ninguém lhe presta atenção	
12. Nesta unidade as pessoas estão interessadas em conhecer melhores formas de realizar o trabalho	
13. Nesta unidade as pessoas resistem a utilizar abordagens que não foram testadas	
14. Nesta unidade as pessoas andam demasiado stressadas	
15. Apesar da carga de trabalho, as pessoas nesta unidade arranjam tempo para rever como o trabalho está a andar	
16. Nesta unidade as pressões impostas pelos prazos interferem com a qualidade do trabalho	
17. Nesta unidade as pessoas estão demasiado ocupadas para investir na introdução de melhorias	
18. Nesta unidade simplesmente não há tempo para reflectir	
19. Nesta unidade experimentam-se frequentemente novas formas de fazer as coisas	
20. Nesta unidade experimentam-se frequentemente novos produtos ou serviços	
21. Esta unidade dispõe de processos formais para realizar ou avaliar experiências ou ideias novas	
22. Nesta unidade utilizam-se frequentemente protótipos ou simulações para testar ideias novas	
<i>Esta unidade recolhe sistematicamente informação sobre:</i>	
23. Concorrentes	
24. Clientes	
25. Tendências sociais e económicas	
26. Tendências tecnológicas	
<i>Esta unidade compara frequentemente o seu desempenho com:</i>	
27. Concorrentes	
28. As melhores organizações/unidades do sector	
29. Esta unidade envolve-se em debate e em conflito produtivo quando há discussões	
30. Quando há discussões, esta unidade procura perspectivas diversificadas	
31. Quando há discussões, nesta unidade nunca se revêem perspectivas bem estabelecidas	
32. Nesta unidade procura-se identificar e discutir aqueles aspectos que são “dados como adquiridos/pressupostos que ninguém questiona” que possam afectar decisões importantes	
33. Esta unidade nunca presta atenção a diferentes pontos de vista quando há discussões	

Extremamente inadequada	Moderadamente inadequada	Ligeiramente inadequada	Nem adequada nem inadequada	Ligeiramente adequada	Moderadamente adequada	Altamente adequada
1	2	3	4	5	6	7

34. Os recém contratados para esta unidade recebem formação adequada	
35. Os colaboradores com experiência desta unidade recebem formação periódica e reciclagem	
36. Quando mudam de funções, os colaboradores com experiência desta unidade recebem formação	
37. Quando são lançadas novas iniciativas, os colaboradores com experiência desta unidade recebem formação	
38. Nesta unidade valoriza-se a formação	
39. Nesta unidade arranja-se tempo para actividades de educação e formação	
<i>Esta unidade realiza encontros para aprender com:</i>	
40. Peritos de outros departamentos, equipas ou divisões	

41.	Peritos externos à organização	
42.	Clientes	
43.	Fornecedores	
44.	Esta unidade partilha regularmente informação com redes de peritos internos à organização	
45.	Esta unidade partilha regularmente informação com redes de peritos de fora da organização	
46.	Esta unidade comunica de forma rápida e precisa novos conhecimentos aos decisores	
47.	Esta unidade conduz regularmente auditorias e revisões após a realização dos trabalhos	

Pense agora no gestor ou chefia a quem reporta. Indique, de acordo com a escala seguinte, com que frequência este gestor/chefe age de cada uma das forma indicadas:

Nunca	Raramente	Por vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

	O meu gestor/chefe	
48.	pede inputs/contribuições de outros quando há discussões	
49.	reconhece as suas limitações no que diz respeito a conhecimentos, informação ou competências	
50.	faz perguntas para aprofundar os assuntos	
51.	ouve activamente	
52.	encoraja múltiplos pontos de vista	
53.	cria ocasiões, recursos e tempo para identificar problemas e desafios organizacionais	
54.	cria ocasiões, recursos e tempo para reflectir e melhorar o desempenho anterior dos colaboradores	
55.	critica as perspectivas que são diferentes da sua própria	

PARTE II – AMBIDEXTRIA CONTEXTUAL

De acordo com a escala seguinte, indique, por favor, em que medida cada pergunta descreve a sua organização de forma adequada. Coloque o número que corresponde à sua resposta na coluna da direita.

Extremamente inadequada	Moderadamente inadequada	Ligeiramente inadequada	Nem adequada nem inadequada	Ligeiramente adequada	Moderadamente adequada	Altamente adequada
1	2	3	4	5	6	7

	Os gestores na minha organização....	
1.	Estabelecem objectivos desafiantes/agressivos	
2.	Lançam desafios os seus subordinados, em vez de lhes definirem tarefas restritas	
3.	Estão mais preocupados em fazer bem o seu trabalho do que em serem promovidos	
4.	Fazem questão de "puxar" pelos seus subordinados	
5.	Recompensam ou punem com base em medidas de desempenho baseadas na consecução de objectivos	
6.	Fazem com que cada um seja responsável pelo seu desempenho	
7.	Usam a avaliação para melhorar o desempenho dos colaboradores	
8.	Esforçam-se consideravelmente no sentido de desenvolver os seus subordinados	
9.	Dão a todos autoridade suficiente para fazerem bem o seu trabalho	
10.	Fazem com que as decisões sejam tomadas ao nível mais baixo possível, desde que apropriado	
11.	Dão acesso fácil a todas as informações de que as pessoas necessitam	
12.	Esforçam-se consideravelmente no sentido de desenvolver as competências necessárias à concretização da estratégia/visão	
13.	Baseiam as decisões que tomam em factos e em análise, não em jogos de interesses	

14. Tratam os erros que ocorrem no âmbito de um esforço intenso como uma oportunidade de aprendizagem, sem culparem quem os comete	
15. Estão dispostos e são competentes para assumir riscos moderados	
16. Estabelecem objectivos realistas	

Pensando na sua organização em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações. Coloque o número que corresponde à sua resposta na coluna da direita.

Discordo totalmente			Não concordo nem discordo			Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

<i>Nesta organização</i>	
17. Os sistemas de gestão são coerentes entre si e suportam os objectivos globais da organização	
18. Os sistemas de gestão levam-nos a desperdiçar recursos em actividades não produtivas	
19. As pessoas acabam por trabalhar para objectivos múltiplos porque os sistemas de gestão lhes dão objectivos contraditórios	
20. Os sistemas de gestão encorajam as pessoas a desafiar as tradições/práticas enraizadas/"vacas sagradas"	
21. Os sistemas de gestão são suficientemente flexíveis para nos permitir responder rapidamente às mudanças na envolvente	
22. Os sistemas de gestão evoluem rapidamente como resposta a mudanças nas prioridades do negócio	
23. Esta organização está a atingir em pleno o seu potencial	
24. As pessoas com funções semelhantes às minhas estão satisfeitas com o desempenho da organização	
25. Esta organização satisfaz plenamente os seus clientes	
26. Esta organização dá-me a oportunidade e o estímulo para eu fazer o melhor trabalho de que sou capaz	

PARTE III - LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

“Descrever-me-ia como sendo um indivíduo com qualificações no seguinte...” (caso se esteja a auto-avaliar) ou “Descreveria o meu chefe como sendo um indivíduo com qualificações no seguinte...” (caso esteja a avaliar o seu chefe)

Discordo fortemente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
1	2	3	4	5

1. Encoraja a participação	
Tornando-a legítima para contribuir com opiniões.	
Empregando uma tomada de decisões participativa.	
Mantendo um clima aberto ao debate.	
2. Desenvolve indivíduos	
Encorajando o desenvolvimento da carreira.	
Certificando-se de que todos os indivíduos têm um plano de desenvolvimento.	
Formando os indivíduos nas questões de carreira.	
3. Reconhece as necessidades pessoais	
Estando ciente de quando os indivíduos estão a chegar ao fim do seu limite.	
Encorajando os indivíduos a manterem um equilíbrio entre o trabalho/vida pessoal.	
4. Antecipa as necessidades do cliente	
Reunindo-se com os clientes para falar sobre as suas necessidades.	
Identificando as necessidades de mudança do cliente.	

Antecipando o que o cliente pretende a seguir.	
5. Inicia a mudança significativa	
Iniciando projectos audaciosos.	
Começando programas ambiciosos.	
Lançando novos esforços importantes.	
6. Inspira os indivíduos a excederem as expectativas	
Inspirando os indivíduos directamente dependentes de si a serem criativos.	
Encorajando os indivíduos directamente dependentes de si a experimentarem coisas novas.	
Fazendo com que os membros da unidade excedam os padrões de desempenho tradicionais.	
7. Clarifica as políticas	
Confirmando que os procedimentos empresariais são compreendidos.	
Assegurando que as políticas da companhia são conhecidas.	
Certificando-se de que as linhas de orientação formais são claras para os indivíduos.	
8. Espera um trabalho cuidadoso	
Enfatizando a necessidades de exactidão nos esforços de trabalho.	
Esperando que os indivíduos obtenham correctamente os detalhes do seu trabalho.	
Enfatizando a exactidão nos esforços de trabalho.	
9. Controla os projectos	
Fornecendo uma gestão rigorosa do projecto.	
Mantendo os projectos controlados.	
Gerindo os trabalhos de perto.	
10. Concentra-se na concorrência	
Enfatizando a necessidade de competir.	
Desenvolvendo um âmago competitivo.	
Insistindo na necessidade de superar os concorrentes externos.	
11. Mostra uma ética de trabalho árduo	
Demonstrando vontade de trabalhar arduamente.	
Modelando um esforço de trabalho intenso.	
Demonstrando aplicação total no trabalho.	
12. Enfatiza a rapidez	
Terminando o trabalho mais depressa dentro da unidade.	
Produzindo resultados mais rápidos da unidade.	
Fornecendo respostas mais rápidas a questões emergentes.	

Anexo B – Carta de autorização da EDM



ELECTRICIDADE
DE MOÇAMBIQUE, E.P.

DIRECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

PARA:
Universidade Politécnica - APOLITÉCNICA
Att: Rui Paulino Taula
Contacto: 827056261/825323424

MAPUTO

Nossa Referência: <u>321/DRH/2012</u> No. De Páginas: 1+0	Vossa Referência:	Data: 08-08-2012	Contacto: Alberto Albino Langa aalanga@edm.co.mz Telefone 84 4890905
---	--------------------------	----------------------------	---

Assunto: Resposta ao Pedido de Realização de Trabalho de Pesquisa

Exmos. Senhores,

Em resposta a vossa Carta, que através da qual formulam o pedido de realização de pesquisa, por parte do estudante **Rui Paulino Taula**, mestrando do curso de Gestão de Empresas – 11ª. Edição, subordinada ao tema: ***"Influência da Liderança na Cultura Organizacional das Empresas Moçambicanas: Estudo do caso das Empresas do Sector de Energia"***, cumpre-se-nos comunicar de que está autorizada a realização da mesma, devendo apresentar-se na Direcção de Recursos Humanos.

Atenciosamente,



ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE
Voz Caixa Direcção de Recursos Humanos
Director

Av. Agostinho Neto No. 70 • Caixa Postal No. 2447 • Maputo • Moçambique
Tel. (+258) 21481500/92 • Fax. (+258) 21493858 • www.edm.co.mz
com energia construímos futuro

Anexo C – Carta de autorização da PETROMOC



Á

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
APOLITÉCNICA

MAPUTO

HDR/2012/

ASSUNTO: COMUNICAÇÃO DE DESPACHO

Exmos. Senhores,

Com os melhores cumprimentos, servimo-nos da presente para comunicar á V.Excia. que por despacho de 02.08.2012, do Excelentíssimo Senhor Administrador do Pelouro de Administração e Finanças, foi autorizado o vosso pedido de trabalho de pesquisa sobre o tema, **Influência da Liderança na Cultura Organizacional das Empresas Moçambicanas: Estudo de caso das Empresas do Sector de Energia.** a favor do Senhor, **Rui Paulino Taula** Mestrando do Curso de Gestão de Empresas.

Sobre os detalhes, muito agradecemos que contactassem o Dr. Rui Mbatsana, Gestor do Centro de Formação, com brevidade.

De V.Exas

Atenciosamente,

Rui Mbatsana

Gestor Centro de Formação



PETRÓLEOS DE MOÇAMBIQUE, SARL

NÚT 500 000 147 - E-mail: petromoc@zimbra.uei.mz - www.petromoc.co.mz
Praça dos Trabalhadores, 9 - **MAPUTO** Telefones: +258 21 42 71 91/7 • Fax: +258 21 43 01 81 / 21 30 03 72 • Celulares: (82) 312 91 30 / (82) 312 94 30
Lingamo - **MATOLA** Telefones: +258 21 72 02 80/7 • Fax: +258 21 72 02 90 • Celulares: (82) 312 92 30 / (82) 307 47 80
Praça do Município, 219 - **BEIRA** Telefones: +258 23 32 51 76 / 23 35 41 31 • Fax: +258 23 32 51 77 • Celular: (82) 310 41 80
Rua da Unidade - **NAMPULA** Telefone: +258 26 21 21 80 • Fax: +258 26 21 28 08

Anexo D – Carta de recusa da HCB

Sede:
Moçambique, Caixa Postal 263, Songo – Tete
Telefone: +258 252 8222114
Fax: +258 252 82364, E-mail: cas.sng@hcb.co.mz
http://www.hcb.co.mz
Escritório de Maputo:
Av. 25 de Setembro, 420 – 6º Andar – Maputo
Telefone: +258 21 350700
Fax: +258 21 314147, E-mail: hcbmpt@hcb.co.mz



N/Refª S/HCB/2013/38
Data, 13.02.2013

Exmo. Senhor
Rui Paulino Taula
Cell: 82 7056261/ 82 5323424
rtaula@apolitecnica.ac.mz

MAPUTO

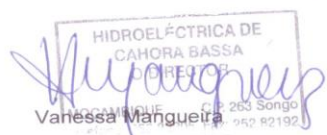
Assunto: TRABALHO DE PESQUISA SOBRE INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Exmo. Senhor,

Acusamos a recepção da sua carta datada de 26 Junho de 2012, a qual mereceu a nossa melhor atenção.

Face ao exposto a HCB lamenta, pois nas circunstâncias de reestruturação e transição se revela inoportuna esta recolha de dados para sua pesquisa.

Com os nossos cumprimentos,


HIDROELÉCTRICA DE
CAHORA BASSA
DIRECTOR
Vanessa Mangueta
C.P. 263 Songo
Tete, 252 82192
A Directora de Recursos Humanos

APÊNDICES

Apêndice A – Dados sócio-demográficos dos respondentes

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	masculino	43	53,8	53,8	53,8
	feminino	37	46,3	46,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ate 35 anos	36	45,0	45,0	45,0
	36-45 anos	25	31,3	31,3	76,3
	46-60 anos	19	23,8	23,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Nacionalidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moçambicano	78	97,5	97,5	97,5
	estrangeiro	2	2,5	2,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Nível de escolaridade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ensino primário	1	1,3	1,3	1,3
	ensino secundário/medio	36	45,0	45,0	46,3
	ensino superior	43	53,8	53,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Ocupa algum cargo de chefia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	31	38,8	38,8	38,8
	não	49	61,3	61,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Apêndice B – Dados e informações gerais sobre as organizações em estudo

(i) ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE – EDM, criada em 27 de Agosto de 1977, dois anos depois da independência de Moçambique. O seu objectivo era o estabelecimento e a exploração do serviço público de Produção, Transporte e Distribuição de energia eléctrica. Foi transformada em Empresa Pública, através de Decreto 28/95 de 17 de Julho, dentro do contexto de Reestruturação da Economia do país, em 1995⁸.

(ii) ENGEN PETROLEUM MOÇAMBIQUE, LIMITADA – é uma empresa africana, iniciou as suas actividades em Moçambique por volta de 1996, operando em estações de serviços nas províncias de Maputo Cidade e de Cabo Delgado. É uma empresa especializada no abastecimento e venda de combustíveis e lubrificantes. Os escritórios centrais estão na cidade de Maputo enquanto que na cidade da Beira está instalada o suporte técnico e logístico que abrange as zonas centro e norte de Moçambique⁹.

(iii) TOTAL MOÇAMBIQUE, LIMITADA – empresa de origem francesa, foi criada 1920 e chega a Moçambique quarenta e oito anos depois. Ela começa a operar em Moçambique a partir de 1968 com principal enfoque para o abastecimento e comercialização de combustíveis, lubrificantes e outros derivados do crude.

(iv) PETRÓLEOS DE MOÇAMBIQUE - PETROMOC, S.A. – foi criada a 1 de Maio de 1999, como resultado da transformação da EMPRESA NACIONAL PETRÓLEOS DE MOÇAMBIQUE, empresa estatal criada a 1 de Maio de 1977 por nacionalização das empresas Sonarep, Sonap e Sonap Marítima. Esta empresa sucedeu, por Decreto n.º 70/98, de 23 de Dezembro e Diploma Ministerial n.º 77/99, de 7 de Julho, à Empresa Nacional Petróleos de Moçambique, E. E., herdando desta a universalidade de direitos e obrigações estabelecidos pelos actos constitutivos de 1977 e suas alterações ocorridas em 1979, na sequência da estruturação do Sector de Carvão e Hidrocarbonetos que culminou

⁸ In: http://www.edm.co.mz/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=54&lang=pt

⁹ In: <http://www.total.com/en/investors/press-releases/press-releases-922799.html&idActu=2869>

com a criação da Empresa Nacional de Hidrocarbonetos, E.E. A companhia comercializa combustíveis, óleos e massas lubrificantes apropriados às indústrias de mineração, agricultura e marinha providenciando, também, a necessária assistência técnica. Por isso, é a maior empresa distribuidora das principais empresas industriais e comerciais moçambicanas (sectores de pesca, transportes, energia) e sectores sociais¹⁰.

(v) PETROGAL MOÇAMBIQUE, LIMITADA (GALP) – a história desta empresa remonta ao século XVIII. A Galp Energia foi constituída em 22 de Abril de 1999 com o nome de GALP – Petróleos e Gás de Portugal, SGPS, S.A. e com o objectivo de explorar os negócios do petróleo e do gás natural na sequência da reestruturação do sector energético em Portugal. A GALP Energia agrupou a PETROGAL, a única empresa refinadora e a principal distribuidora de produtos petrolíferos em Portugal, e a Gás de Portugal, empresa importadora, transportadora e distribuidora de gás natural em Portugal. Ela chega a Moçambique em meados de 1957¹¹ e opera simultaneamente na distribuição e venda de combustíveis e gás butano (para uso doméstico).

¹⁰ In: <http://www.dotcom.co.mz/projectos/petromoc/index.php/a-petromoc>

¹¹ <http://www.galpennergia.com/PT/agalpennergia/ogruppo/origensehistoria/Paginas/Historia.aspx>