

**As relações entre líder e liderados e seu impacto na manutenção e incremento da motivação organizacional. Um diagnóstico na Faculdade de Economia da Universidade José Eduardo dos Santos - Angola**

The relationship between leader and followers and its impact on maintaining and increasing organizational motivation. A diagnosis at the Faculty of Economics of the José Eduardo dos Santos University - Angola

La relación entre líder y líderes y su impacto en el mantenimiento y aumento de la motivación organizacional. Un diagnóstico en la Facultad de Economía de la Universidad José Eduardo dos Santos - Angola

---

Luís Malheiro Matateu  
ORCID: 0000-0003-2302-0074  
Mestre. Assistente. Faculdade de Economia da UJES, no Huambo, Angola  
[luismatateu@gmail.com](mailto:luismatateu@gmail.com)

Matias Mukumba Kamanga  
ORCID: 0000-0002-3609-768X  
Licenciado. Faculdade de Economia da UJES, Huambo, Angola.  
[matiaskamanga24@gmail.com](mailto:matiaskamanga24@gmail.com)

**DATA DA RECEPÇÃO:** Setembro, 2020 | **DATA DA ACEITAÇÃO:** Novembro, 2020

---

**RESUMO**

Esta pesquisa objectiva avaliar o impacto das relações entre líderes e liderados na manutenção e incremento da motivação organizacional. Metodologicamente foi usada a pesquisa exploratória e descritiva. A recolha de dados foi realizada por meio de um questionário aplicado a 60 funcionários da Faculdade de Economia, unidade orgânica da Universidade José Eduardo dos Santos. A técnica de amostragem utilizada nesta pesquisa foi de natureza não probabilística, por conveniência. A consistência interna dos instrumentos de recolha de dados foi testada usando o coeficiente Alpha de Cronbach. Os resultados mostram que existe bom relacionamento entre os líderes e seus liderados, mas também, registamos uma percentagem significativa de insatisfeitos.

**Palavras-chave:** Liderança; Motivação; Desempenho.

---

## ABSTRACT

This research aims to evaluate the impact of the relationship between leaders and followers in maintaining and increasing organizational motivation. Methodologically, this research utilizes exploratory and descriptive methods. Data was collected with the assistance of a questionnaire applied to 60 employees of the Faculty of Economics, an organic unit of the José Eduardo dos Santos University. The sampling technique used in this research was non-probabilistic in nature, for convenience. The internal consistency of the data collection instruments was tested using Cronbach's Alpha coefficient. The results show that there is a good relationship between the leaders and their followers, but also, we registered a significant percentage of dissatisfied.

**Keywords:** Leadership; Motivation; Performance.

---

## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo evaluar el impacto de las relaciones entre líderes y seguidores en el mantenimiento y aumento de la motivación organizacional. Metodológicamente, se utilizó una investigación exploratoria y descriptiva. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario aplicado a 60 empleados de la Facultad de Economía, unidad orgánica de la Universidad José Eduardo dos Santos. La técnica de muestreo utilizada en esta investigación fue de naturaleza no probabilística, por conveniencia. La consistencia interna de los instrumentos de recolección de datos se evaluó mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. Los resultados muestran que existe una buena relación entre los líderes y sus seguidores, pero también, registramos un porcentaje significativo de insatisfechos.

**Palabras clave:** liderazgo; Motivación; Actuación.

---

## INTRODUÇÃO

A gestão das organizações enquanto processo colectivo preocupa-se, dentre outros aspectos, com a criação de um bom ambiente corporativo e para tal, é necessário investir em relacionamento interpessoal saudável entre líderes e liderados. Por esta via, não só se contribui para o sucesso organizacional como também para o crescimento e bem-estar de seus colaboradores.

Os líderes modernos precisam compreender que para um bom desempenho organizacional devem alocar todo o seu esforço para transmissão de confiança e comprometimento de seus subordinados. Algumas vezes, este processo implicará mudanças e liderar a mudança é difícil, passa por várias etapas e consome tempo considerável (Kotter, 2007).

Os liderados por sua vez, ao sentirem-se apoiados por seus superiores poderão elevar os níveis de motivação para o trabalho, desenvolver competências distintivas que contribuirão para o crescimento organizacional.

Objectiva-se com esta pesquisa avaliar o impacto das relações entre líderes e liderados na manutenção e incremento da motivação na faculdade de Economia da Universidade José Eduardo dos Santos

## LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

A liderança tem-se desenvolvido bastante ao longo dos tempos. Mais recentemente ela tem dado ênfase aos focos individual e organizacional. Sob o foco individual, enfatizam-se elementos como: Personalidade, identidade, habilidades, autodesenvolvimento, competências emocionais etc. Quanto ao foco grupal, a ênfase está no desenvolvimento das equipas, *networking*, entre outras ferramentas de avaliação (Bianchi, Quishida, Foroni, 2016).

A sua flexibilidade está em adoptar outros variados modelos de liderança, caso estes proporcionem a qualidade desejada, face ao contexto organizacional que se vive no momento, isto irá ditar a aceitação desses mesmos modelos nas sociedades organizacionais modernas.

Os funcionários cada vez mais reclamam a satisfação dos seus direitos face as suas necessidades e desejos, e para tal, os líderes devem analisar tais propostas para assim, as satisfazer. Portanto, é fundamental a busca constante pelo conhecimento aprofundado sobre os conceitos de liderança no mercado para garantia da satisfação não só da empresa mais também de todos os funcionários. Dessa forma, garantem relacionamentos duradouros com os seus colaboradores e os tornam fiéis, sob pena de os perder para uma empresa que atenda melhor seus objectivos pessoais, isto é, a concorrência.

A actividade principal de um líder é produzir a mudança. Esta, normalmente requer a criação de um novo sistema, compreensão dos seus diferentes estágios e armadilhas; tal exigirá uma liderança atenta aos 8 erros que a impedem, conforme sugere (Kotter, 2007):

- Erro1: Não estabelecendo um grande senso de urgência;
- Erro2: Não criando uma coalisão orientadora poderosa o suficiente;
- Erro3: Falta de visão;
- Erro4: Subcomunicando a visão por um factor de dez;
- Erro5: Não removendo obstáculos a nova visão;
- Erro6: Não planejando sistematicamente e criando ganhos de curto prazo;
- Erro7: Declarar vitória muito cedo;
- Erro8: Não ancorando mudança na cultura da empresa.

A liderança eficaz energiza uma empresa para maximizar o bem-estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte. (Fidelis & Pizzighini, 2014) Concordam com Namus, quando este afirma que, se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas, líderes são

conhecidos por serem mestres em projectar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro das organizações.

MAXWELL é outro estudioso que contribuiu bastante para o estudo da liderança. Segundo este, a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. Isto significa mais do que ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os bons líderes são aqueles que inspiram os seguidores a confiar neles, mas os grandes líderes inspiram os seus liderados a confiarem em si mesmos. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes inspiram os liderados. E isso é muito importante, pois eleva a moral das pessoas, e gera energia para efectuar as mudanças que levarão ao crescimento pessoal e organizacional (Maxwell, 2008)

O autor antes mencionado afirma ainda que os melhores líderes são aqueles que sabem ouvir e por isso, recomenda aos líderes a procederem o teste da sua capacidade de ouvir por via do controlo do tempo que gastam falando e ouvindo os outros. Se concluir que dedica menos de 80% de seu tempo a ouvir as pessoas, então precisa melhorar este quesito.

A palavra motivação deriva do latim (*motivus, movere*) que significa mover. É aquilo que é susceptível de mover o indivíduo, levá-lo a agir para atingir algo e lhe produzir um comportamento orientado (Maximiano, 2007).

Segundo (Carvalho, Palmeira, & Mariano, 2012) a motivação não é uma característica individual, mas sim, o resultado da interacção entre a pessoa e uma determinada situação organizacional. Entende-se daí que motivar é deixar a disposição do funcionário todo o arsenal necessário para que o individuo se supere no desempenho de suas tarefas, e dessa forma não só atinja seus objectivos pessoais mas também contribua de forma distintiva para o alcance e superação dos objectivos organizacionais.

O grande desafio da motivação das pessoas no ambiente de trabalho é sintonizar ou conciliar as necessidades e os desejos dos empregados com as expectativas da organização em que actuam. Estimular pessoas provocando-lhes a motivação não é fácil, pois cada pessoa tem valores diferentes, necessidades diferentes, experiências diferentes e isso torna o gerenciamento dessa diversidade um grande desafio para o gestor.

O processo de motivar as pessoas nas organizações requer tempo, recursos e o envolvimento dos gestores e colaboradores. É portanto, um processo contínuo com necessidade de aperfeiçoamento ao longo do tempo e que carece de um bom líder que conduza a motivação constante no ambiente laboral (Silva, Uller, Santos, Rezende, 2017).

Quando se diz que um líder motiva seus colaboradores significa que ele desenvolve acções que espera que venham a satisfazer aqueles desejos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a actuar da forma desejada.

## ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa é de nível exploratório por procurar conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política e económica e demais aspectos do comportamento, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas (Tamo, 2012). É também descritiva por procura conceptualizar e descrever as características de um grupo, fenómeno, população sem manipulá-los.

A pesquisa de campo foi realizada junto do colectivo de trabalhadores docentes e não docentes da Faculdade de Economia no Huambo, Unidade Orgânica da Universidade José Eduardo dos Santos.

Para este estudo foram utilizadas as seguintes técnicas de recolha de dados: pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Foi utilizado o questionário como instrumento de recolha de dados pois, segundo (Cervo, Bervian, & da Silva, 2011) este fornece as informações e possibilita medir com mais exactidão o que se deseja. Optou-se por utilizar dois questionários, sendo um para aos líderes e outro para os liderados.

Este estudo contou com uma população composta pela totalidade de colaboradores da Faculdade de Economia. Esta Unidade Orgânica conta com um número de 75 funcionários entre docentes e Administrativos.

Assim, pelo facto de não ter sido possível ter acesso a toda a população do estudo foi extraída uma amostra não probabilística por acessibilidade de 60 funcionários que equivale a 80% da população. Conforme afirmam (Neto, 1997).

Do total de questionários distribuídos, 53 correspondente a 88,33% da mostra retornaram devidamente preenchidos, 15 questionários, o equivalente a 11,67% não retornaram por razões desconhecidas dos autores.

A consistência interna dos instrumentos de recolha de dados foi testada de forma paralela com recurso ao coeficiente Alpha de Cronbach.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme aludido na metodologia utilizaram-se nesta pesquisa, 2 instrumentos de recolha de dados. Assim, a apresentação e discussão dos resultados será feita em duas partes.

**Parte 1:** Resultados referentes as respostas obtidas no primeiro instrumento (questionário aplicado aos líderes).

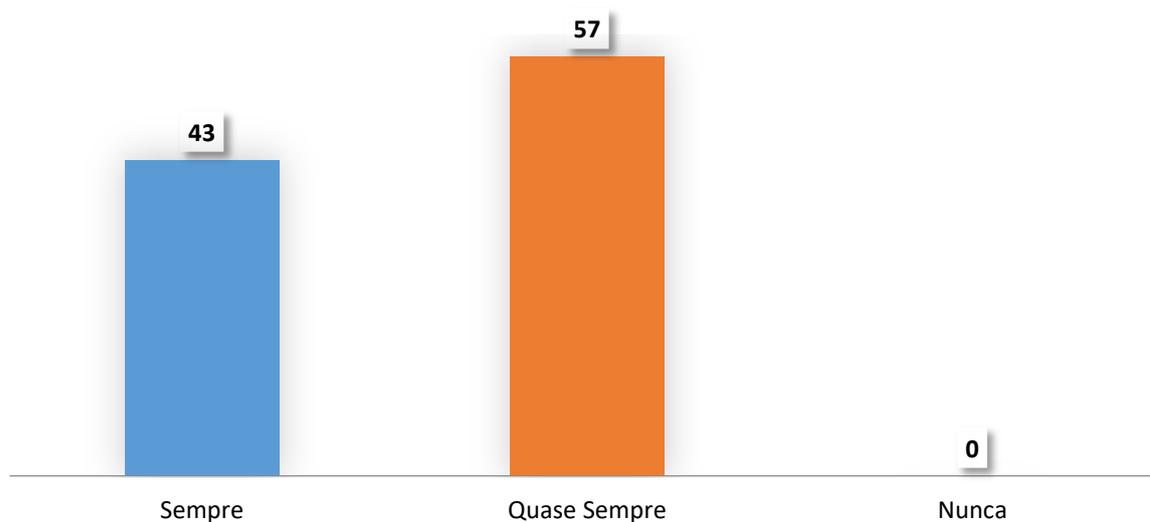
**Tabela 1:** Função de Liderança que desempenha na instituição

	Frequência	Percentagem	Percentagem	Percentagem cumulativa
Decano (a)	1	14,3	14,3	14,3
Vice-Decano (a)	2	28,6	28,6	42,9
Chefe de Departamento	4	57,1	57,1	100,0
Total	7	100,0	100,0	

**Fonte:** Questionários da pesquisa

**Pergunta 1:** Considera que motiva suficientemente seus liderados no exercício de suas tarefas?

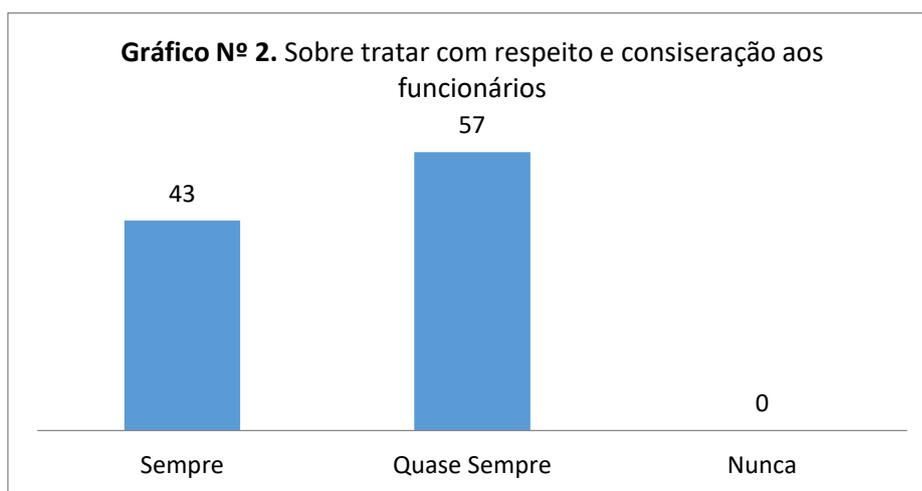
**Gráfico Nº1.** Sobre a opinião dos líderes na motivação dos funcionários.



**Fonte:** elaboração própria

Nota-se que os líderes consideram que têm motivado o suficiente os seus liderados. Isto sugere que os níveis de motivação na instituição são elevados, o que é bom, pois, segundo (Costa & Costa, 2015) citando Bergamini, a motivação no trabalho leva gestores e colaboradores, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objectivos da organização.

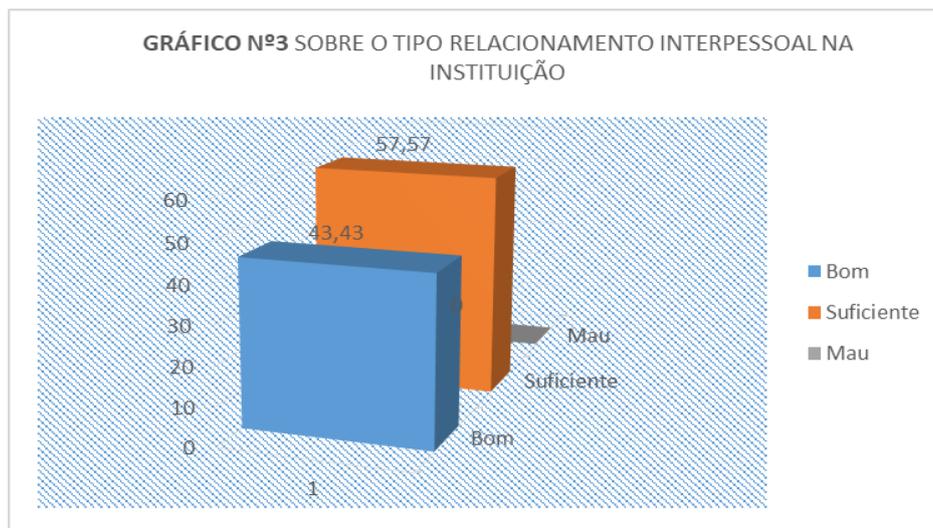
**Pergunta 2:** No exercício das suas funções, tem tratado com respeito e consideração os seus liderados?



Fonte: elaboração própria

Os líderes consideram que tratam com respeito seus colaboradores, o que é positivo. Pois, é importante enfatizar que quanto mais o líder tratar com respeito, valorizar e integrar os funcionários em grupo mais estes irão trabalhar entusiasticamente visando atingir objectivos comuns, inspirando confiança por meio do carácter (Bragança, 2010).

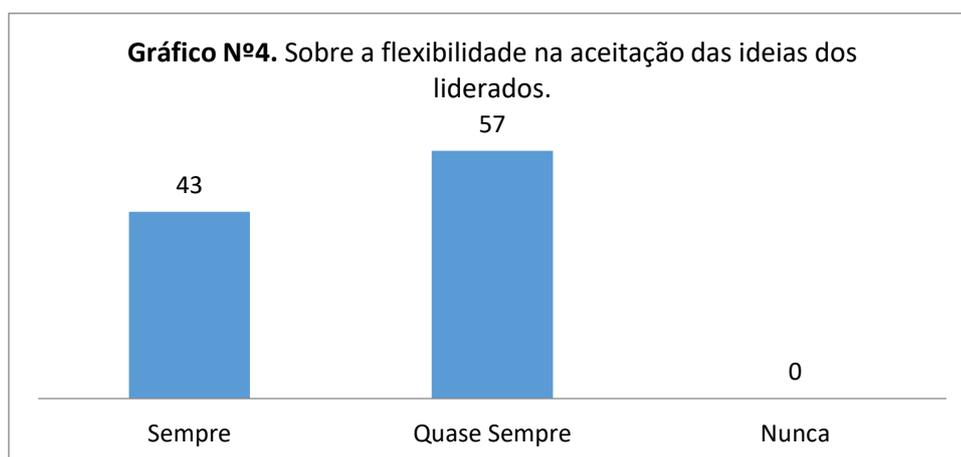
**Pergunta 3:** Considera de satisfatórios os níveis de relacionamento interpessoal com seus liderados?



Fonte: elaboração própria

Os dados indicam que existe um relacionamento considerado de suficiente entre líderes e liderados. Para manter ou elevar estes níveis de relacionamento a instituição pode adotar a teoria da liderança, conhecida como “Modelo de intercâmbio entre líder e membro” que propõe que cada relacionamento existente entre o líder e um subordinado tem a possibilidade de diferir-se em qualidade (De Oliveira & Perez 2015).

**Pergunta 4:** Para a melhoria da instituição de ensino as ideias dos seus funcionários são aceites sem contestação?

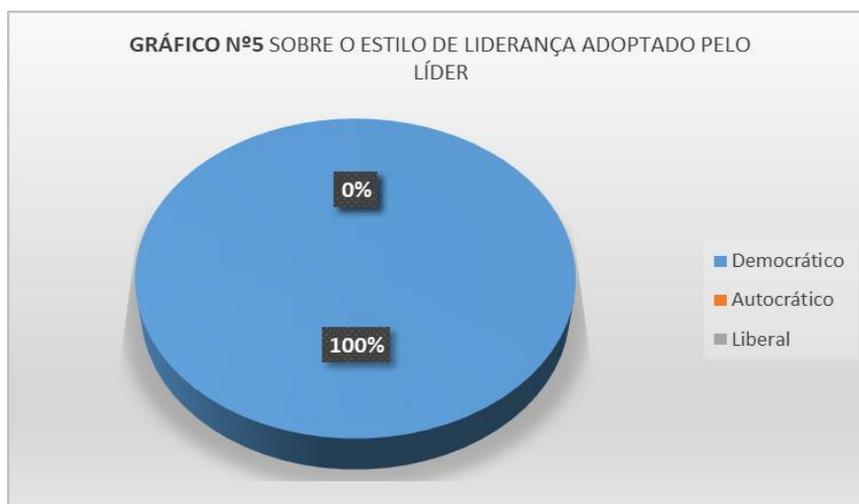


Fonte: elaboração própria

Os valores constantes do gráfico indicam que existe abertura para os funcionários expressarem suas ideias e quase sempre são tidas em conta. Ao considerar as contribuições de cada funcionário a instituição dá abertura para que estes se sintam como parte integrante da mesma, contribuindo com as suas

ideias, desejando que elas sejam tidas em conta pela liderança. Esta abertura contribui, ainda, para que o colaborador mais facilmente aceite as normas e procedimentos, ao invés daquelas que lhe são impostas sem a sua participação, uma vez que ao ver sua ideia ou contribuição respaldada numa decisão, este sentir-se-á como parte do grupo que tomou a decisão (Almeida, 2000).

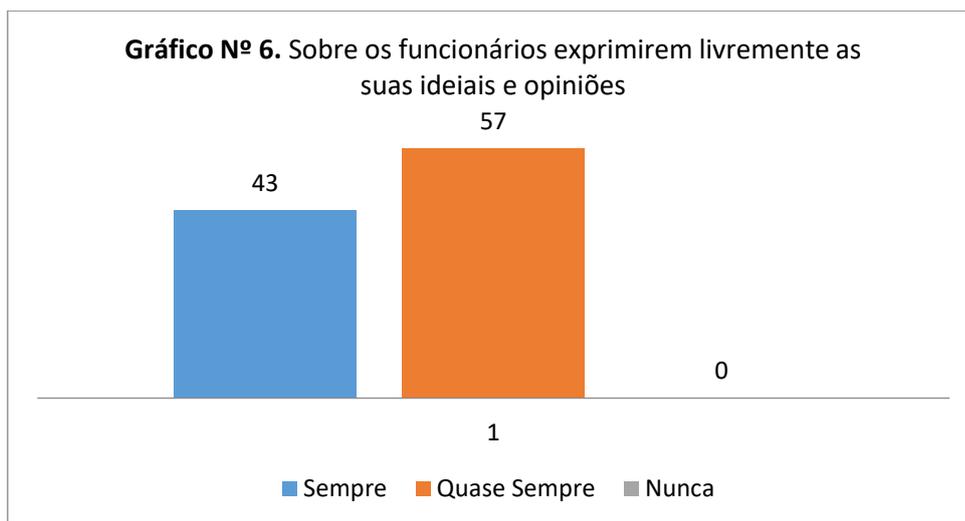
**Pergunta 5:** Que estilo de liderança tem adoptado na tomada das decisões?



Fonte: elaboração própria

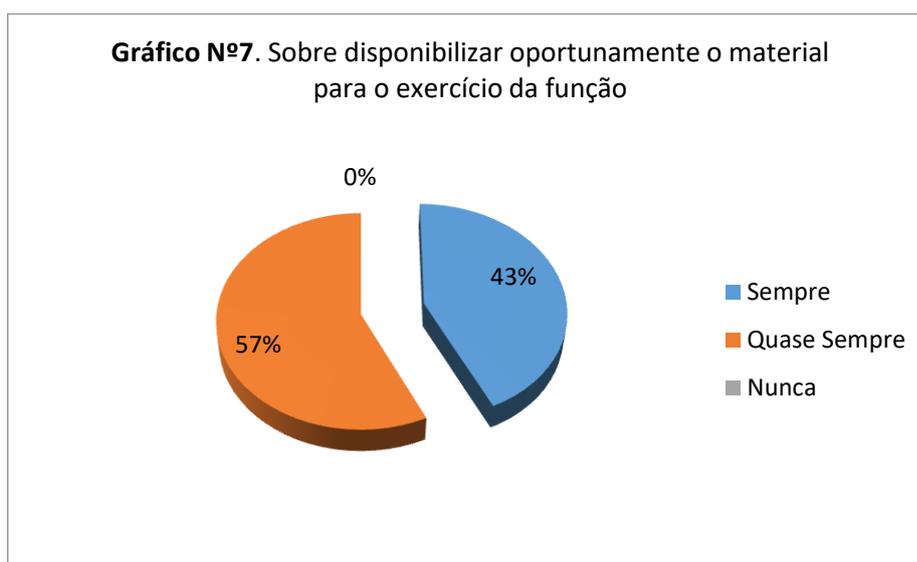
Nota-se que 100% dos líderes consideram que adoptam o estilo de liderança democrático. Como atesta (Maximiano, 2000) o estilo de liderança democrático é caracterizado por maior influência dos liderados no poder de decisão, faz referência à orientação para as pessoas, importa-se em ouvir as pessoas, são sensíveis ao sentimento das pessoas, tem a percepção de que o indivíduo merece toda atenção dirigindo-o para os objectivos da empresa.

**Pergunta 6:** Oferece aos liderados oportunidade para exprimir livremente suas ideias e opiniões?



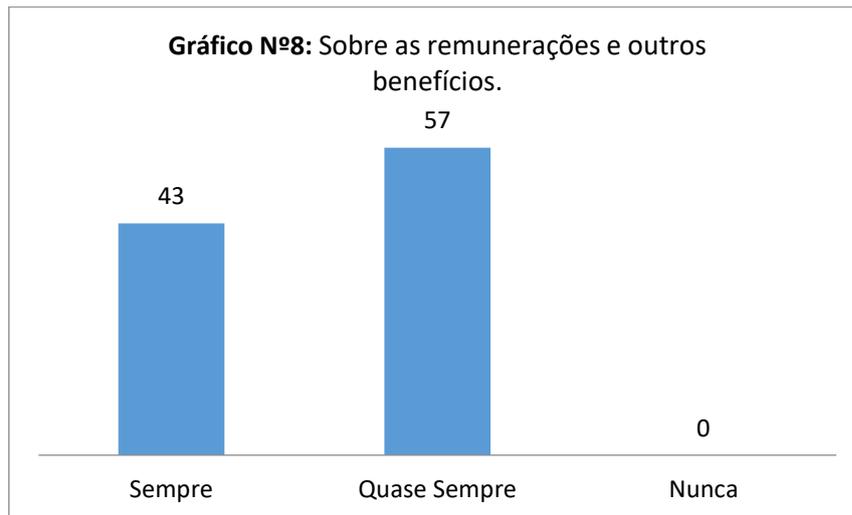
Grande parte dos líderes consideram que oferecem oportunidade de seus liderados exprimirem livremente suas ideias. Isto é positivo para a instituição porque o bom líder é aquele que adota um estilo de liderança que não só permita a troca, mas também transforme e permita o desenvolvimento cognitivo e técnico de seus colaboradores. Segundo defendem (Borlot & Marques 2012, p. 77), "o estilo de liderança que conduz ou motiva seus liderados na direção das metas estabelecidas por meio das definições de papéis e das exigências das tarefas".

**Pergunta 7:** A instituição disponibiliza oportunamente os recursos necessários a realização do trabalho pelos funcionários?



Os resultados apontam que são colocados a disposição dos funcionários, os recursos necessários para realização de suas actividades. Do ponto de vista de (Carvalho, Palmeira & Mariano, 2012) motivar não é mais se não deixar a disposição do funcionário por parte da organização todo o arsenal necessário para que o individuo se supere no desempenho de suas tarefas, e dessa forma não só atinja seus objectivos pessoais mais também organizacionais.

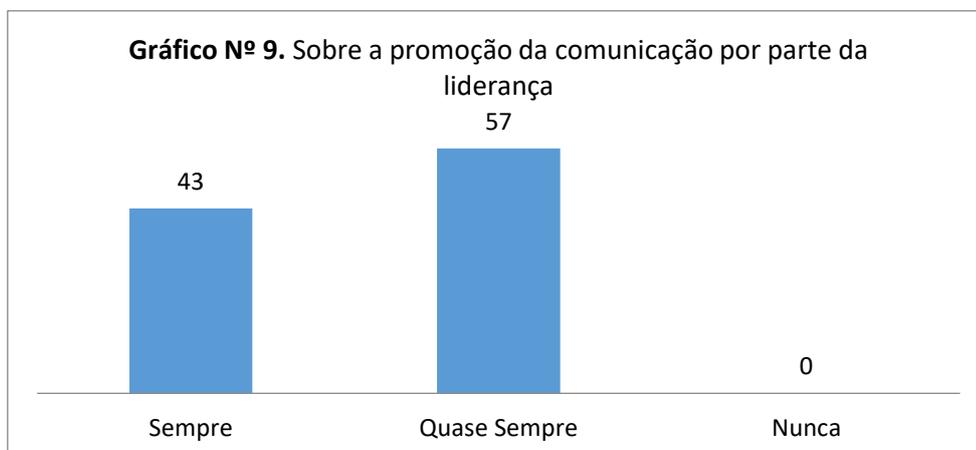
**Pergunta 8:** Considera que a remuneração e outros benefícios oferecidos aos funcionários competem as competências que estes demonstram na função?



Fonte: elaboração própria

Na óptica dos líderes, a remuneração e outros benefícios oferecidos aos funcionários correspondem às funções que estes desempenham. É necessário ter em atenção as motivações dos funcionários, pois, são essa que os mantêm fiéis a organização, evitando que estes se transfiram para outra empresa que ofereça melhores condições. Segundo refere (Cunha, Rego, et. al. 2012).

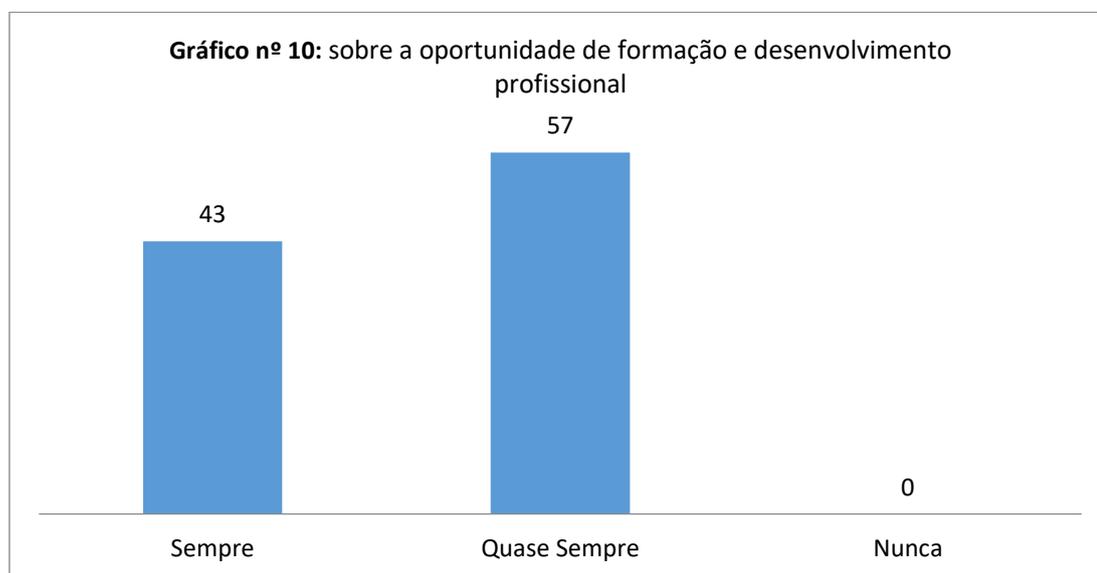
**Pergunta 9:** Como líder, promoves a comunicação e participação dos membros da equipa nas decisões que afectam o trabalho?



Fonte: elaboração própria

Por sinal, os líderes concordam que promovem a comunicação na organização. Isso é bom para a organização pois o líder precisa adoptar um estilo de liderança carismático que permite uma comunicação não só eficiente mas também eficaz conforme (Robbins 2005). (Borlot & Marques, 2012, p.78) definem que a Liderança Carismática consegue a adesão dos liderados, tem um poder de articulação que convence mesmo quando o ambiente é desfavorável, o líder é reconhecido muitas vezes como herói, representa uma figura de poder, confiança e dinamismo incomum. Utiliza de metáforas, analogias correlacionadas a factos reais para persuadir para reforçar a mensagem que transmite.

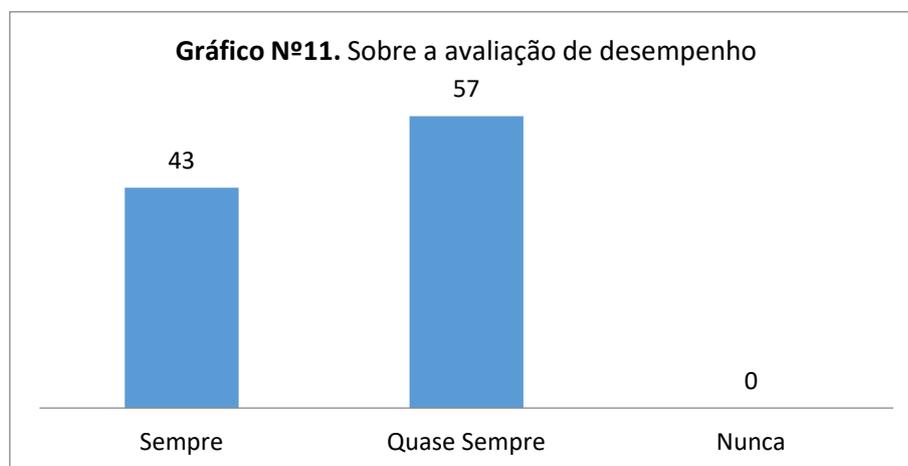
**Pergunta 10:** A instituição oferece aos funcionários oportunidades de formação e desenvolvimento profissional?



Fonte: elaboração própria

Verifica-se que é reduzida a quantidade de líderes que sempre promove oportunidade de formação aos seus liderados. Isto é prejudicial para o funcionário e conseqüentemente para a organização pois, nas sociedades empresariais modernas, a qualidade de uma empresa reflete-se na qualidade dos seus funcionários. (Brum, 2010) citado por (Nascimento et. al. 2016) consideram importante que para promoção do diálogo entre dirigentes e colaboradores as organizações devem investir periodicamente em formações e capacitações dos mais variados tipos.

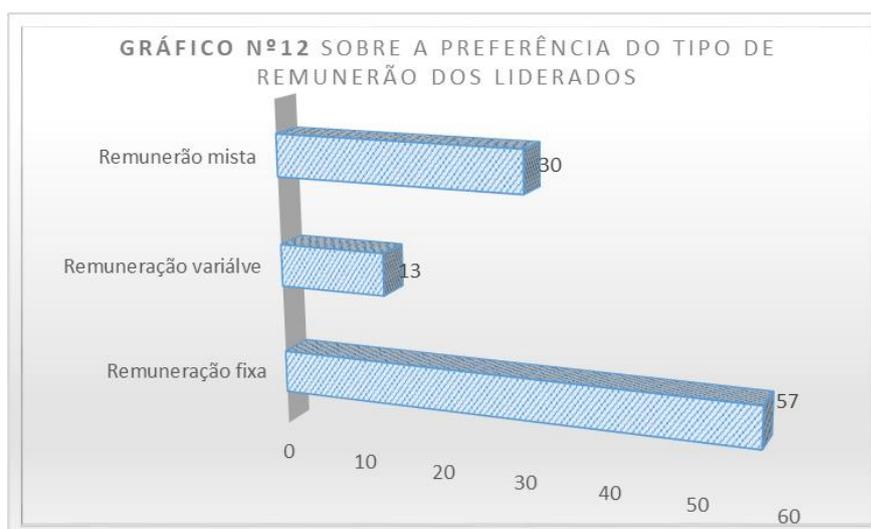
**Pergunta 11:** Tem avaliado o desempenho dos seus liderados de modos a distinguir os que melhor se destacam?



Fonte: elaboração própria

Nota-se que a avaliação de desempenho precisa ser adoptada como uma ferramenta contante na instituição. É fundamental observar que não se pode cobrar melhor performance aos colaboradores, se não se souber como está sendo seu desempenho e se estão contribuindo para os objectivos da organização e este processo permite a identificação de talentos internos e potencialidades de cada colaborador, possibilitando assim, uma melhor planificação da rotatividade dos colaboradores quando necessário, conforme atestam (Saltoleto & De Carvalho, 2018).

**Pergunta 12:** Qual o tipo de remuneração com maior preferência entre os colaboradores?

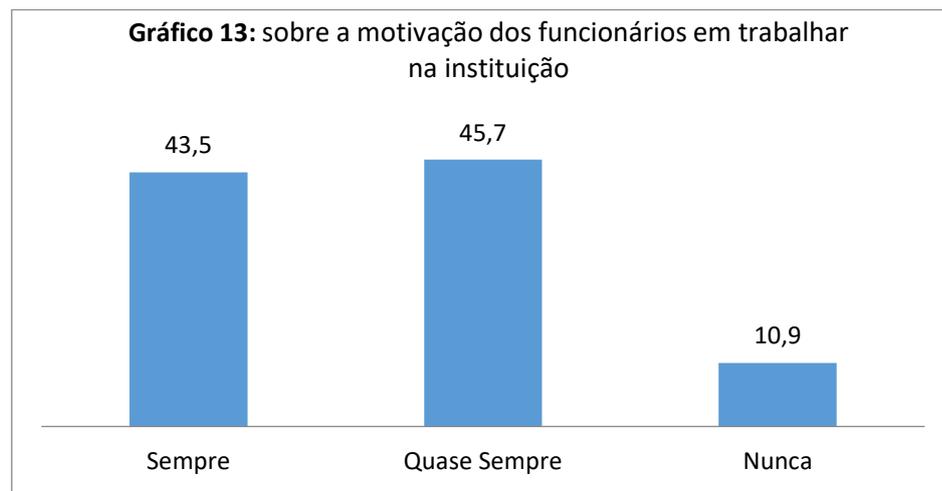


Fonte: elaboração própria

Os líderes acham que seus liderados preferem uma remuneração fixa. A remuneração é outro factor importante a ter em conta quanto a motivação dos colaboradores pois é um símbolo de prestígio, *status* e reconhecimento, permite realização, melhora a auto estima na função e empresa e promove uma qualidade de vida pessoal e familiar (Cunha, Rego, et. al. 2012).

**Parte 2:** Resultados referentes as respostas obtidas no segundo instrumento (questionário aplicado aos liderados).

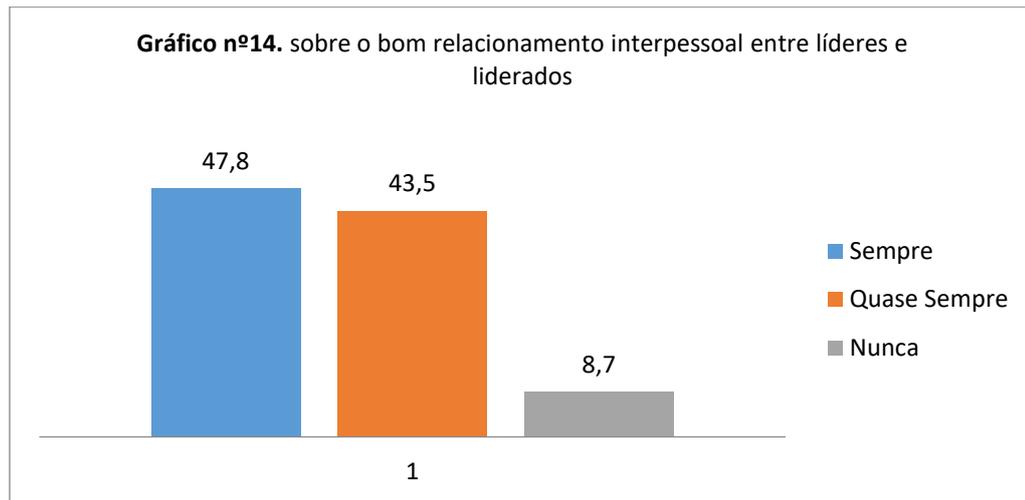
**Pergunta 13:** Você se sente motivado trabalhando nesta instituição?



Fonte: elaboração própria

Os funcionários sentem-se motivados em trabalhar na instituição. De notar que a motivação para o trabalho é resultante da interação constante de motivos internos (necessidades, aptidões, valores, etc) e externos (padrões estabelecidos, valores do meio social, recompensas e punições, oportunidades de carreira, etc.). É também importante que a organização adopte as práticas motivacionais da actualidade (redesenho de cargos, programas de incentivos e participação nos lucros e resultados) para manter ou elevar estes níveis motivacionais (Vilela, 2010).

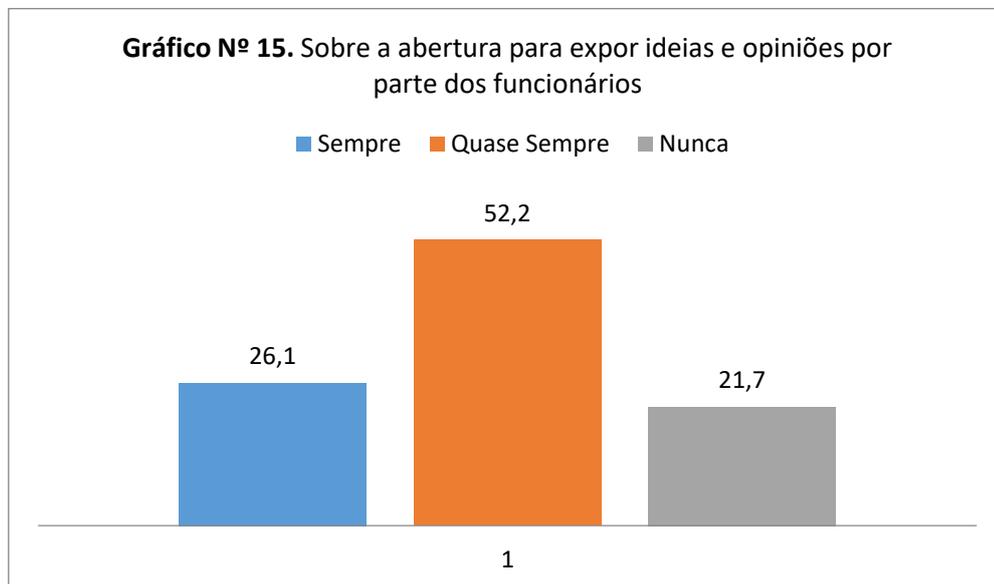
**Pergunta 14:** Considera que seu líder mantém bom relacionamento interpessoal com você e seus colegas no local de trabalho?



Fonte: elaboração própria

A maior parte dos liderados considera que o líder mantém sempre bom relacionamento interpessoal. (Reis & Silva, 2014), entendem que liderar é ter conhecimentos e saber aproveitar as capacidades humanas que possam facilitar o inter-relacionamento pessoal. Assim, ser líder é também algo que se aprende por intermédio do relacionamento.

**pergunta 15:** Considera que as ideias e opiniões dos liderados ou colaboradores são tomadas em conta pela liderança de topo?

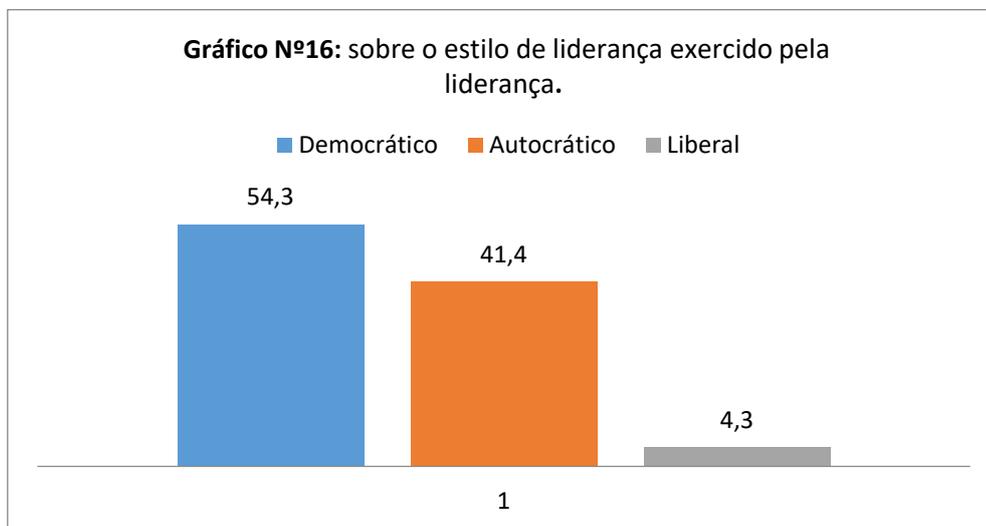


Fonte: elaboração própria

Os funcionários sentem que quase sempre suas ideias e opiniões são tidas em conta pela liderança segundo nos ilustra o gráfico. Tendo em conta o objectivo de estudo da nossa pesquisa, isso é bom pois, teóricos defendem que a liderança participativa é sempre melhor por, permitir a inclusão de todos os

colaboradores e promove o desenvolvimento sustentado, conforme defendem (Costa & Costa, 2015).

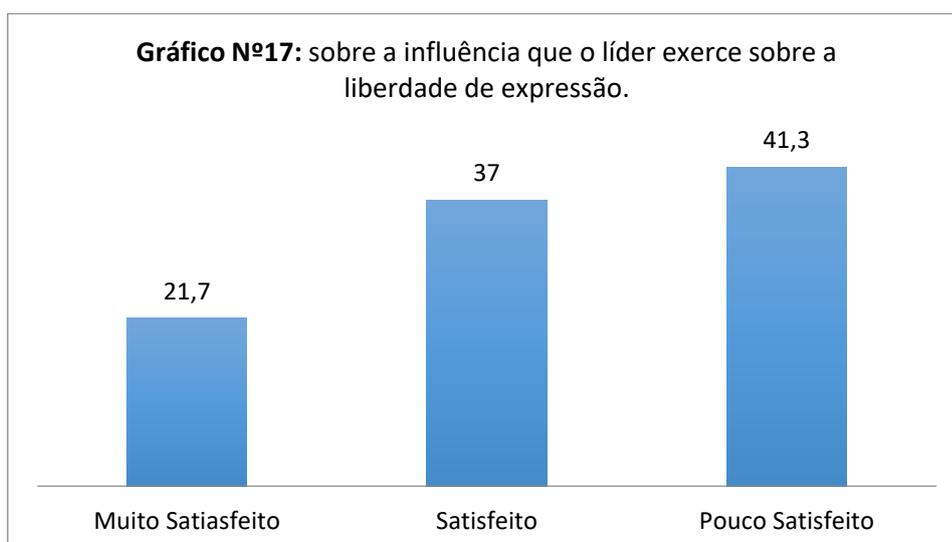
**Pergunta 16:** Como classifica o estilo de liderança do seu líder?



Fonte: elaboração própria

Embora a maior parte dos liderados considera que o estilo de liderança adoptado pelos líderes é o democrático, uma parte considerável destes considera-o autocrático. Conforme já referido o estilo de liderança que promove um crescimento equilibrado e o conseqüente desenvolvimento é o estilo democrático. Não querendo com isso dizer que seja o estilo ideal, pois isso vai depender das particularidades de cada empresa e do contexto em que ela se insere, conforme afirma (Maximiano, 2000).

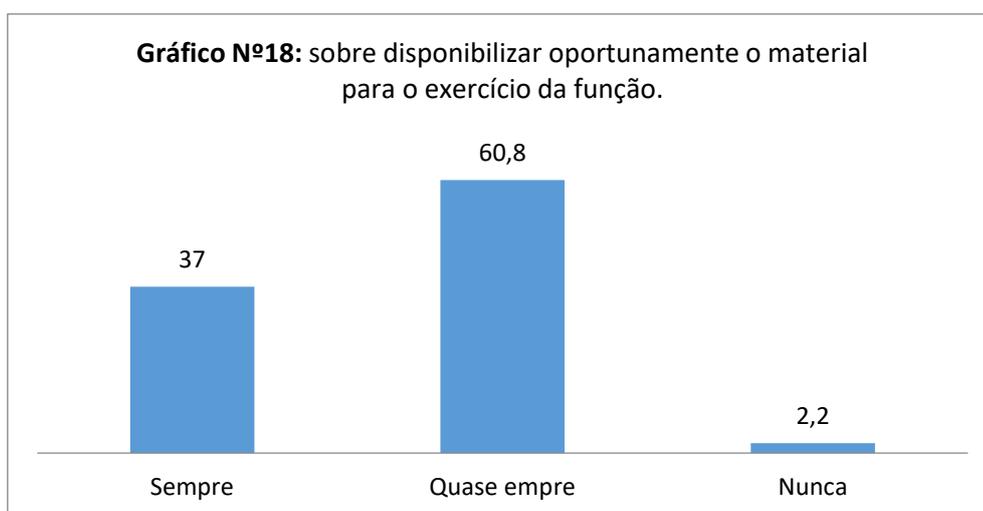
**Pergunta 17:** Qual é o seu nível de satisfação em relação a influência que seu líder exerce sobre a liberdade de expressão e opinião?



Fonte: elaboração própria

Observa-se que boa parte dos liderados estão “pouco satisfeitos” com relação a influência que seu líder exerce sobre a liberdade de expressão e opinião. Estes resultados sugerem que não há eficácia na comunicação, pois falta liberdade e os subordinados não são estimulados a contribuírem livremente com ideias e sugestões e isto pode impactar a produtividade dos trabalhadores (Barreto, & Ferreira, 2007). Note-se que a ordem jurídica contemporânea considera a liberdade de expressão em sentido amplo, um conjunto de direitos relacionados à comunicação.

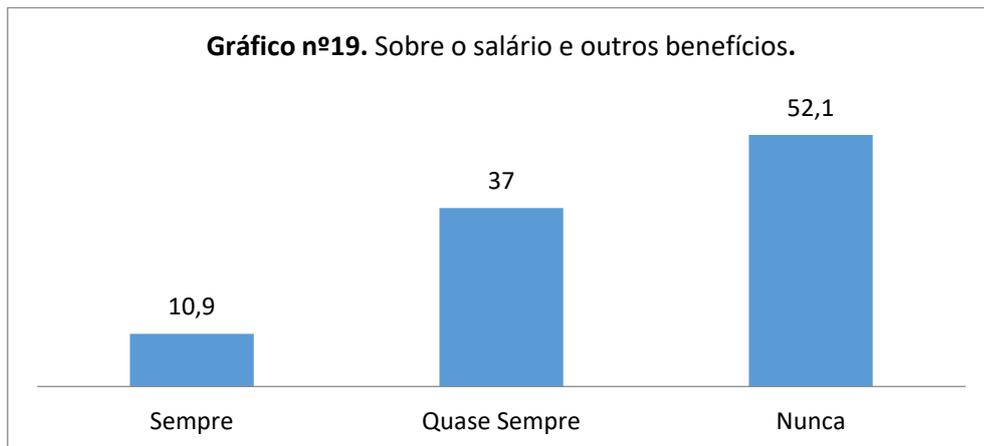
**Pergunta 18:** A instituição disponibiliza os recursos materiais necessários a realização do seu trabalho?



Fonte: elaboração própria

As opiniões convergem com as dos líderes em relação a disponibilização dos materiais necessários ao desempenho das funções inerentes as actividades que desempenham, o que é positivo. Conforme afirmam (Carvalho, Palmeira, & Mariano, 2012), já citados nessa discussão.

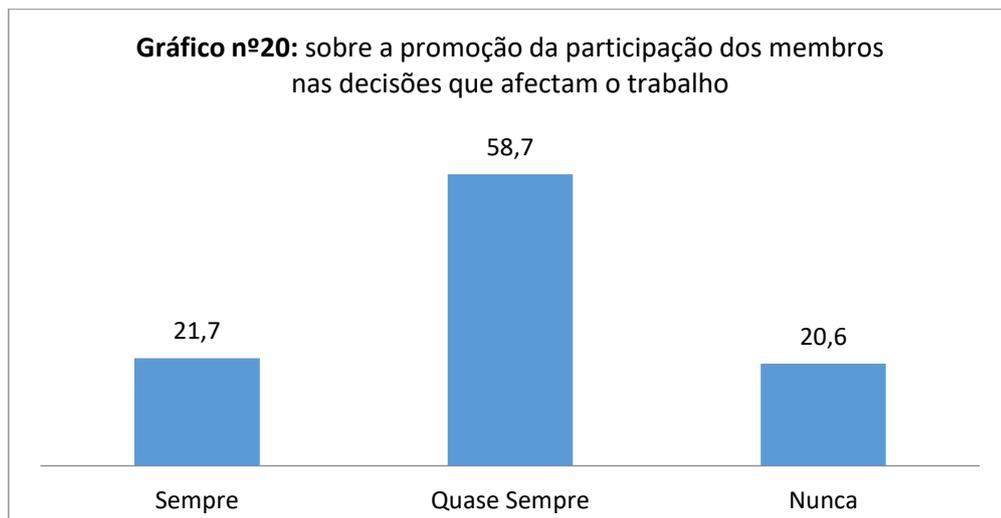
**Pergunta 19:** Considera que o salário e outros benefícios que recebe são adequados ao trabalho que realiza?



Fonte: elaboração própria

Nota-se que os liderados não se sentem satisfeitos com o salário que recebem, pois, nem este, nem outros benefícios correspondem, segundo eles ao tipo de trabalho que realizam conforme as percentagens indicam. A liderança precisa ter em atenção este factor pois, segundo (Cunha, Rego, Cunha, et.al. 2012) a ausência destes, é condição essencial para desmotivar qualquer funcionário no exercício das suas funções e causar improdutividade.

**Pergunta 20:** O seu líder promove a comunicação e participação dos membros da equipa nas decisões que afecta o trabalho?

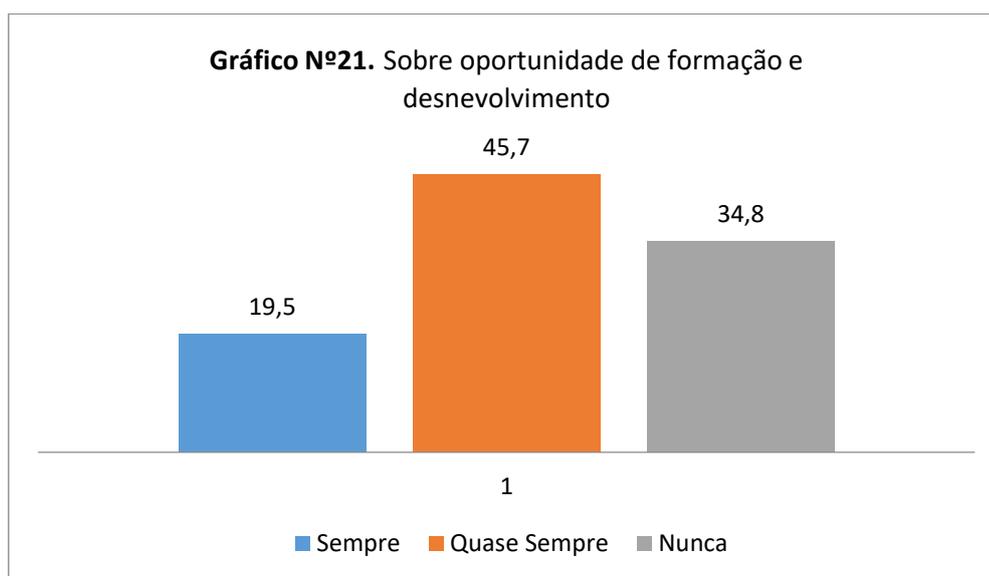


Fonte: elaboração própria

Uma pequena percentagem considera não haver a promoção da comunicação e a participação de funcionários nas decisões da empresa. O que é mau para a instituição pois, o funcionário sente-se útil quando sente-se

parte integrante da estrutura organizacional. Mesmo que esses não participe directamente, as suas ideias e opiniões precisam ser tidas em conta. Segundo defende (Costa, & Costa, 2015) o gestor deve ter conhecimento que a necessidade social ou de participação impulsiona seus auxiliares a desempenharem melhor suas funções em busca da qualidade total das empresas.

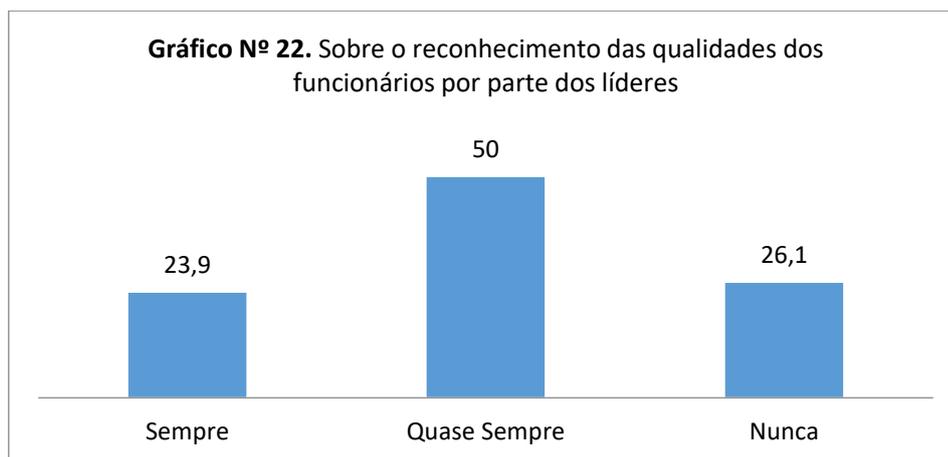
**Pergunta 21:** Você sente que a instituição lhe oferece oportunidades de formação e desenvolvimento profissional?



Fonte: elaboração própria

Uma significativa percentagem considera que quase sempre tem oportunidade de formação e desenvolvimento na organização. Isto é positivo para atrair e manter funcionários. Há porém, um significativo número de funcionários que considera nunca ter oportunidade de formação e desenvolvimento na Instituição. Se não houver formação nem desenvolvimento, a empresa torna-se estacionária e incapaz de se reinventar face ao desenvolvimento tecnológico. Contudo, é recomendável que a instituição forme e torne qualificados seus colaboradores para que hajam melhores resultados. conforme (Brum, 2010) citado por (Nascimento et. al 2016).

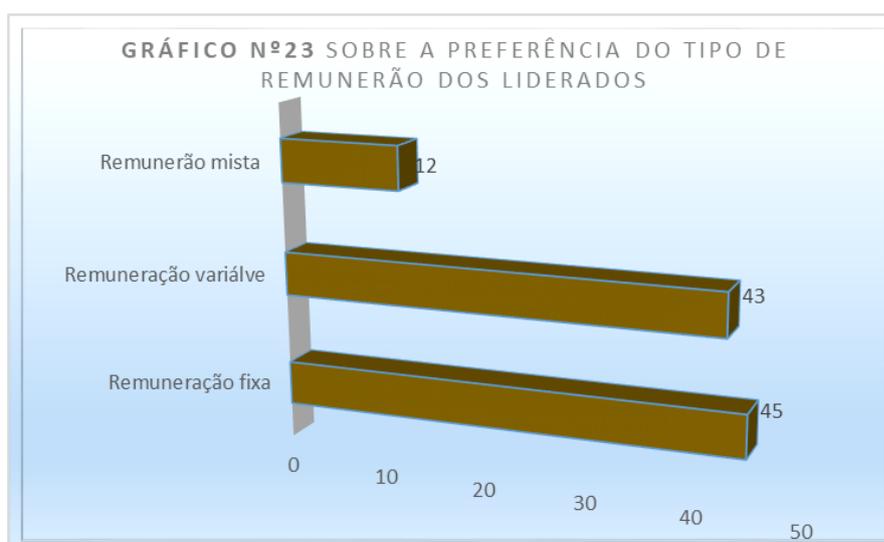
**Pergunta 22:** Considera que existe reconhecimento das suas qualidades e competências?



Fonte: elaboração própria

As percentagens indicam que existe reconhecimento das suas qualidades e competências. Mas ainda assim, para o bem da instituição e solidificação qualidade dos serviços que se propõe disponibilizar, é necessário que leve em conta a percentagem de funcionários que consideram-se não tidos em conta quanto as suas qualidades. Pois, a empresa é tida como um só logo, não pode existir discrepância no tratamento dos colaboradores independentemente de quem seja. Recomenda-se que a liderança crie políticas internas de valorização e capacitação dos seus funcionários sem olhar a quem, para o bem da instituição hoje e no futuro. Sobre pena de perdê-los para a concorrência. Segundo a teoria da equidade de Teixeira (2013 p.202) “os indivíduos são motivados para reduzir toda e qualquer desigualdade de tratamento percebida por eles”.

**Pergunta 23:** Se tivessem uma lista em termos de tipo de remuneração, selecione quais seriam suas escolhas.



Fonte: elaboração própria

Segundo este gráfico, quanto a preferência dos funcionários em termos de remuneração, a maioria tem preferência por remuneração fixa, outros preferem uma remuneração variável e uma pequena parte tem preferência por um tipo de remuneração mista. As mais variadas formas de remuneração devem ser sempre tidas em conta, cada uma a sua maneira a medida das necessidades e situações que forem ocorrendo mas, com a finalidade de melhorar a motivação dos funcionários e colaboradores. Pois, conforme (Cunha, Rego, et.al. 2012) enfatizam a importância da remuneração na medida em que, segundo estes, em geral, sem suficientes recursos económicos, a convivência com a família e amigos fica dificultada, o acesso a bens de cultura e educação fica condicionado, a oportunidade para o divertimento, as viagens e as férias ficam comprometida e dessa forma o trabalho fica comprometido.

## CONCLUSÕES

A presente pesquisa, que pretendeu aferir o impacto das relações entre líderes e liderados na manutenção e incremento da motivação organizacional na Faculdade de Economia da Universidade José Eduardo dos Santos do Huambo, permitiu derivar as seguintes conclusões:

- Foi possível identificar que a totalidade dos líderes e a maioria dos liderados da Faculdade de Economia percebem que o modelo de liderança tomado pela Instituição é o Democrático. Existe ainda uma percentagem significativa de liderados que acha que o estilo de liderança exercido pela direcção é autocrático;
- Os resultados apontam ainda que os funcionários sentem-se motivados em trabalhar na instituição porque os seus líderes os motivam suficientemente;
- Os líderes tratam com respeito seus funcionários no exercício das suas funções e os funcionários sentem-se satisfeitos com isso mas, ainda assim, existe uma pequena percentagem de funcionários que consideram-se insatisfeitos.
- Existe bom relacionamento entre líderes e liderados e a maioria dos liderados afirma que existe abertura para expor suas ideias na melhoria do desempenho da instituição e estas opiniões são tidas em conta pela liderança sempre que estas representem o interesse da colectividade;
- Há unanimidade em considerar que o ambiente laboral da organização é propício e que tem favorecido a atracção e manutenção de funcionários;

- Os funcionários estão satisfeitos quanto a liberdade de expressão e opinião. Mas, também, existe uma quantidade significativa destes que se sente “pouco satisfeito”;
- Os líderes disponibilizam oportunamente os recursos necessários a realização dos trabalhos dentro da organização, com isto, os funcionários sentem-se satisfeitos pois, consideram que estes recursos são necessários a realização das tarefas que lhes compete executar;
- Os funcionários não se sentem satisfeitos quanto ao salário, nem outros benefícios a que têm direito. A maioria considera que o salário que recebe não é compatível com as actividades que realizam, acrescentam que deviam receber um conjunto de outros benefícios estipulados na Lei além do salário;
- Existe insatisfação por parte de alguns funcionários, isto é, uma percentagem significativa considera que a liderança atribui pouco interesse aos seus problemas pessoais;
- Conclui-se também que a instituição promove oportunidade de formação e desenvolvimento. Há porém, um significativo número de funcionários que considera nunca ter beneficiado de programas de formação e desenvolvimento promovidos pela faculdade;

## REFERÊNCIAS

- Almeida, V. (2000). A comunicação interna na empresa. Lisboa: Práxis
- Barreto, M. B. B. & Perreira, S. L. (2007). A comunicação do líder como factor motivacioanal. FIA. Brasília.
- Bianchi, E., QUISHIDA, A., FORONI, P. (2016).Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. RAC. 21 (1), 41-61. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>.
- Borlot, M. N., & Marques, R. (2012). O papel da Liderança na motivação de Equipe. Destão Contemporânea. 2(2), 69-92.
- Bragança, M. C. (2010). Os Segredos da Liderança: Na família, no Trabalho e nos negócios. Angola: Edições de Angola, Lda.
- Carvalho, M. S., Palmeira, E. M., & Mariano, M. G. (2012). Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/cpm.html>.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & da Silva, R. (2011). Metodologia Científica. São Paulo, São Paulo, Brasil: Editora Afiliada.
- Costa, R. A., & Costa, N. D. (Ago- Dez. de 2015). Habilidades e competências do líder na gestão contemporânea.Revista de Administração Geral.1(2), 84-100.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Da Cruz, C. A., & da Silveira, B. R. (2014). *Liderança: a influência do líder na gestão de suas equipes*. Disponível em: [http://www.fjav.com.br/revista/downloads/edicaoanoVIIVol7n4/artigo238\\_248.pdf](http://www.fjav.com.br/revista/downloads/edicaoanoVIIVol7n4/artigo238_248.pdf)
- Dos Reis, F. L.; Silva, M. J. R. (2014). *Princípios de Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Fidelis, J. R., & Pizzighini, M. B. (2014). *Liderança e motivação em busca de melhores resultados organizacionais*. (Monografia, Unisaesiano).
- Goes, G. A., & Filho, J. J. (2013). *A liderança para gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram*. Disponível em: <https://docplayer.com.br/10671205-a-lirderanca-paragestao-de-pessoas-o-lider-que-as-pessoas-procuram-resumo-palavras-chaves-gestao-de-pessoas-lideranca-perfil-profissional.html>
- Kotter, J. (2007). *Leading change*. Disponível em: [www.hbrreprints.org](http://www.hbrreprints.org).
- Maximiano, A. (2000). *Introdução à Administração*. S. Paulo. editoras atlas S.A.
- Maxwell, J. (2009). *O Livro de Ouro da Liderança*. Rio de Janeiro. Edições Thomas Nelson Brasil.
- Massuno, A., & Jacquinet, M. M. (2019). *A gestão dos recursos humanos numa das instituições de Ensino Superior angolana*. *RAC: Revista Angolana De Ciências*, 1(1), 70-94
- Nascimento, A. de O., Sousa, L. G., Sousa, L. G., & Cruz, L. (2016). *O papel estratégico da comunicação nas organizações*. <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-papel-estrategico-da-comunicacao-nas-organizacaoes>.
- Neto., P. L. (1997). *Estatística*. São Paulo: Edgar Brucher;
- Oliveira, K. D., Almeida, K. L., & Barbosa, T. L. (2012). *Amostragens probabilística e não probabilística: técnicas e aplicações na determinação de amostras*. (Dissertação Universidade Federal do Espírito Santo).
- Saltoleto, S. R. dos S. & De Carvalho, E. A (2018). *Avaliação de desempenho: Questões contemporâneas*. *Revista Uningá Review, Maringá*. 33(1), 40-41.
- Silva V., Uller, C., Santos, J., Rezende, F., (2017). *Análise da Motivação das pessoas: Um Estudo Baseado em princípios da hierarquia de necessidades de Maslow*. *FOCO*. 10, (2), 148-166.
- Tamo, K. (2012). *Introdução a gestão das organizações*. Luanda: Edições capatê.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Brasil: Escolar Editor.
- Vieira, A. A. (2011). *O Impacto do Desenvolvimento de Liderança no Clima Organizacional*. São Paulo, Universidade de São Paul Brasil (Monografia, USP)
- Vilela, A. V. (2010). *A importância da Motivação e sua Influência no Ambiente de Trabalho*. (Monografia, UCM)
- Vieira, S. (2015). *Alpha de Cronbach*. *internatinal journal of Medical Education*. Disponível em: <http://www.ijme.net/archive/2/cronbachs-alpha.pdf>