



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES**

**MONOGRAFIA**

**Estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento organizacional da Expresso Carga  
e Serviços no período de 2020-2022**

Amélia Fabião Siteo

Maputo, Junho de 2024

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**  
**CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES**

**MONOGRAFIA**

**Estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento organizacional da Expresso Carga e Serviços no período de 2020-2022**

**Estudante:** Amélia Fabião Siteo.

**Supervisor:** Doutor Octávio Zimbico.

Monografia apresentada ao Departamento de Psicologia, em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações.

Maputo, Junho de 2024

## DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Esta monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciado em Psicologia das Organizações e aprovada na sua forma final pelo Curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, Departamento de Psicologia, da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Director do Curso \_\_\_\_\_

(Lic. Francisco Cumaio)

Presidente do Júri \_\_\_\_\_

()

Oponente \_\_\_\_\_

()

Supervisor \_\_\_\_\_

(Doutor Octávio Zimbico)

Maputo, Junho de 2024

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Eu, Amélia Fabião Siteo, declaro por minha honra que esta monografia que apresento à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia das Organizações, nunca foi apresentada, na sua íntegra, em nenhuma outra instituição para a obtenção de qualquer grau. A mesma é resultado da investigação e pesquisa por mim feita, estando indicadas no trabalho e nas referências bibliográficas, as fontes usadas.

A candidata

---

Amélia Fabião Siteo

Maputo, Junho de 2024

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho ao meu pai, Pedro Fabião Siteo (em Memória), pois, estou convicta de que hoje ele se sentiria orgulhoso pelo grau por mim alcançado. E a minha querida e amada mãe, que hoje sente muito orgulho da filha que me tornei, e tenho certeza de que esse é o melhor momento da sua vida, pela transmissão de ensinamentos sobre trilhar a vida académica.*

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus em primeiro lugar, sem ele eu não teria capacidade para desenvolver este trabalho.

Ao meu pai, Fabião Pedro Siteo (em memória), e à minha querida mãe Rosta Armando Agripas minha infinita gratidão pelo apoio incondicional, sem o seu apoio não teria conseguido completar essa jornada.

A minha avó, Amélia Salomão Chao Chom (em memória), pois, sem ela eu não teria efectivado a minha inscrição dentro da universidade.

Ao meu Supervisor, Doutor Octávio Zimbico, que me guiou durante toda trajetória do trabalho de Conclusão de Curso, obrigada pela dedicação e tempo despendido em meu auxílio na realização da pesquisa.

As minhas amigas, Cláudia Esmeralda Sambo, Percina Lourenço Manjate e Angelina Enochí meu muito obrigada pelo apoio e companheirismo durante todo o percurso académico.

Aos meus tios Adriano Pedro Siteo e Isaura Mangue, sem vocês não teria força suficiente para trilhar esse caminho, a vossa existência fez de mim uma mulher firme e corajosa.

Aos meus irmãos José Fabião, Sebastião Fabião e Rosiménia Fabião por vocês tento demonstrar que as dificuldades podem ser ultrapassadas e podemos alcançar o grau académico que almejamos.

Os meus sinceros e profundos agradecimentos a todos docentes desta instituição de ensino que com os seus ensinamentos tornaram a minha formação académica possível, aos meus colegas de curso, que assim como eu encerram uma difícil etapa da vida académica.

## **ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS & SIGLAS**

<b>COVID-19</b>	Coronavirus Disease 2019.
<b>DO</b>	Desenvolvimento Organizacional.
<b>FACED</b>	Faculdade de Educação.
<b>SPSS</b>	Statistical Package for Social Science.
<b>UEM</b>	Universidade Eduardo Mondlane.

## ÍNDICE DE GRÁFICOS E TABELAS

<b>Gráfico 1:</b> Descrição dos participantes .....	25
<b>Gráfico 2:</b> Dados inerentes ao estilo de liderança na Expresso C & S .....	27
<b>Tabela 1:</b> Dados relativo ao departamento dos colaboradores na Expresso C & S .....	26
<b>Tabela 2:</b> Dados sobre o ambiente de trabalho e práticas de liderança .....	29
<b>Tabela 3:</b> Dados sobre a composição e tramitação das equipas de trabalho.....	33
<b>Tabela 4:</b> Dados sobre a influência do estilo de liderança no desenvolvimento organizacional da Expresso Carga e Serviços.....	35



## **GLOSSÁRIO**

<i>Consideration</i>	Comportamento de consideração.
<i>Iniciatingstructure</i>	Comportamento de iniciativa
<i>Relationship-oriented</i>	Liderança orientada para relacionamento.
<i>Task-oriented</i>	Liderança orientada para tarefas.

## **Resumo**

A presente monografia buscou analisar as estratégias de liderança adoptadas na Expresso Carga e Serviços e sua influência no desenvolvimento organizacional. Diante disso, pautou-se por uma pesquisa mista, onde os dados foram colhidos mediante um questionário e entrevista do tipo semi-estruturada, a uma amostra de 15 participantes, seleccionados com base na amostragem aleatória simples. Os resultados apontam que os estilos de liderança predominantes na Expresso Carga e Serviços são democrático e autocrático, reflectindo uma inclusão dos colaboradores nos processos decisórios, embora às vezes sejam tomadas sem consulta prévia. As iniciativas de desenvolvimento organizacional incluem formação, implementação de novas tecnologias e promoção de uma cultura colaborativa eficazes na melhoria do desempenho e na criação de um ambiente produtivo e inovador. A liderança desempenha um papel crucial na definição dos valores e da visão da empresa, na promoção da comunicação transparente e no estímulo à inovação e ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores, contribuindo para uma cultura organizacional alinhada com os objectivos estratégicos da empresa.

**Palavras-chave:** desenvolvimento organizacional; estilos de liderança; influência.

## Índice

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Problema de pesquisa.....	2
1.3. Justificativa .....	4
1.4. Objectivos .....	5
1.5. Hipóteses.....	5
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA .....	6
2.1. Definições .....	6
2.2. Teorias sobre liderança .....	7
2.2.1. Teoria dos traços .....	7
2.2.2. Teorias comportamentais .....	8
2.2.3. Modelo de Gridde Gestão de Blake e Mouton.....	9
2.3. Estilos de liderança .....	10
2.3.1. Estilo de Liderança Autocrática.....	10
2.3.2. Estilo de Liderança Autocrática.....	11
2.3.3. Estilo de Liderança Laissez-faire.....	11
2.3.4. Estilo de Transformacional .....	12
2.4. Características da liderança nas organizações .....	12
2.5. Importância da liderança nas organizações.....	13
2.6. Desenvolvimento Organizacional.....	14
2.6.1. Características do Desenvolvimento Organizacional .....	14
2.6.2. Objectivos do Desenvolvimento Organizacional.....	15
2.7. Relação entre liderança e desenvolvimento organizacional .....	15
CAPITULO III: METODOLOGIA .....	17

3.1. Descrição do local do estudo .....	17
3.2. Abordagem metodológica.....	19
3.3. População, amostra e amostragem.....	20
3.4. Instrumento de recolha e análise de dados.....	21
3.4.1. Instrumento de recolha de dados.....	21
3.4.1.1. Questionário.....	21
3.4.1.2. Entrevista semi-estruturada.....	22
3.4.2. Instrumento de análise de dados .....	22
3.5. Questões éticas.....	23
3.6. Limitações do estudo .....	24
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS .....	25
4.1. Descrição dos participantes.....	25
4.2. Estilos de liderança vigentes na Expresso Carga e Serviços .....	27
4.3. Acções inseridas no desenvolvimento organizacional na Expresso Carga e Serviços .....	29
4.4. Influência do estilo de liderança no desenvolvimento organizacional da Expresso Carga e Serviços.....	35
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....	41
5.1. Conclusão.....	41
5.2. Recomendações.....	42
Referências Bibliográficas .....	43
Apêndice I: Termo de consentimento informado .....	46
Apêndice II: Questionário.....	48
Apêndice II: Guião de entrevista .....	52
Anexo I: Credencial .....	53

## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

A presente monografia enquadra-se no âmbito do cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia, na vertente das Organizações na Faculdade de Educação (FACED), na Universidade Eduardo Mondlane (UEM). Esta foi realizada entre os dias 15 de Maio de 2023 á 01 de Junho de 2024.

### **1.1. Contextualização**

Segundo Hitt, Miller e Colella (2013), organização é um conjunto de indivíduos que formam um sistema coordenado de actividades especializadas, com a finalidade de alcançar objectivos específicos ao longo de um determinado período de tempo. De acordo com Silva (2001), entende-se por organização como a estrutura de relacionamentos de poder, objectivos, papéis, actividades, comunicações e outros factores que existem quando as pessoas trabalham juntas.

Mediante as concepções dos autores supracitados, entende-se que as organizações são constituídas por relações de hierarquia, que exercem influência geral, em prol do alcance dos objectivos estratégicos. É nesse contexto, que surge a concepção da liderança, constituindo uma figura que desempenha um papel primordial no ciclo de vida organizacional.

Schermeherhon, Hunt e Osborn (1985), na obra gestão do “comportamento organizacional”, definem a liderança como o processo que visa o uso do poder para obter uma influência interpessoal; é a capacidade de influenciar pessoas para atingir objectivos e metas.

Por sua vez, Chiavenato (2009), define liderança, como o processo de conduzir as acções ou influenciar o comportamento e a mentalidade das pessoas. Trata-se de um fenómeno social que ocorre unicamente em grupos sociais, caracterizada por uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos.

Entende-se por desenvolvimento organizacional, como um processo planificado de mudança organizacional que visa melhorar o desempenho e a eficácia da organização como um todo. Envolve a implementação de intervenções estruturadas, incluindo mudanças nas políticas, processos, procedimentos e comportamentos, com o objectivo de aumentar a capacidade da

organização de se adaptar às mudanças do ambiente, melhorar a eficiência operacional, promover a aprendizagem organizacional e fortalecer a cultura e o clima organizacional (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2009).

Para Chiavenato (2003), o desenvolvimento organizacional é uma abordagem sistemática e abrangente para a mudança planificada em uma organização. Ele se concentra na melhoria da eficácia e eficiência organizacional por meio de intervenções estruturadas e na criação de uma cultura de aprendizado contínuo e adaptação às mudanças. Outrossim, envolve a análise das necessidades organizacionais, a planificação e a implementação de intervenções de mudança, e a avaliação dos resultados alcançados.

A liderança desempenha um papel fundamental na definição da direcção estratégica, na motivação dos colaboradores, na promoção da cultura organizacional e na criação de um ambiente propício ao aprendizado e inovação.

Na opinião de Chiavenato (2014a), uma liderança eficaz pode impulsionar o desenvolvimento organizacional de várias maneiras. Os líderes podem estabelecer metas claras, comunicar a visão da organização e alinhar as actividades dos colaboradores em direcção a esses objectivos. Além disso, líderes inspiradores e motivadores podem influenciar positivamente o comprometimento e a produtividade dos membros da equipe.

Por outro lado, uma liderança ineficaz ou inadequada pode ter efeitos negativos no desenvolvimento organizacional. É importante ressaltar que a relação entre liderança e desenvolvimento organizacional é complexa e multifacetada, sendo influenciada por factores internos e externos à organização (Yukl, 2010).

## **1.2. Problema de pesquisa**

A Expresso Carga e Serviços é uma empresa moçambicana que actua na área de Logística, Correio Expresso porta-à-porta, Transporte de Cargas aérea, Marítima e Rodoviária a nível Nacional e Internacional e que tem enfrentado desafios significativos aquando da execução das suas actividades.

A partir do ano 2020, esta organização passou a experimentar um aumento em mais de 50% na demanda por seus serviços, em virtude das restrições impostas as pessoas pela pandemia da COVID-19<sup>1</sup>, resultando em um crescimento rápido e uma expansão das operações; no entanto, esse crescimento acelerado trouxe consigo uma série de desafios.

Uma das principais questões é a falta de alinhamento entre os mecanismos de gestão adotados, face ao progresso significativo da organização; os gestores do topo da Expresso Carga e Serviços estão enfrentando dificuldades no processo de gestão, diante das mudanças rápidas e da pressão crescente no ambiente de trabalho. Além disso, ao longo desses anos, a organização não preparou estratégias de gestão eficiente de modo a acompanhar o ritmo do crescimento, impactado na eficiência operacional, a colaboração entre as equipes e a satisfação dos funcionários.

Estudos realizados em diferentes países oferecem informações pertinentes sobre como as estratégias de liderança podem influenciar o desenvolvimento organizacional em contextos semelhantes. Um estudo conduzido por Avolio, Bass e Jung (2009) nos Estados Unidos examinou como diferentes estilos de liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire* afectaram o desempenho organizacional em empresas de transporte e logística. Os resultados sugerem que líderes com abordagens transformacionais tendem a criar ambientes de trabalho mais motivadores e colaborativos, o que pode levar a um desenvolvimento organizacional mais eficaz.

Igualmente, Wong e Cummings (2009) no Canadá investigaram os efeitos das estratégias de liderança situacional na satisfação dos funcionários e no desempenho organizacional em empresas de transporte. Eles descobriram que líderes capazes de adaptar seu estilo de liderança às necessidades e características específicas de suas equipas tendem a promover uma cultura organizacional mais positiva e a impulsionar o desenvolvimento organizacional.

Em Moçambique, não existem estudos específicos sobre as estratégias de liderança *versus* desenvolvimento organizacional, concretamente no contexto de transporte e logística, portanto,

---

<sup>1</sup>Entre as principais medidas de saúde pública impostas no âmbito da pandemia da COVID-19 destaca-se o isolamento, quarentena e distanciamento social, que limitaram as pessoas de realizar determinadas formas de movimento.

explorar esta temática mostra-se uma opção relevante no campo organizacional. Face aos desafios decorrentes na Expresso Carga e Serviços, surge a necessidade de investigar a influência das estratégias de liderança no desenvolvimento organizacional desta organização, através da seguinte pergunta de partida:

*De que forma as estratégias de liderança influenciaram no desenvolvimento organizacional da Expresso Carga e Serviços no período de 2020-2022?*

### **1.3. Justificativa**

Em termos gerais, a necessidade do estudo das estratégias liderança e sua influência no desenvolvimento organizacional surge na tentativa de compreensão do papel que a liderança exerce em termos de contributo na progressão das organizações. Atendendo-se que esta constitui a espinha dorsal, isto é, o ponto de partida da operação organizacional, surge a indagação relativa ao seu papel no âmbito do desenvolvimento destas.

A nível pessoal, o estudo mostra-se importante, pois, permitirá a exploração de uma temática de interesse da pesquisadora, permitindo o aprofundamento dos conhecimentos inerentes ao mesmo. Paralelamente, constitui uma oportunidade peculiar de conduzir uma pesquisa científica e de aprender mais sobre os métodos e técnicas.

A nível da organização, o estudo mostra-se relevante, na medida em que irá se desdobrar em um caso concreto, extraindo ilações pertinentes sobre o papel da liderança na Expresso Carga e Serviços, assim como o contributo no desenvolvimento da organização.

A nível científico, espera-se que o estudo possa servir de base teórica para os posteriores no campo da Psicologia das Organizações, concretamente no que concerne a liderança e/ou desenvolvimento organizacional. Igualmente, espera-se que o estudo sirva de impulso para a realização de mais outros, alinhados a temática, quer no âmbito académico e/ou profissional.



## **1.4. Objectivos**

### **1.4.1. Objectivo geral**

Analisar as estratégias de liderança adoptadas na Expresso Carga e Serviços e sua influência no desenvolvimento organizacional no período de 2020-2022.

### **1.4.2. Objectivos específicos**

- a) Identificar os estilos de liderança vigentes na Expresso Carga e Serviços;
- b) Mencionar acções inseridas no desenvolvimento organizacional na Expresso Carga e Serviços;
- c) Avaliar a influência do estilo de liderança no desenvolvimento organizacional da Expresso Carga e Serviços.

## **1.5. Hipóteses**

Para fins de realização do presente estudo, levantam-se as seguintes hipóteses:

**H01:** Não há qualquer estilo de liderança vigente na Expresso Carga e Serviços;

**Ha1:** Há estilos de liderança vigentes na Expresso Carga e Serviços;

**H02:** Não há acções de desenvolvimento organizacional na Expresso Carga e Serviços;

**Ha2:** Há acções de desenvolvimento organizacional na Expresso Carga e Serviços;

**H03:** Não existe uma relação entre o estilo de liderança e o desenvolvimento organizacional na Expresso Carga e Serviços;

**Ha3:** Existe uma relação entre o estilo de liderança e o desenvolvimento organizacional na Expresso Carga e Serviços.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA**

De acordo com Fink (2009), a revisão de literatura é um processo sistemático que envolve a busca, a selecção, a avaliação crítica e a síntese de estudos e publicações relevantes sobre um determinado tema de pesquisa.

O presente capítulo visa elaborar a revisão da literatura, através da fundamentação teórica a adoptar para tratar o problema de investigação visando inseri-lo pesquisa dentro de quadro de referência teórica e explica-lo. Esta revisão foca-se nas principais variáveis do problema que são, liderança e desenvolvimento organizacional.

### **2.1. Definições**

#### **Liderança**

Segundo Chiavenato (2014a) liderança é um processo contínuo de escolha que permite á empresa encaminhar em direcção a sua meta, apesar de todas perturbações internas e externas.

O conceito de Chiavenato remete-nos a liderança como um processo de redução de incertezas de um grupo, associado a isto, Schermerhorn, et al. (1999) citado por Filho (2014), olha para a liderança como a criação de entusiasmo para fazer com que os outros trabalhem duro para realizar as actividades com sucesso.

Baseado nas definições, entende-se a liderança como um processo contínuo de escolha que permite à empresa avançar em direcção às metas, mesmo diante de perturbações. Além disso, ela cria entusiasmo e motivação nos colaboradores para o sucesso das actividades, sendo essencial no direccionamento da organização e no engajamento da equipe.

#### **Estilo de liderança**

Segundo Northouse (2018), um estilo de liderança refere-se ao padrão consistente de comportamento adoptado por um líder ao influenciar e guiar os membros de uma equipe ou organização para alcançar metas e objectivos comuns. Esses estilos podem variar desde autoritário e directivo até participativo e facilitador, reflectindo as preferências, habilidades e valores do líder.

Na óptica de Daft (2018), o estilo de liderança é a maneira pela qual um líder se relaciona com sua equipe, comunica-se, toma decisões e resolve conflitos. É uma expressão do comportamento do líder em contextos específicos e pode ser caracterizado por uma variedade de abordagens, como ser orientado para resultados, centrado nas pessoas ou focado na cooperação.

Com base nas definições, entende-se que o estilo de liderança é uma manifestação consistente do comportamento do líder, que influencia directamente a dinâmica e o desempenho da equipe ou organização. Esse estilo reflecte as preferências, habilidades e valores do líder, além de determinar como ele se relaciona com os membros da equipe, comunica-se, toma decisões e resolve conflitos.

## **Desenvolvimento organizacional**

Segundo França e Teixeira (2017), desenvolvimento organizacional é um processo de mudança planejada que visa melhorar a eficácia e o desempenho da organização, por meio da alteração de estruturas, processos, sistemas e cultura organizacional.

Na perspectiva de Wood e Caldas (2011), o desenvolvimento organizacional é um conjunto de intervenções planejadas, sistemáticas e contínuas, que visam aprimorar a capacidade adaptativa da organização, promovendo mudanças estruturais, comportamentais e culturais, de modo a enfrentar desafios internos e externos.

Através nas concepções anteriores, pode-se entender o desenvolvimento organizacional como uma abordagem que busca melhorar o desempenho e a eficácia das organizações por meio de mudanças planejadas e sistemáticas. Ambas as definições destacam a importância das intervenções estruturais, comportamentais e culturais como forma de promover a adaptação da organização ao ambiente externo e aos desafios internos.

## **2.2. Teorias sobre liderança**

### **2.2.1. Teoria dos traços**

Os estudos sobre a liderança remetem-nos as famosas teorias clássicas, a *teoria dos traços*, que na visão de Sobral e Peci (2008), que apregoavam o nascimento de pessoas com as características que os diferenciava dos demais, sendo que estes eram os líderes, afirmando que os

líderes não podiam ser treinados ou formados, antes porém, já possuíam predisposição biológica para tal.

A teoria dos traços de liderança sugere que certos traços pessoais e características individuais podem predispor uma pessoa a se tornar um líder eficaz. Essa abordagem busca identificar os traços específicos que distinguem os líderes dos não líderes. Embora a teoria dos traços tenha sido amplamente discutida, é importante ressaltar que a liderança é um fenómeno complexo e multifacetado, e que outros factores, como habilidades comportamentais e contexto organizacional, também desempenham um papel importante no desenvolvimento de líderes eficazes.

De acordo com Robbins (2009), a teoria dos traços de liderança foi criticada por sua falta de consistência nos resultados de pesquisa e pela dificuldade em identificar traços específicos que sejam consistentes em todas as situações.

### **2.2.2. Teorias comportamentais**

A visão dos traços foi substituída através do advento das *teorias comportamentais*, que foi movida pelas falhas dos primeiros estudos relacionadas a primeira teoria; esta tinha como base a negação da visão dos primeiros, afirmando com base em seus estudos, que os comportamentos inerentes as lideranças podem ser treinadas e aprendidas, negando a visão inata apregoada pelos primeiros (Robbins, 2009).

Robbins ainda considera que a teoria comportamental da liderança emergiu na década de 1940 e 1950, após críticas à teoria dos traços de liderança, que não conseguia identificar traços universais que caracterizassem os líderes eficazes. Os pesquisadores começaram a investigar os comportamentos adoptados pelos líderes e como esses comportamentos afectavam o desempenho e a satisfação dos seguidores.

Dois estudos notáveis que contribuíram para a teoria comportamental da liderança são:

- *Estudo de Ohio State University*: Este estudo identificou dois principais comportamentos de liderança: o comportamento de iniciativa (*initiating structure*) e o comportamento de consideração (*consideration*). O comportamento de iniciativa refere-se ao grau em que um

líder organiza e define as actividades da equipe, enquanto o comportamento de consideração envolve demonstrar cuidado, respeito e apoio aos membros da equipe.

- *Estudo da Universidade de Michigan*: Este estudo destacou dois principais estilos de liderança: o estilo de liderança voltado para a produção (*task-oriented*) e o estilo de liderança voltado para as pessoas (*relationship-oriented*). O estilo de liderança voltado para a produção enfatiza a conclusão de tarefas e o cumprimento de metas, enquanto o estilo de liderança voltado para as pessoas prioriza o bem-estar dos membros da equipe e a construção de relacionamentos interpessoais.

### 2.2.3. Modelo de Gridde Gestão de Blake e Mouton

O modelo Grid de Gestão, desenvolvido por Robert R. Blake e Jane S. Mouton, é uma ferramenta utilizada para compreender e analisar os diferentes estilos de liderança com base nas preocupações com as tarefas e com as pessoas. O modelo é representado por uma grade ou matriz de nove células, onde o eixo horizontal representa a preocupação com as tarefas (produção) e o eixo vertical representa a preocupação com as pessoas (preocupação com os funcionários) (Blake & Mouton, 1978).

O modelo identifica cinco estilos principais de liderança:

- a) *Autoritário (1,1)*: Neste estilo, o líder dá ênfase quase exclusiva às tarefas, com pouca ou nenhuma preocupação com as pessoas. A comunicação é unidireccional, e a motivação ocorre principalmente através de recompensas e punições.
- b) *Paizão (1,9)*: Neste estilo, o líder mostra alta preocupação com as pessoas, mas baixa preocupação com as tarefas. O líder busca criar um ambiente de trabalho agradável e confortável, colocando as necessidades dos funcionários em primeiro lugar, mas pode negligenciar a consecução de metas e resultados.
- c) *Gerente do Clube (9,1)*: Neste estilo, o líder mostra alta preocupação com as tarefas, mas baixa preocupação com as pessoas. O foco principal é na execução eficiente das tarefas, enquanto as necessidades e o bem-estar dos funcionários são colocados em segundo plano.
- d) *Gerente de Equipe (9,9)*: Neste estilo, o líder demonstra alta preocupação tanto com as tarefas quanto com as pessoas. O líder busca promover a colaboração, a participação

activados membros da equipe e a satisfação no trabalho, visando alcançar os melhores resultados possíveis.

- e) *Descompromissado (5,5)*: Neste estilo, o líder apresenta uma preocupação moderada tanto com as tarefas quanto com as pessoas. Há uma abordagem equilibrada entre a consecução de metas e a satisfação dos funcionários (Blake & Mouton, 1978).

O modelo Gridd e Gestão oferece uma visão útil para os líderes reflectirem sobre suas abordagens de liderança e identificarem áreas de melhoria. Ele enfatiza a importância de encontrar um equilíbrio adequado entre as preocupações com as tarefas e com as pessoas, reconhecendo que a liderança eficaz requer atenção tanto para a obtenção de resultados quanto para o desenvolvimento e o bem-estar dos membros da equipe.

Em suma, no que concerne as teorias, entende-se que a liderança é estudada por meio de diversas teorias. A teoria dos traços sugere que certas características individuais predis põem alguém a se tornar um líder eficaz. Já as teorias comportamentais enfatizam os comportamentos adoptados pelos líderes, como iniciativa e consideração. O modelo de Gridd e Gestão identifica diferentes estilos de liderança com base na preocupação com as tarefas e com as pessoas.

## **2.3. Estilos de liderança**

### **2.3.1. Estilo de Liderança Autocrática**

Para Chiavenato (2014a), a liderança autocrática é caracterizada por um líder que toma decisões de forma unilateral, sem consultar ou envolver a equipe. Nesse estilo, o líder detém o poder e a autoridade para definir metas, atribuir tarefas e controlar o processo de trabalho. Embora seja um estilo tradicional de liderança, ele ainda é encontrado em algumas organizações.

*Vantagens:*

- Tomada de decisão rápida;
- Controle sobre o processo de trabalho;
- Clareza nas responsabilidades.

*Desvantagens:*

- Baixo engajamento e motivação;

- Criatividade e inovação limitadas;
- Relações de trabalho prejudicadas.

### **2.3.2. Estilo de Liderança Autocrática**

De acordo com Robbins, Coulter e DeCenzo (2019), a liderança democrática é caracterizada por um líder que envolve a equipe na tomada de decisões, valorizando a participação e opiniões dos colaboradores. Nesse estilo, o líder busca criar um ambiente colaborativo, onde as ideias e contribuições de todos são consideradas.

*Vantagens:*

- Engajamento e motivação;
- Melhor qualidade das decisões;
- Criatividade e inovação.

*Desvantagens:*

- Processo mais demorado;
- Dificuldade em situações de emergência;
- Possível conflito de interesses.

### **2.3.3. Estilo de Liderança Laissez-faire**

De acordo com Chiavenato (2014a), o estilo de liderança *Laissez-faire* é caracterizado por um líder que adota uma postura de deixar a equipe livre para tomar decisões e agir, intervindo apenas quando necessário. Nesse estilo, o líder oferece pouca orientação ou direção, permitindo que os membros da equipe tenham autonomia e responsabilidade sobre suas atividades.

*Vantagens:*

- Autonomia e desenvolvimento dos colaboradores;
- Estímulo à criatividade e inovação;
- Maior responsabilidade individual.

*Desvantagens:*

- Falta de direcção e coordenação;
- Possível falta de comprometimento;
- Falta de apoio e feedback.

#### **2.3.4. Estilo de Transformacional**

De acordo com Chiavenato (2014a), a liderança transformacional é um estilo de liderança que se concentra em inspirar e motivar os colaboradores, buscando transformar e elevar o desempenho individual e colectivo. Esse estilo de liderança se baseia na criação de uma visão compartilhada, no estímulo à criatividade e na promoção do desenvolvimento pessoal dos membros da equipe.

*Vantagens:*

- Inspiração e motivação;
- Desenvolvimento de habilidades e potencialidades;
- Ambiente de trabalho positivo.

*Desvantagens:*

- Dependência do líder;
- Necessidade de habilidades de comunicação e influência;
- Requer tempo e energia.

#### **2.4. Características da liderança nas organizações**

De acordo com Chiavenato (2014a), Fleury e Fleury (2019), a liderança é um fenómeno complexo e multifacetado, mas existem algumas características-chave que são frequentemente associadas a líderes eficazes. Aqui estão quatro principais características da liderança:

- *Visão e Orientação para Objectivos:* Líderes eficazes têm uma visão clara do futuro e são capazes de articular essa visão de forma inspiradora para sua equipe. Eles estabelecem metas desafiadoras e orientam seus seguidores na direcção certa, mantendo o foco no alcance dos objectivos organizacionais.



- *Comunicação Habilidade:* A comunicação é uma habilidade essencial para os líderes. Eles devem ser capazes de transmitir suas ideias, expectativas e feedback de forma clara e eficaz. Além disso, líderes excelentes também são bons ouvintes, abertos ao feedback e capazes de se comunicar de maneira empática e respeitosa.
- *Inteligência Emocional:* A inteligência emocional é a capacidade de reconhecer e gerenciar as emoções, tanto as suas quanto as dos outros. Líderes com alta inteligência emocional têm habilidades de empatia, autoconhecimento, controle emocional e habilidades interpessoais, o que lhes permite lidar com situações desafiadoras, resolver conflitos e motivar sua equipe de forma positiva.
- *Habilidades de Tomada de Decisão:* Líderes precisam tomar decisões importantes em diversos contextos. As habilidades de tomada de decisão envolvem analisar informações, avaliar diferentes opções, considerar riscos e consequências, e escolher a melhor solução para uma determinada situação. Líderes eficazes são capazes de tomar decisões de forma rápida e precisa, levando em consideração os interesses da organização e de seus seguidores.

Em síntese, existem diferentes estilos de liderança: autocrática, democrática, *laissez-faire* e transformacional. A liderança autocrática é caracterizada por tomadas de decisão unilaterais, com controle do líder. A liderança democrática envolve a participação da equipe na tomada de decisões. O estilo *laissez-faire* oferece liberdade e autonomia aos membros da equipe. Já a liderança transformacional busca inspirar e motivar os colaboradores, estimulando o desenvolvimento pessoal e o alcance de metas. Cada estilo possui vantagens e desvantagens, e a escolha depende do contexto e dos objetivos da organização.

## **2.5. Importância da liderança nas organizações**

Segundo Chiavenato (2014b), a liderança desempenha um papel fundamental nas organizações, sendo essencial para o alcance dos objetivos e o sucesso empresarial. Ela envolve a habilidade de influenciar e orientar os membros da equipe, motivando-os a alcançar metas e maximizar seu potencial.

Uma das principais razões para a importância da liderança nas organizações é o impacto direto na produtividade e eficiência. Líderes eficazes têm a capacidade de inspirar e engajar os

colaboradores, criando um ambiente de trabalho positivo e estimulante. Isso resulta em maior comprometimento, esforço e desempenho individual e colectivo (Chiavenato, 2014b).

Para Fleury e Fleury (2019), além disso, a liderança é crucial para a tomada de decisões assertivas e estratégicas. Líderes bem preparados possuem conhecimento, habilidades e experiência para avaliar situações complexas, analisar informações relevantes e tomar decisões fundamentadas. Isso permite que a organização se adapte às mudanças do mercado, identifique oportunidades e supere desafios.

Outro aspecto importante é a capacidade de criar uma cultura organizacional forte. Os líderes estabelecem valores, normas e comportamentos que permeiam toda a organização. Eles servem como modelos a serem seguidos, influenciando o clima de trabalho, a ética e a forma como os colaboradores se relacionam e se engajam (Fleury & Fleury, 2019).

## **2.6. Desenvolvimento Organizacional**

O desenvolvimento organizacional (DO) consiste no esforço de longo prazo, apoiado pela administração estratégica, destinado a melhorar o processo de solução de problemas e o processo de renovação de uma organização, através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional Segundo a concepção de French e Bell (1981). Como estratégia educacional, o DO consiste numa resposta da organização às mudanças, um esforço educacional muito complexo destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização de tal maneira que esta possa se adaptar melhor as novas conjunturas do mercado, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo em uma crescente progressão (Bennis, 2010).

### **2.6.1. Características do Desenvolvimento Organizacional**

Segundo Bennis (2010), existem vários programas de desenvolvimento organizacional que apresentam algumas características como:

- *Planeamento de mudanças*: avaliação das variáveis situacionais, diagnóstico e intervenção;

- *Orientado para um programa específico*: definido no diagnóstico, o problema organizacional pode ser originado por diversas variáveis ambientais e o diagnóstico é essencial para saber sobre como agir;
- Envolve toda organização;
- *Os resultados são obtidos em longo prazo*: as mudanças de valores e atitudes exigem tempo para se segmentarem;
- *Sempre envolve mudanças de valores*: atitudes e comportamentos.

### **2.6.2. Objectivos do Desenvolvimento Organizacional**

Para Zaltman e Duncan (1977), o desenvolvimento organizacional apresenta os seguintes objectivos:

- Mudança das estratégias e ou políticas básicas de operação da empresa, com respeito à descentralização, comercialização e relação com o público;
- Integração das necessidades individuais da organização e vice-versa;
- Mudança de estrutura e posições;
- Aperfeiçoamento do sistema de comunicação e diminuição de número de estações repetidoras;
- Desenvolvimento de mentalidade para o planeamento;
- Solução de problemas de relacionamento.

### **2.7. Relação entre liderança e desenvolvimento organizacional**

A relação entre liderança e desenvolvimento organizacional desempenha um papel fundamental no sucesso e na sustentabilidade das organizações. Líderes eficazes têm a capacidade de impulsionar o desenvolvimento organizacional, criando um ambiente propício ao crescimento, à inovação e à adaptação às mudanças do mercado.

Segundo Dutra (2010), a liderança exerce influência directa no processo de desenvolvimento organizacional, pois os líderes têm a responsabilidade de estabelecer uma visão clara e inspiradora, alinhar a equipe em torno dessa visão e mobilizar os recursos necessários para alcançar os objectivos organizacionais. Além disso, os líderes desempenham um papel

importante na gestão de mudanças e na promoção de uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuo.

Outro autor relevante na área é Marras (2011), que destaca a importância da liderança como um factor-chave para o desenvolvimento organizacional. Ele ressalta que os líderes devem ser capazes de articular a visão estratégica da organização, estabelecer metas desafiadoras, incentivar a criatividade e a inovação, e promover o engajamento e o desenvolvimento das pessoas.

A relação entre liderança e desenvolvimento organizacional é essencial para enfrentar os desafios do ambiente de negócios em constante transformação. Líderes que compreendem essa conexão e adoptam práticas de liderança eficazes são capazes de impulsionar o crescimento e a adaptação organizacional, criando uma vantagem competitiva sustentável.

## **CAPITULO III: METODOLOGIA**

Segundo Silva (2012), a metodologia é o conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos utilizados para investigar e responder questões de pesquisa.

Este capítulo, consiste em um passo essencial no trabalho de pesquisa, onde se escolhe e aplica as melhores abordagens, métodos e instrumentos para recolha, análise e interpretação dos dados, visando obter resultados confiáveis e válidos.

### **3.1. Descrição do local do estudo**

A Expresso Carga e Serviços é uma empresa 100% moçambicana que actua na área de Logística, Correio Expresso porta-à-porta, Transporte de Cargas aérea, Marítima e Rodoviária a nível Nacional e Internacional.

A nível doméstico está sediada em Maputo e com sucursais em todas as cidades capitais e, faz recolhas e entrega em 155 distritos.

Na diáspora é representada pela Aramex, com sede em Jordânia e com escritório em 222 países prestando um serviço de excelência e ajustado as necessidades de cada cliente.

A ECS dispõe de camiões próprios com capacidades variadas dentre 1.5 toneladas até 40 pés.

Actualmente conta com 52 colaboradores (33 na sede e nas províncias temos 2 trabalhadores em cada aeroporto a nível nacional).

#### **Missão**

Contribuir para maior competitividade e ética no contexto interno pela qualidade dos nossos serviços.

#### **Visão**

Ser uma empresa de referência no ramo de transporte de carga e correio.

Promover um serviço de qualidade, combinando uma atitude próxima às pessoas, com o rigor e profissionalismo no desempenho do trabalho,

## **Valores**

- Ética;
- Sigilo profissional;
- Profissionalismo;
- Integridade;
- Inovação;
- Flexibilidade;
- Trabalho em equipe; e
- Melhoria contínua.

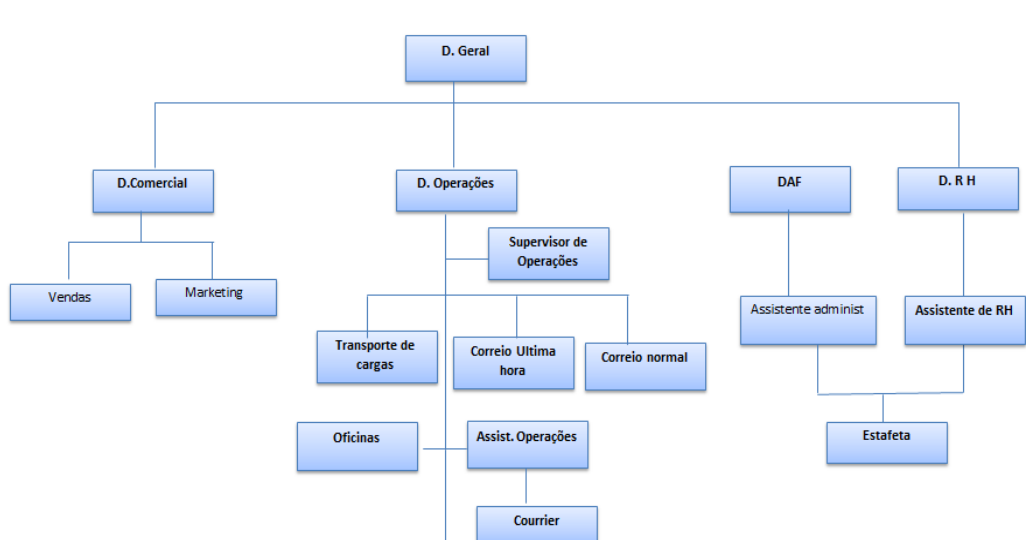
## **Departmentalização**

A departmentalização da Expresso Carga e Serviços encontra-se da seguinte forma:

- Direcção Geral e executiva - PCA e Directora geral;
- Direcção Administrativa - directora Administrativa e sua assistente, 1 estafeta e uma técnica de limpeza;
- Direcção dos Recursos Humanos - Directora dos Recursos Humanos e seu assistente;
- Departamento Comercial - Director comercial - supervisora comercial - 2 técnicos comerciais - 5 Recepcionistas (2 na sede e 3 balcão junto às chegadas domésticas de passageiros no aeroporto de Maputo);
- Departamento das Operações - Supervisor Operacional - 2 Assistentes Operacionais 9 Operadores de Correios - 2 motoristas de Longo Curso (Camiões articulados + 16 toneladas);
- Departamento dos transportes - chefe dos transportes -2 mecânicos e 2 ajudantes de Mecânicos e 4 guardas no Parque de Viaturas.

## Estrutura orgânica

**Figura 1:** Estrutura orgânica da Expresso e Carga e Serviços



**Fonte:** Expresso Carga e Serviços, 2019.

### 3.2. Abordagem metodológica

Quanto a *natureza*, a pesquisa é classificada como aplicada, porque objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos; envolve verdades e interesses locais (Gil, 2008). Os conhecimentos obtidos através desta pesquisa possibilitarão a formulação de novos conhecimentos sobre estratégias de liderança no desenvolvimento organizacional, que poderão ser aplicados nos mais diversos contextos.

Em relação aos *objectivos*, trata-se de uma pesquisa exploratória, que na óptica de Gil (2008), tem como objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, isto é, têm como objectivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Esta pesquisa proporcionará mais familiaridade com o tema em estudo, visando o aprimoramento de ideias sobre as estratégias de liderança no desenvolvimento organizacional.

Para fins de realização desta pesquisa, pautou-se pela *abordagem* mista. Segundo Gil (2008), é um procedimento de recolha, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em

um mesmo desenho de pesquisa. Esta é uma abordagem vantajosa, na medida em que possibilita a realização de uma triangulação de métodos ou a facilidade de estudar o mesmo fenómeno de maneiras diferentes.

Nos *procedimentos técnicos*, pautou-se pela pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.54) “é pesquisa bibliográfica quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objectivo de colocar o pesquisador em contacto directo com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa”. Este tipo de pesquisa procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicados em documentos.

Outrossim, de acordo com Yin (2005, p.32) citado por Gil (2008), o estudo de caso “é um estudo empírico que investiga um fenómeno actual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. A pertinência de pautar-se pelo estudo de caso, reside na necessidade de realização de um estudo profundo e exaustivo das estratégias de liderança e o desenvolvimento organizacional, de modo que os conhecimentos sejam usados para aplicação prática.

### **3.3. População, amostra e amostragem**

Segundo Gil (20217), população refere-se ao conjunto total de elementos que possuem as características relevantes para a pesquisa. No caso do tema “Estratégias de liderança e sua influência no desenvolvimento organizacional da Expresso Carga e Serviços no período de 2020-2022”, a população foi composta pelos 52 colaboradores que compõem a organização, entre os quais, 4 chefes de departamento (Comercial, Das Operações e Recursos Humanos e Financeiro), sendo que os 48, estão distribuídos nestes departamentos, exercendo funções diversas, que vão desde vendas, aos estafetas.

Para Marconi e Lakatos (2010), amostra é uma parte representativa da população que é seleccionada para ser estudada. A amostra ideal deve ser representativa e capaz de fornecer resultados confiáveis. Para essa pesquisa, uma amostra adequada poderia ser seleccionada por



meio de uma amostragem aleatória simples, onde cada colaborador tem a mesma probabilidade de ser escolhido.

Para a realização desta pesquisa o grupo foi seleccionado a partir da amostragem probabilística, que, segundo Maroco (2007), todo o elemento da população tem igual probabilidade de pertencer a amostra e todas as possíveis amostras tem igual probabilidade de ocorrer. Quanto a tipologia, será aleatória simples, que segundo Guimarães (2008), a escolha dos elementos não dispõe de segmentos sofisticados, seleccionando-se de forma não-padronizadas; desta forma a amostra escolhida será de 30 colaboradores escolhidos ao acaso.

### **3.4. Instrumento de recolha e análise de dados**

#### **3.4.1. Instrumento de recolha de dados**

##### **3.4.1.1. Questionário**

Para fins do estudo do presente temático, foi adoptado o questionário. Segundo Gil (2008), um questionário é um instrumento estruturado de recolha de dados composto por um conjunto de perguntas, utilizado em pesquisas e estudos para obter informações sobre determinado tema ou fenómeno. É uma técnica quantitativa que permite recolha de dados de uma amostra da população-alvo de forma padronizada, possibilitando a análise estatística dos resultados.

Para Cervo e Bervian (2017), algumas vantagens do questionário como instrumento de recolha de dados incluem a eficiência, padronização, anonimato, e facilidade de análise.

O questionário é um instrumento amplamente utilizado na recolha de dados em pesquisas quantitativas. No contexto do tema estratégias de liderança e sua influência no desenvolvimento organizacional, o questionário pode ser uma ferramenta eficaz para obter informações dos colaboradores.

Diante disso, será adaptado o questionário de Paulino (2012)<sup>2</sup> [Apêndice II] e aplicado aos 30 colaboradores da Expresso Carga e Serviços seleccionados como parte da amostra.

---

<sup>2</sup> Quefoi aplicado online através do link [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScni9fRGW2-E3An-616CbHDKMF-waZUDxlaya1IMFINjSubCw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScni9fRGW2-E3An-616CbHDKMF-waZUDxlaya1IMFINjSubCw/viewform?usp=sf_link).

### **3.4.1.2. Entrevista semi-estruturada**

Como forma de aprofundar a recolha de dados, também foi usada a entrevista, que na perspectiva de Guerra (2014), é uma oportunidade de conversa face-a-face, utilizada para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes, ou seja, ela fornece dados básicos para uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos actores sociais e contextos sociais específicos.

Quanto a tipologia, será aplicada a entrevista semi-estruturada, que na perspectiva de Gerhardt e Silveira (2009), o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que a estudar, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal. O uso da entrevista traz benefícios, como a participação de todos segmentos da população (analfabetos e alfabetizados), fornecendo maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas (Marconi & Lakatos, 2003).

Para a condução do estudo, por questões de viabilidade metodológica, será aplicada uma entrevista semi-estruturada aos (15) colaboradores seleccionados na amostra.

### **3.4.2. Instrumento de análise de dados**

Para a análise dos dados recolhidos, nos quantitativos, foi utilizado o software estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), adequado para manipulação e análise de dados quantitativos. Por meio desse software, serão realizadas análises descritivas, como cálculo de médias, desvio padrão e frequências, para descrever as características e tendências dos dados. Além disso, serão aplicadas análises inferenciais, como testes de hipóteses e correlações, para identificar relações entre as variáveis e verificar se existem diferenças significativas. Essa abordagem permitirá obter resultados numéricos e conclusões estatisticamente embasadas sobre as estratégias de liderança e sua influência no desenvolvimento organizacional da Expresso Carga e Serviços.

Para os dados qualitativos, foi adoptada uma abordagem analítica através da técnica de análise de conteúdo<sup>3</sup>, realizando uma análise temática dos dados recolhidos por meio da entrevista. As

---

<sup>3</sup>Segundo Bardin (2000), a análise de conteúdo se constitui um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens.

respostas serão agrupadas em categorias relevantes relacionadas aos temas investigados, permitindo a identificação de padrões, tendências e insights significativos. Esse processo qualitativo será complementar à análise quantitativa, fornecendo uma compreensão mais profunda e contextualizada das percepções dos participantes sobre as estratégias de liderança e seu impacto no contexto organizacional.

### **3.5. Questões éticas**

Yin (2010) considera que questões éticas são aspectos fundamentais a serem considerados em qualquer pesquisa, visando proteger os direitos e o bem-estar dos participantes envolvidos. Elas envolvem princípios como privacidade, confidencialidade, consentimento informado, não maleficência e beneficência.

Para garantir a privacidade dos participantes, todas as informações pessoais são tratadas de forma confidencial, utilizando códigos ou identificadores para proteger a identidade dos indivíduos. Os dados serão armazenados em locais seguros, acessíveis apenas à equipe responsável pela pesquisa. Além disso, durante a análise e divulgação dos resultados, serão evitadas quaisquer referências que possam identificar individualmente os participantes.

A confidencialidade foi assegurada através da restrição do acesso aos dados apenas aos membros autorizados da equipe de pesquisa, com a finalidade exclusiva de análise e produção de relatórios. Foram adotadas medidas técnicas, como senhas e criptografia, para proteger os dados contra acessos não autorizados.

O consentimento informado dos participantes foi obtido de forma clara e transparente, por meio de um documento (Apêndice I) que apresenta os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos, os possíveis riscos e benefícios da participação, bem como a garantia de que a participação é voluntária e que os participantes podem retirar-se a qualquer momento, sem consequências adversas.

Para garantir a não maleficência e beneficência, foi assegurado que os procedimentos da pesquisa sejam éticos e seguros para os participantes, minimizando qualquer possível dano e maximizando os benefícios. Foi dada atenção especial à sensibilidade das questões abordadas e

ao potencial impacto emocional dos participantes, fornecendo suporte e recursos adequados, se necessário.

Realizou-se uma recolha de dados rigorosa e transparente, seguindo os princípios da integridade científica, garantindo que os dados sejam registados de forma precisa e precisa, sem fabricação ou manipulação.

### **3.6. Limitações do estudo**

As principais limitações enfrentadas aquando da efectivação do estudo são:

- Desconhecimento da importância da pesquisa científica por um segmento de colaboradores da organização, constituindo um factor de resistência na participação da mesma;
- Tratando-se de uma pesquisa na área organizacional e os dados colhidos no local de trabalho, os houve viés nas respostas dos participantes, na medida em que em determinados momentos tendiam a emitir respostas politicamente correctas.

Para superar as limitações do estudo, foram realizadas sessões de sensibilização com os colaboradores, destacando a importância e os benefícios da pesquisa científica para a organização. Além disso, garantiu-se a anonimato dos participantes para minimizar os vieses nas respostas, promovendo um ambiente seguro para que expressassem suas opiniões de forma autêntica e honesta. O uso de técnicas de colecta de dados trianguladas também ajudou a validar as informações obtidas, mitigando o impacto de respostas politicamente corretas.

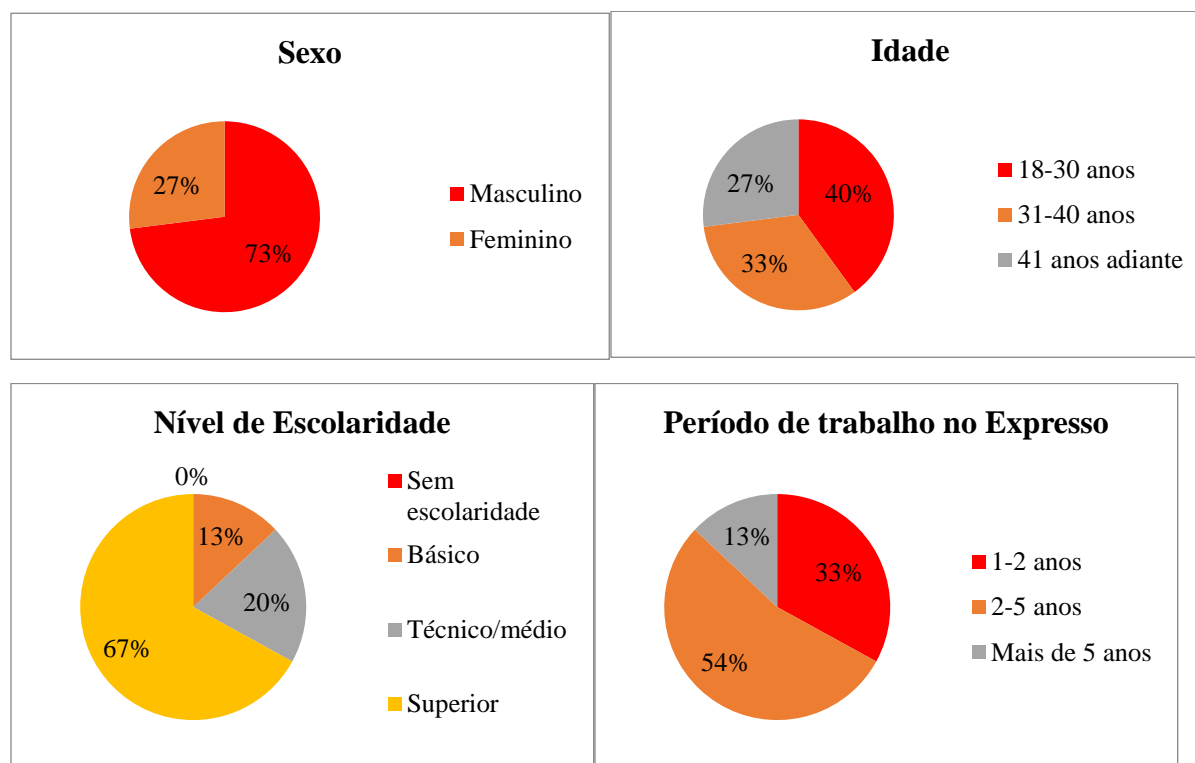
## CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

De acordo com Creswell (2014), a análise e discussão de dados, refere-se à análise e interpretação dos resultados apresentados, contextualizando-os dentro do contexto teórico e prático do estudo. Na discussão dos dados, os pesquisadores examinam as tendências, padrões e relações identificadas nos dados, discutindo suas implicações e significados.

Este capítulo é referente a apresentação e discussão dos dados colhidos com base no questionário. As informações apresentadas foram tidas como relevantes para responder às perguntas investigativas.

### 4.1. Descrição dos participantes

**Gráfico 1:** Descrição dos participantes



**Fonte:** Dados da pesquisa (questionário)

Em geral, mediante os dados colhidos, neste estudo participaram mais homens (73%) em detrimento de mulheres (27%), no concernente a idade, houve predominância dos que possuem entre 18-30 anos (40%), e, seguida, os que possuem 41 anos adiante. Em relação ao nível de

escolaridade, a maioria de participantes possui o nível superior, havendo um número considerável que possui técnico/médio (20%). Relativamente ao período de trabalho no expresso, há uma predominância dos que estão entre 2-5 anos, seguido dos que possuem entre 1-2 anos.

Da mesma forma, houve opiniões dispersas em relação as funções exercidas pelo segmento da amostra a nível da Expresso Carga e Serviços, sendo que, as principais funções colhidas são expressas na tabela á seguir:

**Tabela 1:** Dados relativo ao departamento dos colaboradores na Expresso C & S

<b>Departamento da C &amp; S</b>	<b>Função na Expresso C &amp; S (n°)</b>
Direcção Administrativa	Auxiliar de limpeza [1]; Recepcionista [2]
Departamento comercial e de Marketing	Assistente Comercial [1]; Chefe de departamento [1]; Director Comercial [1]
Departamento das operações	Coordenador das operações [1]; gestor das operações [2]; operador de correios [2]; Supervisor geral das operações [3]
Departamento de Transportes	Motorista [1]

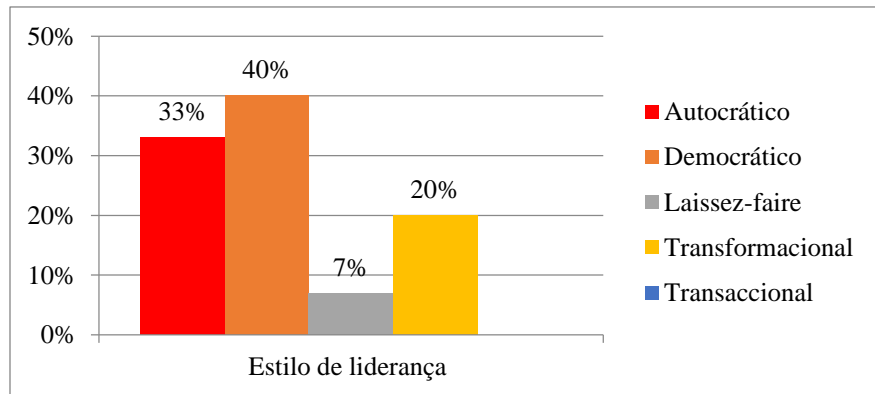
**Fonte:** Dados da pesquisa (questionário)

No que concerne ao departamento em que actua, teve-se um grande número do departamento das operações (8 membros), seguido do departamento comercial e de marketing (3) que possui o mesmo número com a direcção administrativa (3).

## 4.2. Estilos de liderança vigentes na Expresso Carga e Serviços

De acordo com os dados colhidos junto dos colaboradores da Expresso Carga e Serviços, a liderança predominante a nível local é do tipo democrática (40%), seguido da liderança autocrática (33%).

**Gráfico 2:** Dados inerentes ao estilo de liderança na Expresso C & S



**Fonte:** Dados da pesquisa (questionário)

Os dados colhidos mediante a entrevista conduzida junto dos participantes aponta corrobora os dados, na medida em que a maioria destes considerou que a sua percepção em relação aos diferentes estilos de liderança adoptados na empresa variam entre a democrática e a autocrática, isto, na maioria das vezes, a liderança tende a incluir os colaboradores na maioria dos processos internos e/ou externos, e isso inclui a comunicação das decisões, sendo que, em outras ocasiões, as decisões são tomadas antes da comunicação ou mesmo conhecimento dos colaboradores. Estas opiniões podem ser lidas mediante quatro extractos de discursos seleccionados que são apresentados á seguir.

**Col<sup>4</sup> 2:** *Como um dos mais antigos na empresa, o que eu observo, são os nossos chefes tomando decisões depois de nos consultar. Mas isso, depende muito da natureza da coisa que vem sendo feita, por isso, acho que a liderança daqui é democrática. Mas, as vezes não temos nem noção do que está a se passar, só vemos coisas a acontecer e não temos muito que exigir ou questionar.*

<sup>4</sup> Colaborador.

**Col 5:** *Bem, eu posso te dizer que a nossa liderança é democrática, com base no que apresentaste no questionário que preenchi (...), digo isso porque desde que cheguei aqui, nós temos voz, sempre nos perguntam sobre quais são as coisas que podem ser feita para melhorar o nosso trabalho, e a nossa relação com nossos clientes (...)*

**Col 8:** *Eu ia dizer, que nossa liderança muitas vezes é democrática mas outras vezes é autoritária, porque não nos consulta, só fazem. Mas também acho que tem sentido, porque acho que tem coisas que eles não têm como nos consultar.*

*Eu por exemplo, trabalho na área de limpeza, não tenho o que dizer sobre certos assuntos, se calhar minha ideia pode não ajudar muito (...) mas sempre que me perguntam sobre o que está acontecer na minha área, o que devemos melhorar, não hesito em dizer.*

**Col 11:** *Aqui é tudo democrático, esta é uma boa empresa e não digo isso por trabalhar na comunicação e com marketing. Quando cheguei, já existia isso, gostam de ouvir nossas ideias, as vezes temos reunião em que querem mesmo ouvir o que temos a dizer para a empresa melhorar.*

Os dados colectados indicam que a percepção dos participantes sobre os estilos de liderança na empresa varia entre democrática e autocrática. A maioria dos colaboradores reconhece que são incluídos nos processos decisórios e que suas opiniões são valorizadas, caracterizando uma liderança democrática. No entanto, há momentos em que as decisões são tomadas sem consulta prévia, reflectindo uma abordagem autocrática.

Segundo Yukl (2010), a liderança eficaz envolve a capacidade de adaptar o estilo de acordo com a situação, combinando elementos de liderança participativa e directiva. Já Robbins e Coulter (2009) destacam que o envolvimento dos colaboradores nos processos decisórios pode aumentar a satisfação e o desempenho, mas a liderança autocrática pode ser necessária em situações que exigem decisões rápidas e especializadas.



### 4.3. Acções inseridas no desenvolvimento organizacional na Expresso Carga e Serviços

**Tabela 2:** Dados sobre o ambiente de trabalho e práticas de liderança

Factores	n	$\bar{x}$	$M_o$	$\sigma$	min	max
1. Promoção de ambiente de trabalho colaborativo e participativo	15	3.8	4	1.3	1	5
2. Valoriza o desenvolvimento de habilidades e competências dos colaboradores	15	3.7	4	1.4	1	5
3. Alinhamento das estratégias de liderança com os objectivos e valores da empresa	15	4.1	5	1.2	2	5
4. Fornecimento de feedback pelos líderes aos colaboradores sobre seu desempenho	15	3.1	4	1.6	1	5
5. Oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional na empresa	15	4	5	1.4	1	5
6. Comunicação eficiente entre os líderes e os colaboradores	15	4.1	5	1.2	1	5
<b>Média global</b>	<b>15</b>	<b>3.8</b>	<b>4.5</b>	<b>1.4</b>	<b>1.2</b>	<b>5</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (questionário)

Os dados apresentados referem-se a seis factores que avaliam diferentes aspectos do ambiente de trabalho e das práticas de liderança em uma empresa, com base em uma amostra de 15 respondentes. As médias ( $\bar{x}$ ) variam de 3.1 a 4.1, indicando que a percepção geral dos factores tende para o positivo. A mediana ( $M_o$ ) para a maioria dos factores é 4 ou 5, sugerindo que a maioria dos colaboradores tende a avaliar os factores de forma favorável.

A variabilidade dos dados, representada pelo desvio padrão ( $\sigma$ ), é relativamente alta em alguns factores, como o fornecimento de feedback (1.6), indicando uma divergência maior nas opiniões dos colaboradores. A pontuação mínima é consistentemente 1 em todos os factores, enquanto a máxima é 5, mostrando que há tanta insatisfação quanta satisfação máxima entre os respondentes. A média global de **3.8** sugere uma avaliação geral que tende para positiva, mas com margem para melhorias.

Os dados fornecidos sugerem que a empresa está em uma posição intermediária em termos de satisfação dos colaboradores, com algumas áreas apresentando maior variabilidade de opiniões

do que outras. Essa divergência pode indicar que as práticas de liderança e ambiente de trabalho colaborativo precisam ser mais consistentemente implementadas para garantir uma percepção mais uniforme entre os funcionários. De acordo com Luthans (2011), a satisfação no trabalho está directamente relacionada à qualidade da liderança e ao ambiente de trabalho. Portanto, focar em melhorar a comunicação eficiente entre líderes e colaboradores, assim como o fornecimento de feedback construtivo, pode contribuir para aumentar a satisfação geral, conforme sugerido por Robbins e Judge (2017).

Baseado no guião de entrevista aplicado, na primeira questão, os colaboradores foram questionados sobre acções específicas têm sido implementadas para promover o desenvolvimento organizacional na Expresso Carga e Serviços. Nisso, destacaram a formação e capacitação dos funcionários, implementação de novas tecnologias e a promoção de uma cultura organizacional colaborativa.

**1. Formação e Capacitação dos Funcionários:** De acordo com os entrevistados, a empresa tem investido significativamente em programas de treinamento e desenvolvimento profissional para seus colaboradores. Isso inclui workshops, cursos de actualização e programas de capacitação contínua, focados em melhorar as habilidades técnicas e de gestão da equipa.

*Col 5: A empresa oferece quase a cada três meses, workshops e cursos que nos ajudam a actualizar nossas habilidades e nos manter competitivos no mercado. Essas formas têm sido fundamentais para o meu crescimento profissional.*

*Col 9: (...) os programas de capacitação contínua são muito bem estruturados e focados nas nossas necessidades. Sinto que tenho mais confiança e habilidade para lidar com desafios técnicos e de gestão no dia-a-dia.*

*Col 14: A Expresso Carga e Serviços investe bastante no desenvolvimento dos funcionários. Os cursos de actualização que participei me ajudaram a melhorar minha performance e a contribuir mais efectivamente para os objectivos da empresa.*

A formação e capacitação dos funcionários são essenciais para o desenvolvimento organizacional, pois aumentam a competitividade e a eficácia da equipe. Segundo Chiavenato (2014a), o investimento em treinamento contínuo melhora as habilidades e competências dos

colaboradores, o que contribui significativamente para o sucesso organizacional. Os depoimentos dos funcionários da Expresso Carga e Serviços corroboram essa visão, destacando a importância dos programas de capacitação para o crescimento profissional e a eficácia no trabalho.

**2. Implementação de Novas Tecnologias:** Na opinião dos colaboradores entrevistados, a Expresso Carga e Serviços tem adotado novas tecnologias para otimizar suas operações. Isso abrange a digitalização de processos, implementação de sistemas de gestão de transporte e logística, e o uso de ferramentas de análise de dados para melhorar a eficiência e a tomada de decisões.

*Col 1: Com as novas ferramentas de análise de dados, conseguimos tomar decisões mais informadas e estratégicas. Essas tecnologias têm sido essenciais para melhorar a eficiência e a precisão das nossas operações logísticas.*

*Col 2: (...) os novos sistemas de gestão de transporte reduziram significativamente o tempo gasto em tarefas administrativas, permitindo-nos focar mais em actividades estratégicas.*

A implementação de novas tecnologias na Expresso Carga e Serviços reflecte a busca pela optimização das operações logísticas, alinhada com a visão de autores como Laudon e Laudon (2016), que destacam a importância da tecnologia da informação para a melhoria dos processos empresariais. A digitalização de processos e a adopção de sistemas de gestão de transporte são exemplos práticos dessa tendência, contribuindo para a redução de custos e o aumento da eficiência operacional (Turban, et al., 2018). Os depoimentos dos colaboradores, que ressaltam a melhoria na tomada de decisões e a redução do tempo gasto em tarefas administrativas, corroboram a importância dessas tecnologias para o sucesso da empresa.

**3. Promoção de uma Cultura Organizacional Colaborativa:** Por fim, os entrevistados consideram que a empresa tem-se esforçado para criar um ambiente de trabalho que fomente a colaboração e a comunicação aberta entre os departamentos. Isso inclui a realização de reuniões regulares de feedback, a criação de grupos de trabalho interdepartamentais e a promoção de iniciativas que incentivam a inovação e o compartilhamento de ideias.

**Col 5:** *Os grupos de trabalho interdepartamentais permitem uma troca de conhecimentos muito rica. Trabalhar com colegas de outras áreas nos ajuda a encontrar soluções inovadoras e eficazes para os desafios que enfrentamos.*

*A nossa empresa promove diversas iniciativas que incentivam a inovação e o compartilhamento de ideias (...), esse ambiente colaborativo nos motiva a contribuir com novas perspectivas (...)*

A promoção de uma cultura organizacional colaborativa na Expresso Carga e Serviços está alinhada com as ideias de Schein (2010) sobre a importância da cultura para o sucesso empresarial. Segundo o autor, uma cultura que incentiva a comunicação aberta e a colaboração entre os departamentos fortalece o comprometimento dos colaboradores e promove a inovação. Os grupos de trabalho interdepartamentais e as iniciativas que incentivam o compartilhamento de ideias na empresa reflectem a busca por uma cultura que valoriza a colaboração e a troca de conhecimentos, aspectos essenciais para a adaptação e o crescimento organizacional.

Na avaliação da eficácia das iniciativas de desenvolvimento organizacional em que esteve envolvido(a), enfatizaram que as estratégias implementadas foram altamente eficazes. Eles destacaram que essas iniciativas contribuíram significativamente para o crescimento e aprimoramento da organização, impulsionando a produtividade, a eficiência e a satisfação dos colaboradores. Além disso, ressaltaram que as mudanças resultantes dessas acções foram percebidas em vários aspectos do ambiente de trabalho, fortalecendo a cultura organizacional e promovendo um clima de colaboração e inovação.

**Col 2:** *As sessões de formação e capacitação oferecidas pela empresa são verdadeiramente transformadoras. Aprendi novas habilidades e técnicas que imediatamente pude aplicar no meu trabalho, resultando em uma melhoria significativa na minha performance e na da equipe como um todo.*

**Col 9:** *A implementação de novas tecnologias trouxe uma mudança perceptível na forma como conduzimos nossas operações diárias. Agora, somos mais eficientes e precisos em nossas tarefas, graças aos sistemas de gestão e ferramentas de análise de dados que foram introduzidos.*

**Col 11:** *A promoção de uma cultura organizacional colaborativa foi fundamental para fortalecer nossas relações interpessoais e melhorar a comunicação entre os departamentos. Como resultado, nos sentimos mais motivados e engajados no trabalho, o que se reflecte em um ambiente mais produtivo e harmonioso.*

Na avaliação das iniciativas de desenvolvimento organizacional, é evidente o impacto positivo das estratégias adoptadas, reflectindo a visão de autores como Robbins e Judge (2017), que destacam a importância de investir no desenvolvimento de habilidades dos colaboradores para promover a eficácia organizacional. Além disso, a implementação de novas tecnologias e a promoção de uma cultura colaborativa são práticas alinhadas com as ideias de Schein (2010) sobre a importância da cultura organizacional na criação de um ambiente de trabalho produtivo e inovador.

**Tabela 3:** Dados sobre a composição e tramitação das equipas de trabalho

Factores	n	$\bar{x}$	$M_o$	$\sigma$	min	max
8. Incentivo a iniciativa e a criatividade dos colaboradores	15	3.9	5	1.4	1	5
9. Visão clara e compartilhada por todos os membros da equipe	15	3.5	4	1.2	1	5
10. Promoção da diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho	15	4.2	4	1	1	5
11. Os líderes da Expresso Carga e Serviços são exemplos de ética e integridade	15	4.2	5	0.8	3	5
12. A empresa incentiva a colaboração entre as equipas e departamentos	15	3.7	5	1.3	1	5
13. Os líderes da Expresso Carga e Serviços reconhecem e valorizam os colaboradores	15	3.8	4	1.1	1	5
<b>Média global</b>	<b>15</b>	<b>3.9</b>	<b>4.5</b>	<b>1.13</b>	<b>1.6</b>	<b>5</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (questionário)

Os dados apresentados na tabela fornecem uma análise abrangente de vários aspectos relacionados à liderança e cultura organizacional na Expresso Carga e Serviços. Com uma média global de **3.9**, há uma tendência para a concordância geral em relação à eficácia da empresa em promover iniciativa, criatividade e ética entre os colaboradores.

No entanto, a dispersão dos dados, indicada pelo desvio padrão de 1.13, sugere que ainda pode haver alguma variabilidade nas percepções dos participantes. Destaca-se especialmente a pontuação elevada para a promoção da diversidade e inclusão, bem como para a exemplificação de ética e integridade pelos líderes, apontando para uma cultura organizacional sólida e valorizada.

A média global de **3.9** sugere uma aprovação consistente em aspectos como iniciativa, criatividade e ética, conforme destacado por Yukl (2013). No entanto, a dispersão dos dados, indicada pelo desvio padrão de 1.13, aponta para uma diversidade de opiniões entre os participantes, o que pode reflectir a complexidade das interações dentro da organização. Essa variabilidade destaca a importância de uma liderança eficaz na promoção de uma cultura organizacional sólida e valorizada, capaz de integrar diferentes perspectivas e experiências, como discutido por House (1996).

#### 4.4. Influência do estilo de liderança no desenvolvimento organizacional da Expresso Carga e Serviços

**Tabela 4:** Dados sobre a influência do estilo de liderança no desenvolvimento organizacional da Expresso Carga e Serviços

Factores	n	$\bar{x}$	$M_o$	$\sigma$	min	max
14. Os líderes promovem um ambiente de comunicação aberta que contribui para o desenvolvimento organizacional	15	3.5	5	1.6	1	5
15. Incentivo a inovação e a tomada de riscos calculados, impulsionando o crescimento organizacional pela liderança	15	3.4	2	1.2	2	5
16. Os líderes reconhecem e valorizam as contribuições dos funcionários, o que favorece o desenvolvimento organizacional	15	4	5	1.2	1	5
17. A actuação dos líderes contribui significativamente para a melhoria contínua e o sucesso da organização	15	3.8	5	1.5	1	5
18. Os líderes incentivam a participação activa dos funcionários nas decisões organizacionais, promovendo seu desenvolvimento.	15	3.5	5	1.5	1	5
19. A liderança na Expresso Carga e Serviços é um factor determinante para alcançar os objectivos estratégicos da organização	15	4.5	5	1.1	1	5
20. Os líderes demonstram capacidade de adaptação e flexibilidade diante de desafios e mudanças no ambiente empresarial, promovendo assim a resiliência organizacional	15	3.6	5	1.6	1	5
<b>Média global</b>	<b>15</b>	<b>3.8</b>	<b>4.5</b>	<b>1.4</b>	<b>1.1</b>	<b>5</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (questionário)

A tabela apresenta uma análise detalhada sobre diferentes aspectos da liderança na Expresso Carga e Serviços, evidenciando a percepção dos participantes em relação a esses factores. A média global de **3.8** sugere que, em geral, não há uma avaliação precisa (dúvida) da influência da liderança no desenvolvimento da organização. E nisso, a dispersão dos dados, com um desvio

padrão de 1.4, corrobora uma certa variedade nas opiniões dos participantes, reflectindo possíveis divergências ou incertezas quanto à eficácia da liderança em alguns aspectos.

Esta avaliação intermediária pode sugerir uma falta de clareza ou consenso entre os participantes sobre o impacto da liderança na empresa. Conforme destacado por Yukl (2013), a ambiguidade na percepção da liderança pode resultar em uma variedade de interpretações e, conseqüentemente, em respostas variadas. Além disso, a dispersão dos dados, reflectida no desvio padrão de 1.4, indica uma diversidade de opiniões e experiências, sugerindo que a eficácia da liderança pode ser percebida de maneira diferente por diferentes membros da organização. Essa variedade de perspectivas pode desafiar os líderes a comunicar de forma mais clara e consistente sua visão e objectivos, conforme sugerido por Northouse (2018), para melhor alinhar as percepções e fortalecer a liderança organizacional.

Os colaboradores foram questionados sobre como a liderança tem impactado a cultura e o ambiente de trabalho na Expresso Carga e Serviços. Nisso, estes consideraram que a liderança teve um impacto significativo na cultura e no ambiente de trabalho na Expresso Carga e Serviços, destacando os seguintes pontos:

**1. Definição de Valores e Visão:** A liderança foi reconhecida por definir claramente os valores e a visão da empresa, orientando as acções e comportamentos dos colaboradores. Isso contribuiu para criar uma cultura organizacional coesa e alinhada com os objectivos estratégicos da empresa.

*Col 5: A liderança da Expresso Carga e Serviços sempre enfatizou a importância dos nossos valores fundamentais, como integridade e compromisso com a excelência. Isso nos dá uma direcção clara e nos une como equipe em torno de objectivos comuns.*

*Graças à visão clara estabelecida pela liderança, todos nós sabemos para onde estamos indo como empresa. Isso nos dá confiança e nos motiva a trabalhar em harmonia para alcançar nossas metas.*



A liderança desempenha um papel fundamental na definição e promoção dos valores e da visão da organização. Segundo Kotter (2012), a definição clara de valores organizacionais ajuda a moldar a cultura corporativa, proporcionando direção e alinhamento para os colaboradores. Na Expresso Carga e Serviços, a liderança tem sido eficaz ao comunicar e exemplificar esses valores, criando um ambiente onde os funcionários se identificam com a missão da empresa e se esforçam para alcançar os objetivos comuns.

**2. Comunicação Transparente e Aberta:** Os colaboradores destacaram a importância da liderança na promoção de uma comunicação transparente e aberta dentro da organização. Isso permitiu que os funcionários se sentissem mais informados e engajados, fortalecendo o senso de pertencimento e confiança.

*Col 5: A transparência da nossa liderança nos mantém informados sobre as mudanças e desafios que enfrentamos como empresa. Isso nos dá confiança e nos ajuda a entender como nosso trabalho contribui para os objetivos gerais da organização.*

De acordo com Lencioni (2012), a falta de comunicação é uma das principais causas de disfunção dentro das organizações. Por outro lado, uma liderança que promove uma comunicação transparente e aberta pode construir confiança e coesão entre os membros da equipe. Na Expresso Carga e Serviços, os colaboradores reconhecem que a liderança tem sido eficaz em fornecer informações relevantes e oportunas, bem como em criar canais para o feedback bidireccional. Isso resultou em um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados e têm espaço para expressar suas opiniões e preocupações.

**3. Estímulo à Inovação e ao Desenvolvimento Pessoal:** A liderança foi apontada como catalisadora do estímulo à inovação e ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Ao promover um ambiente que valoriza o aprendizado contínuo e a busca por soluções criativas, a liderança contribuiu para um clima de trabalho dinâmico e motivador.

*Col 7: No trabalho que fazemos no nosso cotidiano, pelo menos aqui no departamento das operações, nossa liderança sempre nos encoraja a pensar fora da caixa e a buscar novas maneiras de fazer as coisas. Isso nos inspira a ser mais criativos e a encontrar soluções inovadoras para os desafios que enfrentamos.*

**Col 14:** *Me impressiono com a ênfase que nossa liderança coloca na inovação. Eles nos desafiam a sair da nossa zona de conforto e a buscar constantemente maneiras de melhorar e evoluir.*

A liderança tem um papel crucial em estimular a inovação e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Conforme mencionado por Amabile e Kramer (2011), ambientes de trabalho que promovem a criatividade e o aprendizado contínuo são mais propensos a alcançar resultados inovadores e sustentáveis. Na Expresso Carga e Serviços, a liderança tem incentivado activamente a busca por novas ideias e abordagens, bem como o investimento no desenvolvimento das habilidades e competências individuais dos funcionários. Isso criou um ambiente onde a inovação é valorizada e os colaboradores se sentem motivados a contribuir com soluções criativas para os desafios organizacionais.

Não obstante, desafios foram elencados, na medida em que enfrentados os líderes a enfrentam na promoção do desenvolvimento organizacional, incluem a resistência à mudança, falta de engajamento e comunicação ineficaz.

**1. Resistência à mudança pelos colaboradores:** A resistência à mudança constitui um desafio comum em qualquer processo de desenvolvimento organizacional e em particular na Expresso Carga e Serviços. De acordo com os colaboradores, muitas vezes, estes sentem-se desconfortáveis com a introdução de novos procedimentos, tecnologias ou formas de trabalho, especialmente se estiverem acostumados com a rotina anterior. Esta resistência resulta em baixa adesão às mudanças propostas, dificultando a implementação efectiva das iniciativas de desenvolvimento.

**Col 2:** *(...) é compreensível que alguns colegas sintam-se desconfortáveis com as mudanças propostas. Afinal, estamos todos acostumados com uma certa forma de fazer as coisas. No entanto, é importante reconhecer que essas mudanças são necessárias para o crescimento e adaptação da empresa. Estou confiante de que, com o tempo, conseguiremos superar essa resistência e nos beneficiar das novas oportunidades que surgirão.*

**Col 6:** *Eu entendo as preocupações de alguns colegas em relação às mudanças.*

A resistência à mudança é um desafio significativo enfrentado pelos líderes da Expresso Carga e Serviços, como observado por alguns colaboradores. Conforme discutido por Kotter (2012), a mudança organizacional muitas vezes encontra resistência devido ao desconforto gerado pela introdução de novos processos ou tecnologias, especialmente entre aqueles que estão acostumados com a rotina anterior. Esta resistência pode levar a uma baixa adesão às mudanças propostas, dificultando assim a implementação eficaz das iniciativas de desenvolvimento. No entanto, Kotter (2012) também ressalta que, com comunicação eficaz e liderança comprometida, é possível superar essa resistência e colher os benefícios das mudanças necessárias para o crescimento e adaptação da empresa.

**2. Falta de Engajamento dos Novos Integrados:** Da mesma forma, os colaboradores consideram que, quando novos colaboradores são integrados à equipe, por vezes ocorre a falta de engajamento inicial devido à necessidade de adaptação ao ambiente de trabalho, à cultura organizacional e aos processos internos da Expresso Carga. Este desafio pode ser agravado se não houver um processo de integração adequado ou se os novos colaboradores não se sentirem valorizados e incluídos desde o início.

*Col 5: Um dos pontos que merece destaque é a falta de engajamento dos novos integrados. Entendo que pode ser difícil para os novos colaboradores se adaptarem ao ambiente de trabalho (...)*

A falta de engajamento dos novos integrados é uma preocupação válida e pode impactar directamente o desempenho e a satisfação desses colaboradores na Expresso Carga e Serviços. De acordo com Tuckman (1965), os novos membros de uma equipe passam por um período de ajuste, conhecido como “fase de formação”, onde se adaptam ao ambiente de trabalho e aos processos internos da organização. Durante essa fase, é fundamental que os líderes e colegas de equipa ofereçam suporte e orientação aos novos integrados para garantir que se sintam valorizados e incluídos desde o início. Uma integração adequada é essencial para maximizar o engajamento e o desempenho dos novos colaboradores.

**3. Comunicação Ineficaz:** Por fim, os colaboradores afirmam que a comunicação ineficaz representa um desafio significativo na promoção do desenvolvimento organizacional nesta empresa. Por vezes a liderança não comunica claramente os objectivos, benefícios e razões por

trás das mudanças propostas, e os colaboradores ficam confusos ou desmotivados. Além disso, esta comunicação inadequada leva a rumores, mal-entendidos e resistência por parte da equipe.

**Col 10:** (...) *reconheço que os líderes enfrentam diversos desafios na promoção do desenvolvimento organizacional, a comunicação ineficaz é um dos principais obstáculos que precisamos superar.*

A comunicação ineficaz pode criar obstáculos significativos para o desenvolvimento organizacional, como observado pelos colaboradores da Expresso Carga e Serviços. De acordo com Robbins e Judge (2017), uma comunicação inadequada por parte da liderança pode resultar em confusão e desmotivação entre os colaboradores, além de alimentar rumores e mal-entendidos que prejudicam a coesão da equipe. É fundamental que os líderes reconheçam a importância da comunicação clara e transparente para garantir que todos estejam alinhados com os objectivos e metas da empresa.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1. Conclusão**

A presente monografia buscou analisar as estratégias de liderança adoptadas na Expresso Carga e Serviços e sua influência no desenvolvimento organizacional. De modo a perseguir este objectivo, iniciou-se por identificar os estilos de liderança predominantes, onde os resultados indicam que os estilos de liderança mais prevalentes na empresa são democráticos e autocráticos. A maioria dos colaboradores reconhece que são incluídos nos processos decisórios, caracterizando uma liderança democrática. No entanto, há momentos em que as decisões são tomadas sem consulta prévia, reflectindo uma abordagem autocrática.

Nas iniciativas de desenvolvimento organizacional, são destacadas várias acções implementadas para promover o desenvolvimento organizacional, incluindo formação e capacitação dos funcionários, implementação de novas tecnologias e promoção de uma cultura organizacional colaborativa. Os depoimentos dos colaboradores destacam a eficácia dessas iniciativas na melhoria do desempenho e na promoção de um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador.

Quanto aos desafios, os líderes enfrentam desafios como resistência à mudança por parte dos colaboradores, falta de engajamento dos novos integrados e comunicação ineficaz. Esses desafios podem dificultar a implementação eficaz das iniciativas de desenvolvimento organizacional e impactar negativamente o ambiente de trabalho.

Relativamente ao impacto da liderança na cultura organizacional, a liderança é reconhecida por desempenhar um papel significativo na definição dos valores e da visão da empresa, na promoção de uma comunicação transparente e aberta e no estímulo à inovação e ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Esses aspectos contribuem para uma cultura organizacional coesa e alinhada com os objectivos estratégicos da empresa.

Em virtude dos resultados alcançados no estudo, foi possível confirmar a hipótese Ha1, pois os estilos de liderança predominantes na Expresso Carga e Serviços foram identificados, evidenciando a presença de uma liderança democrática e autocrática. Os colaboradores reconhecem a inclusão nos processos decisórios, caracterizando uma liderança democrática, porém também observam momentos de tomada de decisão autocrática.

Além disso, foi possível confirmar a hipótese Ha2, uma vez que foram identificadas várias acções de desenvolvimento organizacional implementadas pela empresa. Estas incluem a formação e capacitação dos funcionários, a implementação de novas tecnologias e a promoção de uma cultura organizacional colaborativa.

Por outro lado, a hipótese H03 foi refutada. Os resultados indicaram uma relação entre o estilo de liderança e o desenvolvimento organizacional na Expresso Carga e Serviços. A liderança democrática parece contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador, enquanto a liderança autocrática pode dificultar a implementação eficaz das iniciativas de desenvolvimento organizacional devido à falta de consulta prévia e comunicação ineficaz.

## **5.2. Recomendações**

Mediante os resultados da pesquisa sobre a influência da liderança no desenvolvimento organizacional a nível da Expresso Carga e Serviços, ficam as seguintes recomendações:

- Promover maior transparência na comunicação interna.
- Incentivar a participação activa dos colaboradores nas decisões organizacionais.
- Oferecer mais oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento.
- Reforçar a valorização e reconhecimento das contribuições dos funcionários.
- Fomentar uma cultura de inovação e incentivar a tomada de riscos calculados.
- Implementar práticas de liderança adaptativas e flexíveis.
- Estabelecer uma visão compartilhada e alinhada com os objectivos estratégicos da organização.

## Referências Bibliográficas

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (2009). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Bardin, L. (2000). *Análise de conteúdo*. Coimbra: Edições 70.

Babbie, E. (2017). *Métodos de pesquisa de survey*. Cengage Learning.

Bennis, W. (2010). *A essência do líder: o grande clássico de liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Bastos, A. V. B. & Gonçalves, M. A. (2017). *Metodologia da investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. Edições Sílabo.

Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (2017). *Metodologia científica*. Pearson Brasil.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Campus.

Chiavenato, I. (2014a). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier.

Chiavenato, I. (2014b). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Daft, R. L. (2018). *A Experiência de Liderança*. (7ª Ed.). Cengage Learning.

Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). *Selling Issues to Top Management*. *Academy of Management Review*.

Dutra, J. S. (2010). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. Porto Alegre: Bookman.

Fink, A. P. (2009). *Métodos de Pesquisa Bibliográfica: Uma Introdução à Busca Eficiente da Informação*. Biblioteca 24 horas.

Fleury, M. T. & Fleury, A. C. C. (2019). *Desenvolvimento de competências gerenciais*. São Paulo: Atlas.

França, A. C. C., & Teixeira, R. M. (2017). *Desenvolvimento Organizacional*. In *Gestão e Desenvolvimento de Pessoas*. Editora Saraiva.

- French, W. L. & Bell, Jr., C. H. (1981). *Organizational development: behavioral science interventions for organizational improvement*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6ª Ed.). São Paulo: Atlas Editora.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2013). *Comportamento Organizacional*. 3ª Edição. LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora Lda.
- Kotter, J. P. (2012). *Acelerando a Mudança*. Elsevier.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Gestão de Sistemas de Informação: Gerenciamento de Projetos e Tecnologia da Informação*. 14ª Edição. Pearson.
- Luthans, F. (2011). *Comportamento Organizacional*. (12ª Ed.). Porto Alegre: AMGH Editora.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Northouse, P. G. (2018). *Liderança: Teoria e Prática*. (8ª Ed.). Sage Publications.
- Paulino, N. M. M. (2012). *Liderança e estratégias de gestão de conflitos*. Dissertação de Mestrado em Psicologia de Trabalho e das Organizações. Universidade de Évora.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional*. (14ª Ed.). São Paulo: Pearson.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administração*. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamento Organizacional: Conceitos, Controvérsias e Aplicações*. 17ª Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Schermerhorn, J. R. Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1985). *Gerindo o comportamento organizacional*. 4ª Edição. New Iorque: John Wiley & Sons, Inc.
- Schein, E. H. (2010). *Cultura Organizacional e Liderança*. 4ª Edição. Artmed.



- Silva, R. (2001). *Teorias da Administração*. Guazzelli. SP-Brasil.
- Silva, M. L. (2012). *Metodologia da Pesquisa Aplicada à Administração*. São Paulo: Atlas.
- Sobral, F. & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Prentice Hall.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). *Training and Development in Work Organizations*. Annual Review of Psychology.
- Tuckman, B. W. (1965). *Development al sequence in small groups*. Psychological Bulletin.
- Turban, E., Pollard, C., Wood, G., & Jay, E. (2018). *Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando Organizações na Economia Digital*. 10ª Edição. Bookman.
- Yukl, G. (2010). *Liderança em organizações: tradução da quarta edição norte-americana*. Bookman.
- WoodJr., T., & Caldas, M. P. (2011). *Desenvolvimento Organizacional*. In Transformações da Teoria das Organizações. Editora Unicamp.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). *The influence of authentic leadership behaviors on trust and workout comes of health care staff*. Journal of Leadership Studies.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman Editora.
- Zaltman, G. & Duncan, R. (1977). *Strategies for planed change*. Nova York: Wiley-Interscience Publication.



# APÊNDICE

Apêndice I: Termo de consentimento informado

**Título do protocolo:** Estratégias de liderança e sua influência no desenvolvimento organizacional da Expresso Carga e Serviços no período de 2020-2022.

**Estudante Investigador:** Amélia Fabião Siteo.

**Procedimentos:** Será feita através de aplicação de questionário e entrevistas que serão guiadas pela pesquisadora. Nestas circunstâncias, os potenciais intervenientes serão pedidos a participarem livremente na pesquisa, esclarecendo-se antecipadamente sobre os objectivos e a congruência desta. O recrutamento e as entrevistas serão realizados pelo investigador.

**Riscos e benefícios:** relativamente aos benefícios, os participantes estarão a contribuir para o desenvolvimento do conhecimento que poderá ser usado para o aumento da literatura sobre a liderança e desenvolvimento organizacional e contribuir em conhecimentos práticos com base nos resultados obtidos a nível da organização; quanto aos riscos, não há nenhum risco aos participantes.

**Confidencialidade:** referente a confidencialidade, toda a informação relacionada com os participantes, assim como os arquivos que contém nomes e outras formas de identificação, tais como formulários de consentimento, serão armazenados num armário trancado em local seguro com acesso limitado apenas ao pessoal envolvido na pesquisa.

### **Declaração da participação do participante**

O objectivo da pesquisa é de analisar as estratégias de liderança e sua influência no desenvolvimento organizacional da Expresso Carga e Serviços no período de 2020-2022

Este trabalho é de natureza confidencial e o seu anonimato será respeitado. Antecipadamente, agradecemos a sua colaboração. A participação é voluntária, e é de salientar que os participantes na pesquisa poderão desistir do estudo em qualquer fase e por qualquer motivo. A pesquisadora irá apagar todos os dados referentes aos participantes que desejarem desistir do estudo.

Após ter sido informado oralmente e por escrito pela pesquisadora sobre o objectivo e benefícios da participação no estudo sobre: Estratégias de liderança e sua influência no desenvolvimento organizacional da Expresso Carga e Serviços no período de 2020-2022.

Fiquei claro/a, aceito participar e vou assinar juntamente com a pesquisadora.

A/O participante/

\_\_\_\_\_ Maputo, de Maio de 2024

A pesquisadora/

\_\_\_\_\_ Maputo, de Maio de 2024

## Apêndice II: Questionário

Caro (a) colaborador (a) da Expresso e Carga e Serviços, a presente pesquisa surge no âmbito da elaboração da monografia inerente a conclusão do curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações. A mesma tem como objectivo de analisar as estratégias de liderança e sua influência no desenvolvimento organizacional da Expresso Carga e Serviços no período de 2020-2022.

De antemão, agradece-se pela honestidade e sinceridade nas respostas, tendo em conta que constituirão a base para o alcance do objectivo deste estudo. Assegura-se anonimato aos respondentes e confidencialidade no tratamento dos dados fornecidos. Diante disso, as informações fornecidas serão de carácter confidencial e usadas estreitamente para fins do estudo, baseada na assinatura do colaborador no termo de consentimento informado.

Grata pela colaboração!

### Parte I: Dados sociodemográficos

**Sexo:** Masculino ( ) Feminino ( )

**Idade:** 18-30 anos ( ) 31-40 anos ( ) 41 anos adiante ( )

**Nível de escolaridade:** Sem/escolaridade ( ) Básico ( ) Técnico/Médio ( ) Superior ( )

**Cargo/Função**\_\_\_\_\_.

**Período de trabalho na Expresso C & S:** Entre 1-2 anos ( ) 2-5 anos ( ) Mais de 5 anos ( )

## **Parte II: Relacionados a pesquisa**

Na escala que se segue, assinale com um **X**, o número que melhor indica a descrição das estratégias de liderança e o desenvolvimento organizacional.

### **1. O estilo de liderança adotado na Expresso Carga e Serviços é:**

a) Autocrático b) Democrático c) Laissez-faire d) Transformacional e) Transaccional

### **2. A Expresso Carga e Serviços promove um ambiente de trabalho colaborativo e participativo**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

### **3. A empresa valoriza o desenvolvimento de habilidades e competências dos colaboradores**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

### **4. As estratégias de liderança na Expresso Carga e Serviços estão alinhadas com os objectivos e valores da empresa**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

### **5 Os líderes da Expresso Carga e Serviços fornecem feedback regularmente aos colaboradores sobre seu desempenho**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

### **6. Os funcionários têm oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional na empresa**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

### **7. A comunicação entre os líderes e os colaboradores na Expresso Carga e Serviços é eficiente**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

### **8. A Expresso Carga e Serviços incentiva a iniciativa e a criatividade dos colaboradores**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

**9. A empresa possui uma visão clara e compartilhada por todos os membros da equipe**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

**10. A Expresso Carga e Serviços promove a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

**11. Os líderes da Expresso Carga e Serviços são exemplos de ética e integridade**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

**12. A empresa incentiva a colaboração entre as equipes e departamentos**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

**13. Os líderes da Expresso Carga e Serviços reconhecem e valorizam os colaboradores**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

**14. Os líderes da Expresso Carga e Serviços promovem um ambiente de comunicação aberta que contribui para o desenvolvimento organizacional**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

**15. A liderança na empresa incentiva a inovação e a tomada de riscos calculados, impulsionando o crescimento organizacional**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

**16. Os líderes reconhecem e valorizam as contribuições dos funcionários, o que favorece o desenvolvimento organizacional**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

**17. A actuação dos líderes contribui significativamente para a melhoria contínua e o sucesso da organização**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente



**18. Os líderes da empresa incentivam a participação activa dos funcionários nas decisões organizacionais, promovendo seu desenvolvimento**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

**19. A liderança na Expresso Carga e Serviços é um factor determinante para alcançar os objectivos estratégicos da organização**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

**20. Os líderes da Expresso Carga e Serviços demonstram capacidade de adaptação e flexibilidade diante de desafios e mudanças no ambiente empresarial, promovendo assim a resiliência organizacional**

a) Concordo totalmente b) Concordo c) Neutro d) Discordo e) Discordo totalmente

**Fonte:** Adaptado de Paulino (2012).

## Apêndice II: Guião de entrevista

O presente guião de entrevista é dirigida colaboradores da Expresso Carga e Serviços com objectivo de analisar as estratégias de liderança adoptadas e sua influência no desenvolvimento organizacional a nível desta organização.

A entrevista será feita na organização e obedecerá a seguinte estrutura:

- i. Saudação
- ii. Apresentação da estudante
- iii. Esclarecimento de possíveis dúvidas sobre o conteúdo descrito na fase anterior
- iv. Pedido para poder gravar a entrevista
- v. Início da entrevista
- vi. Fecho da entrevista e agradecimentos


### Questões

1. Qual é a sua percepção sobre os diferentes estilos de liderança existentes na empresa?
2. Quais acções específicas têm sido implementadas para promover o desenvolvimento organizacional na Expresso Carga e Serviços?
3. Como você avalia a eficácia das iniciativas de desenvolvimento organizacional em que esteve envolvido(a)?
4. Qual estilo de liderança você acredita ser mais influente no desenvolvimento organizacional da empresa?
5. Na sua opinião, como a liderança tem impactado a cultura e o ambiente de trabalho na Expresso Carga e Serviços?
6. Quais são os principais desafios enfrentados pelos líderes na promoção do desenvolvimento organizacional?
7. Você percebe alguma relação entre o estilo de liderança adoptado e os resultados alcançados pela empresa em termos de crescimento e eficiência?



# **ANEXO**

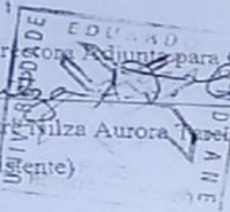

Anexo I: Credencial

  
UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
CREDENCIAL

Credencia-se Amélia Fabricio sitoe<sup>1</sup>, estudante do curso  
de Licenciatura em Psicologia das organizações<sup>2</sup>,  
a contactar Expresso carga e serviços<sup>3</sup>  
a fim de Recolher dados<sup>4</sup>.

Maputo, 08 de Março de 2024<sup>5</sup>

A Directora Adjunta para Graduação  
Milza Aurora Tóteiso César  
Mestriz Milza Aurora Tóteiso César  
(Assistente)

<sup>1</sup> (Nome do Estudante)  
<sup>2</sup> (Curso que frequenta)  
<sup>3</sup> (Instituição de recolha de dados)  
<sup>4</sup> (Finalidade da visita)  
<sup>5</sup> (Data, Mês, Ano)



