

CULTURA E LIDERANÇA EM MOÇAMBIQUE

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Empresas

EDGAR SILVA

Orientador:

Prof. Doutor Jorge Correia Jesuíno
Professor Emeritus do ISCTE, Business School

Dezembro 2011

Dedicatória

- À memória de meu Pai e à minha sempre presente Mãe, por todos estes anos de amor, esforço, carinho e atenção...

Agradecimentos

- Ao Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno, pela amabilidade e simpatia manifesta durante a elaboração desta dissertação, assim como pela paciência e contributos feitos.

ÍNDICE:

I CAPÍTULO - INTRODUÇÃO	1
1.1. Introdução	1
II CAPÍTULO – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
2.1. Liderança	2
2.1.1. Em busca de um conceito	5
2.2. As Quatro Grandes Correntes de liderança nas organizações	6
2.2.1. A Teoria dos Traços de Personalidade (<i>trait approach</i>)	6
2.2.2. A Abordagem do Estilo (Teorias comportamentais)	10
2.2.3. A Abordagem Contingencial	12
2.2.4. A Abordagem da Nova Liderança (Liderança Transformacional)	12
2.3. Liderança Carismática	13
2.4. Dimensões da Cultura Organizacional e <i>Societal</i>	15
2.4.1. Cultura <i>Societal</i>	15
2.4.2. Comportamento do Líder e seus Atributos	18
2.4.3. Cultura Organizacional	21
2.4.4. Cultura e Clima Organizacional	21
2.4.5. Relações entre Cultura e Liderança	23
2.4.6. Relação entre o Comportamento do Líder e a Cultura Organizacional	29
2.5. O Modelo da GLOBE	29
3. A Filosofia Africana <i>Ubuntu</i>	32
3.1. O Estilo de Gestão <i>Ubuntu</i>	34
3.2. A Corrupção na Filosofia <i>Ubuntu</i>	34
III – CAPÍTULO - ESTUDO IMPÍRICO	36
3.1. Hipóteses	36
3.2. Objectivos	36
3.3. Metodologia de Pesquisa	37
3.3.1. Entrevistas:	37
3.3.2. Questionário:	38
3.3.3. População e Amostra:	39
3.3.4. Colecta de dados:	39
3.3.5. Análise e Interpretação	40
3.3.6. Procedimentos de Análise:	41
IV CAPÍTULO – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	42
V. CAPÍTULO - ANÁLISE, DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	57
5.2. Índícios da Filosofia <i>Ubuntu</i> na entrevista tida com o Grupo Focal	59
VI. CONCLUSÕES	61
6.2. Pistas de pesquisa futuras	63
6.3. Limitações do presente trabalho	63
BIBLIOGRAFIA	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Alfa – Moçambique (Como são e deveriam ser as coisas nas organizações ..	42
Figura 2: Alfa Portugal (Como são e deveriam ser as coisas nas organizações.....	43
Figura 3: Alfa comparativo de “ como são as coisas “ entre Moçambique / Portugal ...	45
Figura 4: Alfa comparativo de “ como deveriam ser as coisas “ entre Moçambique/Portugal	45
Figura 5:Beta comparativo de “ como são “ e “ como deveriam ser “ as coisas em Moçambique	46
Figura 6: Beta comparativa de “ como são “ e “ como deveriam ser “ as coisas em Portugal.....	47
Figura 7: Gráfico comparativo de Beta “ como são as coisas “ entre Moçambique /Portugal.....	47
Figura 8: Gráfico comparativo de Beta “como deveriam ser as coisas” entre Moçambique	48
Figura 9: Beta Portugal.....	49
Figura 10 - Tipos de tomada de decisão, Moçambique/Portugal	50
Figura 11: Valores de Liderança em Moçambique	51
Figura 12: Quadro Comparativo dos Tipos de Liderança em vários Países e Regiões..	51
Figuras 13: Estilos de Tomada de Decisão em Moçambique segundo os 8 tipos de decisões.....	52
Figura 14: Estilos de tomada de decisão em Moçambique segundo as 14 situações	53
Figura 15: Estilos de tomada de decisão em Portugal segundo os 8 tipos de decisões..	54
Figura 16: Estilos de tomada de decisão em Portugal segundo as 14 situações.....	54
Figura 17: Gráfico comparativo dos Estilos de Tomada de Decisão entre Moçambique/Portugal segundo os 8 tipos de decisões	55
Figura 18: Gráfico comparativo dos Estilos de Tomada de Decisão entre	55

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Tipos de liderança.....	10
------------------------------------	----

I CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

1.1. Introdução

A adaptabilidade dos estilos de liderança aos tipos de organização, tem sido uma preocupação da gestão, nomeadamente após os célebres trabalhos de Hofstede.

Num país africano como é o caso de Moçambique, país independente há pouco mais de três décadas, a questão da liderança e da sua adequabilidade aos valores e culturas nacionais impõe-se com grande pertinência.

O objectivo deste trabalho é fundamentalmente o de identificar os estilos de liderança mais usuais e valores dominantes em Moçambique e relacioná-los com outros países e regiões, com vista a, em investigações futuras, desenhar-se os perfis de liderança mais adequados à realidade Moçambicana e à performance das organizações que aí actuam.

Deste modo, constituem objectivos específicos: caracterizar o perfil de Liderança em Moçambique, sua relação com a cultura local e identificar os atributos da cultura social e organizacional dominante. Por outro lado, comparar os estilos de liderança de Moçambique com os de Portugal.

Ao longo deste trabalho iremos abordar vários conceitos, nomeadamente o de Liderança, as suas quatro principais correntes, as dimensões da cultura *Societal* e Organizacional e o conceito da filosofia *Ubuntu*.

II CAPÍTULO – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Liderança

Este tema ganhou relevância nas organizações a partir dos anos 80. Com o decorrer do tempo, as empresas começaram a ter a necessidade de encontrar pessoas que, para além dos conhecimentos técnicos e gerências, tivessem um domínio na área de relacionamentos humanos, mostrando-se capazes de interferir em suas acções e comportamentos.

O papel da liderança vem sendo debatido desde a antiguidade clássica. Autores como Platão e Aristóteles debruçaram-se sobre a sociedade e procuraram fornecer receitas sobre a melhor forma de governação da mesma.

Platão defendia que a liderança deveria possuir qualidades excepcionais, sobretudo na erudição provinda de uma educação bem dada. Na sua óptica, só os filósofos deveriam ser líderes, pois esses possuíam conhecimentos que lhes permitiriam ver as coisas de forma diferenciada em relação aos restantes cidadãos.

Nos tempos contemporâneos há uma crescente preocupação de melhorar os termos de referências do papel do líder.

Segundo House e Baetz (1979), existem características invariáveis nas situações de liderança: em 1º lugar, a liderança implica sempre relações interpessoais e, nessa medida, qualidades como a fluência verbal e traços como a cooperação e a sociabilidade ou a simpatia; em 2º lugar a liderança exige predisposição para influenciar e portanto, traços como a ascendência e a dominância e motivos como o motivo de poder estarão, muito provavelmente, associados à capacidade de liderança, em 3º lugar a liderança diz respeito à realização de objectivos específicos numa tarefa ou de uma organização e, por consequência, traços de personalidade como o motivo de sucesso, iniciativa, sentido de responsabilidade, energia, afirmação pessoal, e competências específicas deverão igualmente, por hipótese, estar associados à liderança. (McClelland, 1961). Segundo

Petter Drucker, dependendo do tipo de liderança de cada organização ela possui cinco papéis principais de liderança, a saber:

Facilitador, Avaliador, Comunicador, Conselheiro e Proporcionador.

Para Bergamini (1994: 108), o papel do líder é “ dar apoio e acender a chama poderosa da auto liderança que já existe dentro de cada um, acreditando que a principal função do líder é levar os outros a liderarem-se a si mesmos”.

De acordo com Mintzberg (1973), o papel do líder seria um dos papéis de natureza interpessoal, consistindo em acções directas, como por exemplo o recrutamento e o treino, mas também em acções indirectas, como a motivação e encorajamento dos subordinados, por forma a reconciliar a suas necessidades individuais com os objectivos da organização. Este autor sublinha, ainda, que a comunicação é a actividade mais importante e mais frequente do gestor.

Em Bergamini (1994) notamos a menção a duas visões predominantes, na maioria das definições de liderança: liderança como um fenómeno grupal, com o envolvimento de mais de uma pessoa e liderança como um processo de influência exercida de forma intencional pelo líder sobre os seus seguidores.

Em Ronchi (2007:4) é mencionada a liderança como um acto colectivo. O líder tem que estar atento à importância da mudança de modelos mentais:

“Então pode-se entender o motivo de liderar não ser algo individual, pois o líder precisa estimular a participação dos demais, envolver-se com as pessoas com as quais divide a visão, valores, metas e estratégias”.

Deste modo poderemos numa primeira abordagem considerar a Liderança, como um processo pelo qual uma pessoa influencia outras a alcançar um objectivo e dando sentido e coesão à equipa.

Deutsch e Gerard (1955) introduzem a distinção entre influência social informativa e influência social normativa e, através desta, procuram determinar o efeito de grupo enquanto origem de influência social. Segundo os mesmos, quanto mais homogéneo é o grupo, maior é a influência normativa, isto é, mais os sujeitos individuais se conformam ao parecer da maioria. A emergência do líder, é assim tanto mais provável, quanto menos condicionado estiver o grupo por regras normativas externas. Em contrapartida, quando

Tais normas limitam à partida a inovação e estimulam a convergência, a liderança aproxima-se mais do pólo transnacional.

Moscovici (1979) tenta superar esta dicotomia entre o normativo e o informativo, mostrando que as minorias também podem ser um agente de mudança, sendo elas que, regra geral, introduzem a inovação. A liderança, é assim, mais uma vez tematizada como uma função de grupo – «como propriedade de um campo de forças em processo de reequilíbrio, e não como fluxos influenciados provenientes de um centro bem localizado». Torna-se, deste modo, colegial e difusa, e sobretudo não pode ser abstraída do complexo de interações onde se exerce. É então, ao estabelecer uma ligação entre processos de influência que se introduz, no fundo, a temática de liderança.

A GLOBE define Liderança como sendo “a habilidade de um indivíduo de influenciar, motivar, e tornar possível que os outros contribuam para a efectivação e sucesso das organizações das quais eles são membros”.

Em suma, a liderança constitui a variável explicativa por excelência do processo de polarização e dos efeitos de interação de grupo, havendo todavia que ter em conta a capacidade e a circularidade que uma tal explicação envolve. De facto, a liderança tanto pode levar à polarização como à despolarização do grupo: No primeiro caso, através dos líderes informais emergentes (consistência), e no segundo caso, através das regras formais (convergência). Portanto, a liderança fazendo parte da dinâmica específica do grupo, tem simultaneamente, a função constituinte e constituída.

2.1.1. Em busca de um conceito

Num trabalho recente denominado GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effective), a liderança é definida como a capacidade que um indivíduo tem de influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros (House, *et al.*, 1999:184). Esta definição faz referência aos principais factores ligados ao processo, ou seja: Líder, seguidores, influência, desenvolvimento e objectivos.

A base teórica que norteia a GLOBE é uma integração das teorias de Liderança Implícita (Lord & Maher, 1991); a teoria Cultural do Valor/Crença (Hofstede, 1980) e teoria da Motivação Implícita (McClelland, 1985) e a teoria de Contingente Estrutural de forma organizacional e eficácia (Donaldson, 1993; Hickson, Hinings, Mcmillan & Schwitter, 1974).

Pesquisas recentes evidenciam que a liderança é comportamental. Portanto, uma liderança eficaz exige um determinado comportamento e habilidades do líder. Dentro dos modelos comportamentais, destaca-se o modelo situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard.

A busca de soluções fáceis levou ao surgimento de uma verdadeira indústria de formação e/ou treinamento de líderes, com pacotes, sendo vendidos como solução para os problemas organizacionais na área.

O tema “Liderança nas Organizações” tem-se tornado cada vez mais importante na gestão, podendo ser enquadrada em quatro grandes correntes.

2.2. As Quatro Grandes Correntes de liderança nas organizações

2.2.1. A Teoria dos Traços de Personalidade (*trait approach*)

Esta teoria dá ênfase às características pessoais do líder. Os líderes deverão possuir certas características de personalidade especiais que serão basicamente, as principais facilitadoras do papel de liderança. Assim, os líderes são vistos como seres diferentes das demais pessoas pelo facto de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal, como também por mantê-los em suas posições. Este conceito permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo possibilidade de serem feitos posteriormente, por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal. (Bergamini, 1994:28)

Esta teoria defende que o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das outras pessoas. Assim, o líder pode influenciar o comportamento dos outros, por possuir características marcantes de personalidade.

Esta teoria, também conhecida por teoria de traços de liderança, busca traços sociais, físicos, intelectuais, ou de personalidade que distinguem o líder do não líder.

A abordagem dos traços apresenta algumas limitações. Primeiramente, pelo facto de não existir um único traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação, pois os traços não prevêm a liderança em todas as situações em que existem rígidas normas comportamentais, fortes incentivos a tipos específicos de comportamento e claras expectativas em relação aos comportamentos punidos ou recompensados.

Em suma, os traços funcionam mais para prever o surgimento da liderança do que para fazer a distinção entre líderes eficazes e não eficazes. Um indivíduo pode apresentar determinados traços e ser considerado um líder, não significando que este será bem sucedido ao liderar o seu grupo para o alcance dos seus objectivos.

Com a crescente evolução da sociedade, tem-se reconhecido cada vez mais, que a liderança é um dos aspectos mais significativos da actividade humana.

Vários autores definiram a liderança, tendo estabelecido uma estreita relação entre este conceito e os conceitos de poder e autoridade.

Psicólogos e sociólogos gestores de recursos humanos têm mostrado um interesse muito grande no que diz respeito à introdução de métodos e conhecimentos das ciências humanas no estudo da liderança. Estes estudiosos partilham a ideia de que a liderança é algo complexo, não podendo, como tal, explicar isoladamente todas as dinâmicas referentes à liderança.

Weber (1947/1922) foi quem deu o primeiro passo no sentido dessa clarificação, através do conceito de legitimidade. Segundo este autor, a autoridade seria o poder legítimo, ou seja, aceite por aqueles sob os quais se exerce. Assim sendo, a autoridade não é poder, mas sim a liderança. Neste sentido, a liderança estaria mais directamente relacionada com a autoridade do que com o poder. Nesta ordem de ideias, na Sociologia *Herrschaft* um conceito introduzido por Max Weber no seu trabalho “ *Economy and Society* “ (1947), define a liderança como sendo o exercício do poder por parte de um actor sob um grupo. Sendo, neste caso, o grupo (enquanto destinatário do exercício do poder) uma das características básicas do conceito de liderança.

Para Weber (1947) o processo de liderança está associado ao carisma, ou seja, às características psicológicas do líder e seus liderados. A liderança, para Weber, tem a dimensão carismática da autoridade e é, como tal, um processo essencialmente psico-sociológico.

T. Parsons (teorias da Sociedade - 1961), seguidor de Weber, definiu a liderança como sendo um processo de troca entre dois meios simbólicos, a influência e o poder político. Ao caracterizar a liderança enquanto produto da influência e não do poder, Parsons estabelece uma visão da liderança como um processo dinâmico que visa o alargamento da autoridade do líder. (Tannenbaum, Weschler e Massarik, 1961).

Ao conceito de poder estão associados vários recursos, sejam eles económicos, organizacionais ou psicológicos, e é na utilização e acesso a esses recursos, onde os líderes buscam a capacidade para realizar seus objectivos. Esta realização, é por vezes mediada por terceiros, que poderão oferecer, maior ou menor resistência e maior ou menor colaboração.

Portanto, o conceito de liderança surge dentro deste contexto. Burns (1978) definiu a liderança como um processo recíproco de mobilização, por pessoas com certos motivos e valores, mobilização de recursos económicos, políticos, e outros, num contexto de competição e conflito, com a finalidade de atingir determinados objectivos, independente ou mutuamente, tanto pelos líderes como pelos liderados.

A liderança implica sempre relações interpessoais, na medida em que a qualidade como influência verbal e traços como a cooperação e a sociabilidade, serão, certamente, prioritários.

A liderança requer, também, predisposição para influenciar e, portanto, traços como a ascendência e a dominância. Motivos tais como o do poder estarão associados à capacidade de liderança.

A liderança diz respeito à realização de objectivos específicos numa tarefa ou numa organização, portanto, o motivo do sucesso, iniciativa, sentido de responsabilidade, energia, afirmação pessoal e competências específicas, são traços que deverão, também estar associados à liderança. (McClelland, 1961)

A natureza da liderança e sua posição no contexto do comportamento organizacional, têm sido a principal preocupação das pesquisas desde o início da década de 1930. Embora houvesse muitas obras antes deste período, sendo estas essencialmente teorias filosóficas, pelo facto de não existirem dados que sustentam seus pontos de vista.

Esta teoria esteve em voga até o final dos anos 40. Sua orientação implica a crença de que a liderança é uma característica inata, e não uma habilidade aprendida. Tem como princípio que cada pessoa possui qualidades que distinguem os líderes dos não líderes ou seguidores.

Em Tolfo (2004) vemos mencionado que a teoria dos traços é a pioneira em termos de sistematização dos trabalhos sobre liderança, associada às características de um “grande homem”. Os líderes apresentariam certo perfil que os habilitaria para essa função: aspectos físicos (altura, peso, aparência, idade); habilidades (inteligência, fluência verbal, escolaridade, raciocínio) e personalidade (introversão, extroversão, ajustamento, autocontrole). (Bergamini, 1994)

Em Drummond (2007) vemos a atribuição da falência desta teoria à falta de apoio em bases antropológicas que a justifiquem. Essa falência confirma a suposição equivocada de que os líderes seriam os depositários de grande quantidade de características e conhecimentos, possuindo, portanto, as condições de ensinar seus seguidores a resolver problemas relacionados à rotina diária de trabalho.

Do princípio do século XX até o início da 2ª guerra mundial, a investigação sobre a liderança assentou na procura do grande homem, ou seja na procura de indivíduos detentores de qualidades especiais que os distinguiam dos seus subordinados (Jesuino 1987).

Segundo Stogdill (1974) certos traços e competências têm muita importância para a eficácia da liderança, designadamente: inteligência, fluência verbal, a auto estima, estabilidade emocional, tolerância e o *stress*. Stogdill (1974) descreve o perfil do líder como sendo caracterizado por:

“ ... uma busca intensa da responsabilidade e da realização das tarefas, vigor e pertinência no sentido dos objectivos, a aceitação do risco, procura da originalidade na resolução dos problemas, esforço por tomar iniciativa em situações sociais de decisão e acção, prontidão, capacidade para influenciar o comportamento dos outros e capacidade para estruturar sistemas de interacção social dirigidos para o fim em vista”.

Em resumo, os traços pessoais não são suficientes para discriminar os líderes dos não líderes, e muito menos a eficácia ou ineficácia da sua liderança.

2.2.2. A Abordagem do Estilo (Teorias comportamentais)

São teorias que descrevem os possíveis estilos de liderança que serão aplicados em relação aos subordinados.

De acordo com Chiavenato (2005), existem três tipos de liderança, que são a liderança autocrática, liberal e democrática que possuem algumas características, tal como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Tipos de liderança

Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Apenas o líder decide e fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo.	As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para a tomada de decisões do grupo ou individuais, com a participação mínima do líder.
O líder determina providências para a execução das tarefas, uma de cada vez, a medida que forem necessárias e de modo imprevisível pelo grupo	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderá fornecer informações desde que solicitado.
O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos colegas fica por conta do grupo, com total falta de participação do líder.
O líder é pessoal e dominador, nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objectivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas. Faz apenas comentários quando interrogado.

Fonte: Chiavenato, Introdução a teoria Geral de Administração 2000.

Na liderança autocrática o líder centraliza as decisões, impondo as suas ordens ao grupo; isto é, o líder fixa as directrizes sem qualquer participação do grupo.

A liderança democrática é a que o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática do grupo. Neste estilo de liderança as directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.

Enquanto que na liderança liberal o líder delega as decisões ao grupo deixando-o totalmente à vontade e sem controlo algum. Isto significa que existe uma liberdade total na tomada das decisões de grupo ou individuais e mínima participação do líder.

Na prática, o líder utiliza três tipos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. Este pode mandar cumprir ordens, consultar seus subordinados antes de tomar alguma decisão, ou sugerir a algum subordinado para que execute alguma tarefa.

Estará assim utilizando os três estilos de liderança. O desafio da liderança consiste em saber quando aplicar qual estilo, em que circunstâncias, e quais as actividades a serem desenvolvidas.

As teorias comportamentais tentaram oferecer respostas mais conclusivas sobre a natureza da liderança e as consequências práticas do comportamento do líder. Portanto, há uma mudança de foco que permitiu aos pesquisadores sobre liderança constatarem a importância da formação do líder, para modificar o seu comportamento. Também se passou a dar ênfase à relação entre líder e liderado, uma vez que os líderes não podem liderar sem seguidores.

Em Cavalcanti *et al.* (2007:40) apresentam-se estilos de liderança definidos a partir dos estudos realizados por Lewin (1947):

“O estilo autocrático está ligado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando muita participação para os liderados. Já no estilo democrático, o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, incentiva à participação de todos, procura delegar autoridade e usa o feedback como uma forma de treinamento de seus subordinados. O líder de estilo *laissez-faire* procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los”.

Um modelo de liderança muito estudado e utilizado na década de 1960 foi o *Grid Gerencial*, desenvolvido por Blake e Mouton (1964) (*apud* Ronchi, 2007), após 45 anos de pesquisa. Este modelo de liderança procura representar os vários meios de usar a autoridade ao exercer a liderança, focando dimensões atitudinais e comportamentais.

2.2.3. A Abordagem Contingencial

A abordagem contingencial concentra-se no líder, nos liderados e na situação. Os factores situacionais assumem papel focal no entendimento da liderança, tentando especificar as variáveis que moderarão a actuação do líder.

Em Macêdo *et al.* (2006) chama-se a atenção para o fato de esta abordagem não estabelecer um estilo melhor ou predominante de liderança, mas sim um estilo mais adequado ou eficaz para a situação. Segundo esses autores, tal abordagem destaca a questão das expectativas, interesses e motivações dos liderados, somente podendo exercer a liderança que tenha condições de satisfazê-los.

A liderança situacional mostra quatro quadrantes básicos de comportamentos do líder, identificando o estilo apropriado para cada situação encontrada, conforme a predominância do comportamento de tarefa ou de relacionamento: determinar, persuadir, compartilhar ou delegar.

Os líderes usam o comportamento de tarefa para organizar e definir as funções da sua equipe e explicar as actividades individuais e colectivas que devem ser executadas. Esse comportamento demonstra até que ponto o líder dedica-se à tarefa de definir papéis, mostrando o quê, como, quando, onde e quem deve fazer, com relação ao estabelecimento de metas, prazos, direcção, organização e controle.

Já o comportamento de relacionamento mostra como os líderes mantêm as relações pessoais com o grupo, como se comunicam, como estabelecem o suporte sócio-emocional com a equipe de trabalho, como facilitam os comportamentos e as interacções, e como dão resposta (*feedback*).

2.2.4. A Abordagem da Nova Liderança (Liderança Transformacional)

Alguns autores usam a expressão *nova liderança* referindo-se a uma série de abordagens sobre liderança que surgiram nos anos 1980.

Tolfo (2004: 289) recorre a Bowditch e Buono (1992) ao afirmar que:

“O líder transformacional mostra-se um agente de mudanças, capaz de correr riscos, atento à satisfação das necessidades das pessoas, guiado por valores centrais, voltado ao aprendizado contínuo, capaz de lidar com complexidade, ambigüidade e incerteza, e direcionando para uma visão compartilhada”.

Podemos perceber aqui uma relação que é de influência mútua, em contraposição à ideia de um liderado passivo, uma vez que o líder deve conhecer as necessidades e motivações dos seus seguidores e tratá-los como pessoas íntegras. As relações interpessoais constituem-se na base do seu papel.

Espera-se que o líder transformacional seja capaz não só de identificar as forças e fraquezas da organização, mas também de harmonizá-las diante das oportunidades do ambiente, buscando formas de inspirar os empregados a se defrontarem com esses desafios. Ele deve construir uma visão de futuro organizacional que seja melhor do que aquela já experimentada.

2. 3. Liderança Carismática

Fundamentalmente a abordagem dos traços tinha em vista a procura do líder universalmente eficaz, ou seja, um líder carismático, possuidores de características supremas capazes de influenciar e estimular os seus subalternos através de uma inspiração divina.

Segundo Rego e Cunha (2005) a correspondência entre esta noção e a liderança carismática é clara.

Segundo a teoria de House (1971) e seus seguidores, descreve o modo de comportamento de líderes carismáticos e de como eles se distinguem dos outros líderes.

O carisma é definido como a influência exercida ao nível das orientações normativas dos subordinados, do envolvimento emocional com o líder.

Os líderes carismáticos têm uma elevada necessidade de poder e elevada auto confiança e uma forte convicção nas suas próprias crenças e ideias.

Yukl (1989: 205) menciona oito indicadores da liderança carismática:

1. A confiança dos seguidores na rectidão das crenças do líder;
2. Semelhança entre as crenças dos seguidores e as do líder;
3. Aceitação inquestionável do líder pelos seguidores;
4. Afeição dos seguidores para ao líder;
5. Obediência voluntária ao líder;
6. Envolvimento emocional dos seguidores na missão da organização;
7. Objectivos de desempenho mais elevados por parte dos seguidores e
8. Crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo.

Trice & Beyer (1986) definiram o carisma como a resultante da interacção complexa de cinco elementos:

1. Uma pessoa com extraordinário dom e qualidades;
2. Uma crise social ou situação de desespero;
3. Uma visão radical ou conjunto de ideias promissoras e uma solução para a crise;
4. Um conjunto de seguidores atraídos pelo líder e crentes no seu poder excepcional e visão radical e
5. A validação do dom extraordinário da pessoa e da visão radical através dos sucessos confirmados na gestão de crises percebidas.

O processo de liderança carismática foi bem descrito por Klein & House (1995), fazendo uma analogia com o triângulo do fogo onde o carisma resultaria da conjugação de três elementos: líder (fáscia ou temperatura de ignição); seguidores (combustível ou matéria inflamável) e ambiente propício (oxigénio).

A Liderança carismática à semelhança do fogo, ocorrerá apenas na presença dos três elementos.

2.4. Dimensões da Cultura Organizacional e *Societal*

2.4.1. Cultura *Societal*

Com a crescente globalização das organizações industriais e a cada vez maior interdependência entre nações, a necessidade de uma maior compreensão das influências culturais na liderança e nas práticas organizacionais, tem vindo a crescer.

Os líderes são confrontados com situações muito complexas, constantemente em desenvolvimento e de difícil compreensão.

A cultura *societal* influencia e regula o comportamento humano na sociedade.

Valores culturais e suas práticas, ajudam a identificar comportamentos socialmente aceites e não aceites.

Dois campos específicos do impacto destes valores são a cultura organizacional e os atributos específicos de liderança.

As organizações são micro versões das sociedades nas quais elas operam. Elas estão repletas de indivíduos que cresceram na cultura local, e o seu sucesso na adaptação externa e integração interna depende da sua habilidade de assimilar o seu meio ambiente mais abrangente.

Do mesmo modo, os seguidores dos líderes são parte da mais abrangente sociedade e da mais restrita organização cultural.

O critério de acesso ao desempenho dos seus líderes por parte dos seguidores é certamente influenciado pelas suas práticas *sociais* e organizacionais.

Temos muitas razões para considerar que o papel da cultura *societal* e organizacional influenciam a liderança e os processos organizacionais.

O que efectivamente funciona numa cultura, não necessariamente funcionará numa outra, daí a necessidade e importância de uma pesquisa inter-cultural na liderança e nas organizações, pesquisa essa, já levada a cabo pelo projecto GLOBE.

Um dos principais pontos tratados por este projecto foi a diferenciação dos atributos *societais* e organizacionais das diferentes culturas.

As análises e pesquisas levadas a cabo pela GLOBE, resultaram na identificação de 9 grandes atributos culturais e 6 comportamentos globais de liderança, a que iremos normalmente referir como CLTs.

Quando quantificados, estes 9 atributos culturais serão referidos como dimensões culturais, sendo eles:

1 - Evitamento da incerteza:

Medida pela qual os membros de uma organização ou sociedade, se empenham para evitar a incerteza, apoiando-se em normas sociais, rituais e práticas burocráticas de modo a aliviar a imprevisão de acontecimentos futuros.

2 - Distância do poder:

É o grau pelo qual os membros de uma organização ou sociedade, esperam e concordam, que o poder seja igualmente compartilhado.

3 - Colectivismo 1, ênfase social no colectivismo:

Reflecte o grau pelo qual as práticas de instituições sociais e organizacionais, encorajam e recompensam acções colectivas e a distribuição colectiva de recursos.

4 - Colectivismo 2, práticas familiares colectivistas:

Reflecte o grau pelo qual indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão nas suas organizações ou famílias.

5 - Igualdade do género:

E a medida pela qual uma organização ou sociedade minimiza as diferenças entre géneros.

6 - Assertividade:

E a medida pela qual indivíduos na organizações ou sociedades são agressivos nas relações sociais.

7 - Orientação futura:

É a medida pela qual indivíduos numa organização ou sociedade se engajam em comportamentos orientados para o futuro, tais como: o planeamento, investimento futuro ou retardando gratificações.

8 - Orientação no desempenho:

Medida pela qual uma organização ou sociedade encoraja e gratifica os seus membros pela melhoria do desempenho e excelência. Esta dimensão é similar a dimensão do dinamismo confuciano de Hofstede e Bond (1988).

9 - Orientação humana

É a medida pela qual indivíduos de uma organização ou sociedade são encorajados e gratificados por serem justos, altruístas, amigáveis, generosos, atenciosos, e simpáticos para com os outros.

Esta dimensão é similar á dimensão de bondade de coração de Hofstede e Bond (1988).

Estas dimensões têm escalas e estão divididas em duas partes, sendo a primeira a que mede as práticas dos líderes na organização (como são) e a segunda parte mede as práticas do que deveria acontecer nessa mesma organização (como deveriam ser).

2.4.2. Comportamento do Líder e seus Atributos

Um dos pontos principais de abordagem da GLOBE consiste em analisar até que ponto características específicas do líder e suas acções, são universalmente aceites como contributos para uma liderança efectiva, e a medida pela qual estas qualidades e acções estão ligadas a características culturais.

Foram identificadas 21 atributos ou comportamentos dos líderes que são universalmente vistos como contributos para uma liderança efectiva e 8 atributos que são vistos universalmente como impedimento para uma liderança efectiva. Foram também identificados 35 atributos ou comportamentos de líderes tidos como contribuintes para uma liderança efectiva e impedimentos noutras culturas (GLOBE, Culture, Leadership, and organizations– Leader Behaviour and Atributes:14).

Em resumo foram finalmente identificados 6 comportamentos globais dos líderes:

As seis dimensões globais CLT de liderança são as seguintes:

- 1 - Carismática/Liderança baseada no Valor;
- 2 - Liderança Orientada para o Grupo;
- 3 - Liderança Participativa;
- 4 - Liderança Orientada para a parte Humana;
- 5 - Liderança Autónoma e,
- 6 - Liderança Auto Protectora

Carismática/Liderança baseada no Valor

Esta é uma dimensão de liderança largamente definida, que reflecte a habilidade de inspirar, motivar e o esperar resultados de grandes desempenhos da parte dos outros, com base em valores centrais firmemente enraizados.

Esta dimensão de liderança CLT da GLOBE ou Liderança/Carismático baseada no valor, inclui seis sub-escalas de liderança:

- Visionária
- Inspiradora
- Auto sacrifício
- Íntegra
- Decisiva
- Orientada para o desempenho

Liderança Orientada para o Grupo

Esta dimensão de liderança enfatiza a construção efectiva do grupo e a implementação de um propósito comum ou meta, entre os membros do grupo.

Esta dimensão CLT de liderança da GLOBE inclui 5 subescalas de liderança primária designadas:

- a) Orientação colaborativa do grupo;
- b) Integração do grupo;
- c) Diplomático;
- d) Malévolo e,
- e) Administrativamente Competente

Liderança Participativa

Esta dimensão de liderança reflecte o grau em que os gerentes se envolvem uns com os outros na tomada e implementação das decisões. A dimensão CLT de liderança participativa da GLOBE inclui duas subescalas primárias de liderança:

- a) Autocrática

- b) Não-participativa

Liderança Orientada para a parte Humana

Reflete uma liderança suportativa e considerativa, mas inclui também compaixão e generosidade. Esta dimensão inclui duas subescalas de liderança:

- a) Modéstia
- b) Orientação para a parte humana

Liderança Autónoma

Esta dimensão de liderança, recentemente definida, refere-se a lideranças independentes e individualistas. Ela inclui uma subescala de liderança primária chamada Autónoma que é constituída de atributos únicos, individualistas, independentes e autónomos.

Liderança Auto Protectora

Numa perspectiva do ocidente esta dimensão de liderança, também recentemente definida, foca-se em assegurar a protecção e a segurança do membro individual ou do grupo. Esta dimensão inclui 5 subescalas de segurança primárias:

- a) Auto-centrada;
- b) Consciência de Estatuto;
- c) Indutor de Conflito;
- d) *Face Saver* (“Lavar” a cara)
- e) De procedimento

Com a informação anteriormente apresentada, os investigadores da GLOBE levantaram a hipótese de que seria possível, construir perfis de dimensões de liderança baseados nas respostas individuais à questionários, associados a cultura e a níveis de grupos culturais.

Estas respostas agregadas, indicariam a estação para a qual, certos atributos de liderança e dimensões são percebidos como contributos para a liderança efectiva entre culturas e grupos sociais.

A Cultura é normalmente citada pelos cientistas sociais quando estes se referem a um conjunto de parâmetros de colectividades, que por si diferencia cada colectividade de uma maneira significativa

A GLOBE define Cultura como sendo “motivos, valores, crenças e identidades compartilhadas, e interpretações ou significados de eventos significativos que resultam da experiência comum de membros de colectividades que são transmitidas através de gerações “.

2.4.3. Cultura Organizacional

O modo mais simples de definir uma Cultura *Societal* Operacional, será a de um sistema de crença ideológica (incluindo os sistemas religiosos e políticos), herança étnica, e história.

Do mesmo modo, uma breve descrição de uma Cultura Organizacional, seria a de defini-la como sendo a mais comum nomenclatura usada dentro de uma organização, valores organizacionais partilhados, e história organizacional.

2.4.4. Cultura e Clima Organizacional

Cultura e clima são duas forças distintas que ditam o modo de agir dentro de uma organização.

Cada organização tem a sua própria e distinta cultura. Esta cultura é uma combinação dos fundadores, lideranças passadas, lideranças presentes, crises, eventos, história e tamanho.

Tudo isto resulta em ritos: nas rotinas, rituais, e “a maneira como fazemos as coisas”.

Estes ritos têm um impacto no comportamento individual, nas normativas, e orientam o comportamento apropriado para cada circunstância.

O clima é o termómetro da organização, a percepção individual e compartilhada bem assim como as atitudes dos membros da organização. Enquanto que a cultura é a natureza enraizada da organização, a qual é o resultado de sistemas, papéis, tradições e costumes formais e informais usados; o clima é um fenómeno restrito e de curta duração, criado pela liderança corrente¹.

O clima representa as crenças acerca do “sentimento da organização”, pelos seus membros. Esta percepção individual do “sentimento da organização” vem de quanto as pessoas acreditam nas actividades que ocorrem na organização.

Estas actividades influenciam a motivação e a satisfação individual bem como da equipa.

O clima organizacional está directamente relacionado com a liderança e o estilo de gestão do líder, baseado em valores, atributos, capacidades e acções assim como as prioridades do líder.

A cultura é um fenómeno complexo a longo prazo que representa as expectativas partilhadas e a imagem própria da organização. A cultura influencia as características do clima.

Segundo James (*et all*) apud Neves (2000:53);

“ O âmbito significado e o que diferencia clima de Cultura. Significa isto que enquanto no clima se procura avaliar o grau em que as características organizacionais são percebidas pelas pessoas com contributo para o seu

¹ Celestino Vicente Gimo “ Influencia da liderança no clima organizacional, Caso das cervejas de Moçambique.

bem estar, resultando o clima na expressão de valores individuais, na cultura o que se avalia e a expressão dos valores e normas da unidade formal de referencia (grupo, departamento, organização) as quais exprimem o que é desejado como benéfico para o funcionamento ou sobrevivência da unidade formal de referencia enquanto que na avaliação do clima e o que significam em termos individuais as características organizacionais que são o alvo principal a ser avaliado. Na cultura, tal alvo a ser avaliado e o significado colectivo e partilhado, existente nas diversas formas, fornecendo justificações, para a conduta organizacional. Por isso, o Clima é um conceito mais de raiz individual e a Cultura é um conceito mais de raiz grupal.”

Segundo Brescancini (2005) existe uma estreita relação entre o conceito de clima e o conceito de cultura organizacional, tanto que é recomendável, desvendar os principais elementos culturais de uma organização, antes de se partir, para o levantamento e análise do clima.

Esta afirmação, vem sustentar a ideia de que os elementos da cultura organizacional, constituem uma base para uma investigação, de clima organizacional, pois é a partir destes elementos, que uma determinada organização, dita as regras de funcionamento, maneira de estar e de ser dos seus colaboradores.

2.4.5. Relações entre Cultura e Liderança

A GLOBE empiricamente estabelece, que existem concepções de liderança culturalmente partilhadas, às quais se refere como Teorias Implícitas de Liderança, Culturalmente Representativas ou CLTs, ou seja, os membros das diversas culturas partilham observações e valores comuns no que respeita aquilo que constitui uma Liderança efectiva ou não efectiva².

As seis dimensões CLT globais de liderança são:

- **Carismático/Liderança baseada no Valor**

² Ver livro da Globe pgs 37 pg 49.

Normalmente indicada como contribuinte de uma liderança fora do normal.

- **Liderança Orientada para o Grupo**

Normalmente indicada como contribuinte de uma liderança fora do normal.

- **Liderança Participativa**

Normalmente indicada como contribuinte de uma liderança fora do normal.

Embora haja diferenças significativas entre Países e aglomerados.

- **Liderança Autónoma**

Tem sido referida como sendo um impedimento para uma liderança fora do normal em algumas sociedades e noutras com leve contribuidora.

- **Liderança Orientada para a parte Humana**

Tem sido referida como neutra em algumas sociedades e contribuindo moderadamente para uma liderança fora do normal noutras.

- **Liderança Auto – Protectora**

E normalmente referida como sendo um impedimento para uma liderança fora do normal.

Normalmente, os valores das dimensões culturais, não as suas práticas, estão relacionadas às dimensões de liderança CLT, representando uma cultura e, a outra, os atributos de liderança.

As figuras que se seguem sumarizam o relacionamento entre as dimensões culturais e as dimensões CLT. Mostram elas a contribuição relativa de cada dimensão cultural em relação a cada uma das dimensões CLT.

Os valores da Orientação para o desempenho são a única dimensão cultural que ao nível da organização representa um factor indicativo significativo das seis dimensões globais CLT. Está positivamente correlacionada com cinco e negativamente correlacionada com uma, a liderança Auto-Protectora.

Os valores do evitamento da incerteza são um elemento indicativo positivo de Liderança Auto-Protectora, Liderança orientada para o Grupo e Liderança orientada para a parte humana são um elemento indicativo negativo da liderança participativa.

Os valores da orientação para o futuro e orientação para a parte humana, são ambos indicadores positivos de lideranças orientadas para a parte humana, para o grupo e carismática/baseadas nos valores.

Os valores do colectivismo em grupo são um indicador positivo das lideranças carismáticas e orientadas para o grupo e um indicador negativo da liderança Auto-protectora.

Os valores da igualdade de género são um indicador positivo das lideranças participativas e carismáticas e um indicador negativo da liderança Auto-protectora.

Os valores do colectivismo institucional são um indicador negativo da Liderança Autónoma.

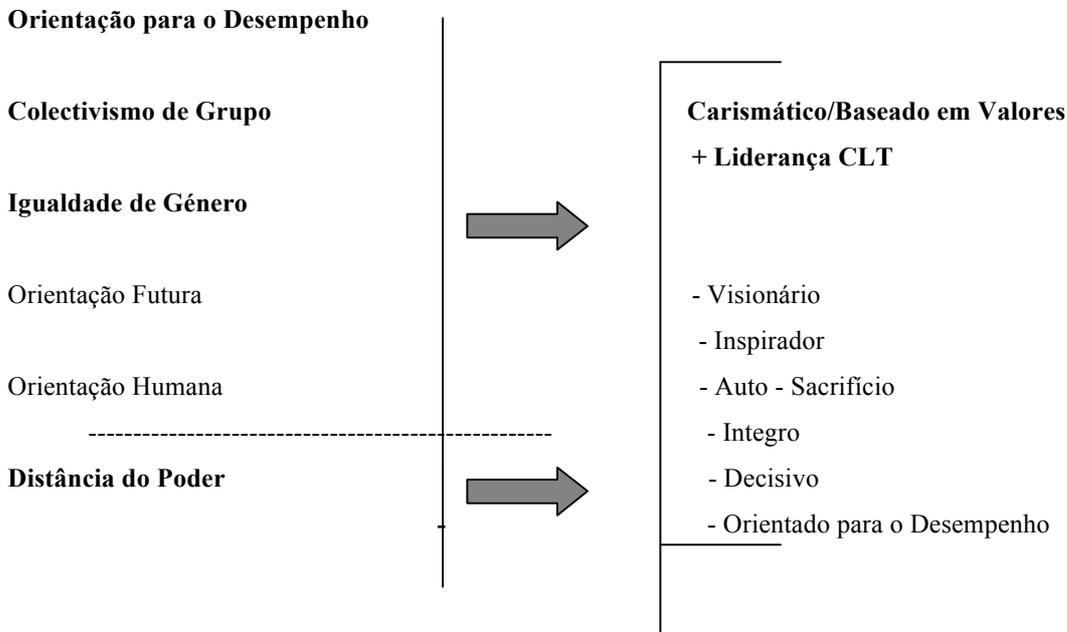
Os valores do distanciamento do poder, são indicadores positivos de uma liderança Auto-protectora e um indicador negativo das Lideranças carismáticas e participativas.

As figuras que se seguem sumarizam o relacionamento entre as dimensões culturais e as dimensões CLT, mostrando a contribuição relativa de cada dimensão cultural em relação as dimensões CLT.

As mais importantes dimensões CLT nos diversos tipos de Liderança estão *boldados* (realçados):

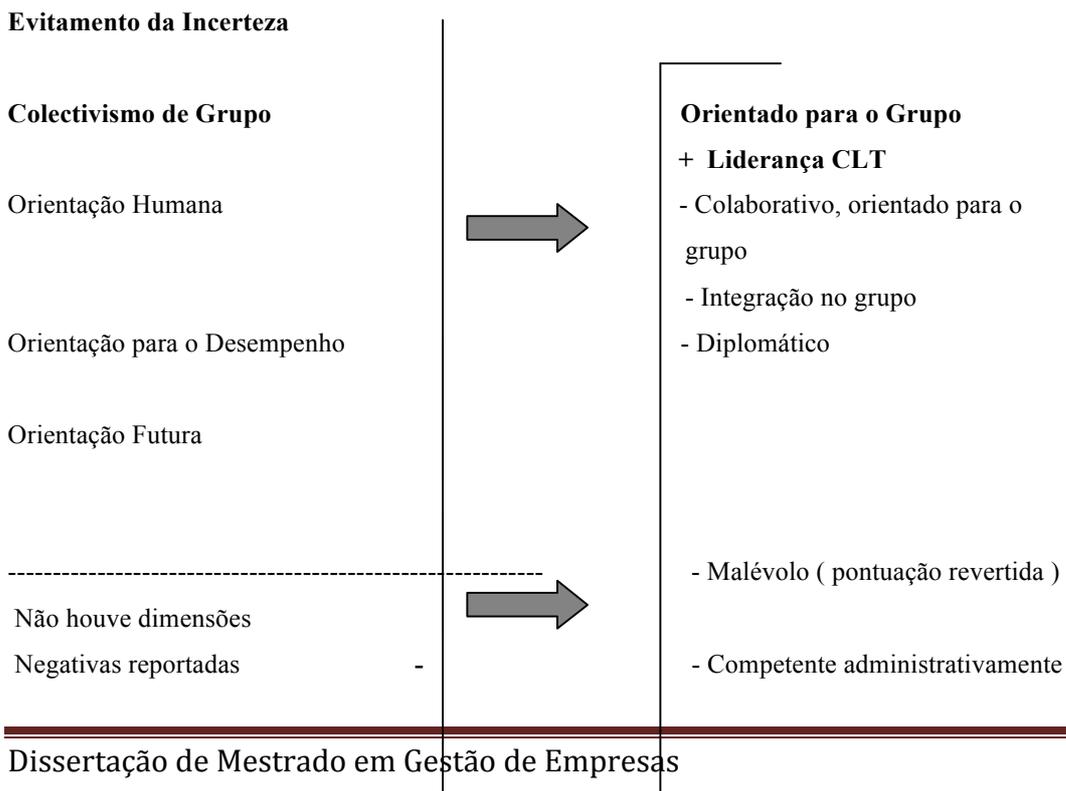
Liderança Carismática/Baseada em Valores

Valores de Dimensão Culturais



Liderança Orientada para o Grupo

Valores de Dimensão Culturais



Liderança Participativa

Valores de Dimensão Culturais

Orientação para o Desempenho

Igualdade de Género

+

Orientação Humana



Evitamento da Incerteza

Distância do Poder

Assertividade

-

Participativo
Liderança CLT

- Participativo
- Autocrático (Pontuação revertida)

Liderança Orientada para a parte Humana

Valores de Dimensão Culturais

Orientação Humana

Evitamento da Incerteza

+

Assertividade



Orientação para o Desempenho

Orientação Futura

Não houve Dimensões Negativas Reportadas

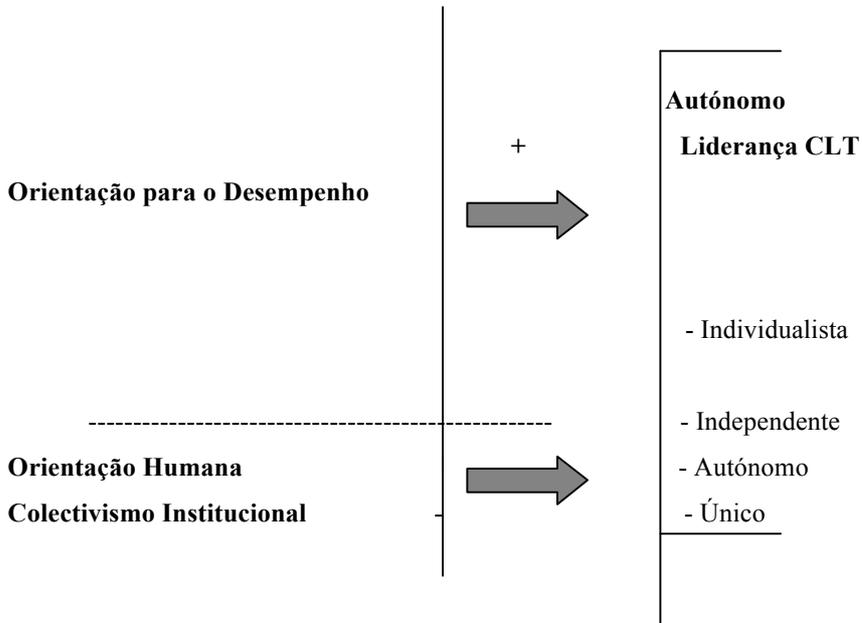
-

Orientado para a parte Humana
Liderança CLT

- Modéstia
- Orientado para a parte Humana

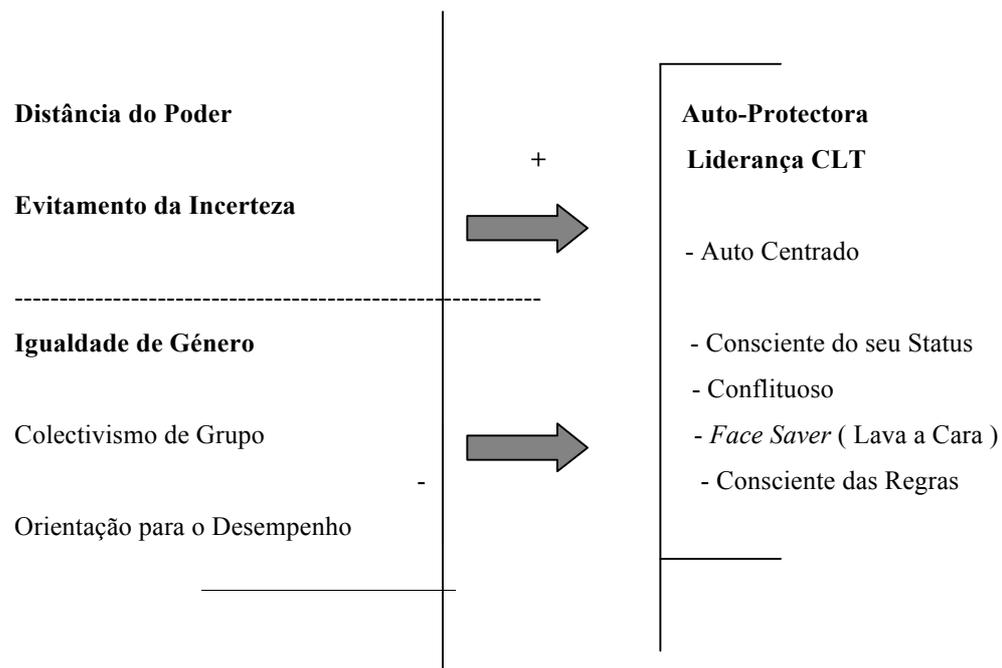
Liderança Autónoma

Valores de Dimensão Culturais



Liderança Auto-protectora

Valores de Dimensão Culturais



2.4.6. Relação entre o Comportamento do Líder e a Cultura Organizacional

O comportamento organizacional refere-se ao estado do qual as pessoas fazem nas organizações e de que forma o mesmo afecta a instituição. O comportamento envolve trabalho, absentismo, produtividade, desempenho humano e administração.

O comportamento inclui tópicos básicos como motivação, poder de liderança, comunicação inter-pessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepções, processo de mudanças, conflitos, planeamento e stress do trabalho.

O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Portanto, os coordenadores ou seguidores estão ligados pelo empenho comum por meio de intenso treino e programas de orientações que ajudam a desenvolver valores comuns e um sentido compartilhado do objectivo.

A valorização dos factores culturais no contexto organizacional, visto na perspectiva do líder é instrumento bastante importante para o sucesso de uma organização sendo os administradores bem sucedidos, aqueles que sabem permanentemente apoiar-se nos pontos fortes de cultura organizacional.

Neste contexto, é fácil perceber que, as organizações para sobreviverem devem enfrentar todos estes desafios, o que pressupõe uma capacidade de prever mudanças e administra-las privilegiando a adaptabilidade, a flexibilidade e a sensibilidade dos seus seguidores.

2.5. O Modelo da GLOBE

A teoria que norteia o programa de pesquisa da GLOBE é uma integração da Teoria de Liderança Implícita (Lord & Maher, 1991), da Teoria de Cultura do Valor Acreditado

(Hofstede,1980; Triandis, 1995), da Teoria da Motivação Implícita (McClelland 1985) e da Teoria Contingencial Estrutural da organização e efectividade (Donaldson, 1993; Hicson, Hinings, McMillan & Schwitter, 1974).

O acrónimo para a Teoria Implícita culturalmente endossada, de Liderança da GLOBE, é o CLT.

O ponto fulcral da teoria integrada é a de que, os atributos e entidades que diferenciam uma cultura específica, são próprias de práticas organizacionais e atributos de comportamentos de liderança frequentemente usados e efectivos dessa específica cultura.

A teoria integrada da GLOBE consiste essencialmente nos seguintes pontos:

- As normas culturais da sociedade e seus valores e práticas comuns, afectam o comportamento dos líderes.
- A liderança afecta a forma organizacional, a sua cultura e práticas.
- Os valores e práticas culturais da sociedade também afectam as culturas e práticas organizacionais.
- A cultura organizacional e suas práticas também afectam o comportamento dos líderes.
- As culturas *societais* e Organizacionais assim como as suas práticas, influenciam o processo pelo qual as pessoas partilham as teorias implícitas de liderança.
- As contingências estratégicas organizacionais, afectam a forma, cultura e práticas organizacionais.
- As contingências estratégicas organizacionais, afectam os atributos e comportamentos dos líderes.

- As relações entre as contingências estratégicas organizacionais e as formas, culturas e práticas organizacionais serão moderadas pelas forças culturais.
- A aceitação do líder é uma função da interação entre as CLTs e os atributos e comportamentos do líder.
- A eficiência da liderança é uma função da interação entre contingências estratégicas organizacionais e os atributos e comportamentos dos líderes.
- A aceitação do líder pelos seus seguidores, facilita a sua eficiência.
- A eficiência do líder com o correr do tempo, irá aumentar a sua aceitação.
- As práticas culturais da sociedade, estão relacionadas á economia competitiva das nações.
- As práticas culturais da sociedade, estão relacionadas com o bem-estar físico e psíquico dos seus membros.

As diferenças dos valores e práticas de cada cultura e as contingências organizacionais enfrentadas por cada organização, irão indicar os atributos e comportamentos do líder assim como as praticas organizacionais que são mais frequentemente entendidas como aceitáveis e mais frequentemente adoptadas.

Certos atributos das práticas culturais irão indicar a competitividade económica das nações e o bem estar físico e emocional dos seus membros.

3. A Filosofia Africana *Ubuntu*

Segundo algumas figuras proeminentes africanas, existe a necessidade neste nosso mundo globalizado, de uma teoria de ética de gestão, consistente com a nossa condição humana comum.

Todas as teorias de gestão que promovem a maximização da riqueza pessoal, devem ser rejeitadas por serem a maior parte destas acções não éticas. Acima de tudo deveremos rejeitar todas as teorias de éticas de negócios e governação corporativa que estão enraizadas em sistemas filosóficos individualistas, incluindo contratos sociais e teorias de accionistas, por tentarem elas corrigir os erros das teorias de maximização de riqueza própria, sem se referirem á raiz do problema: o individualismo.

Como as pessoas humanas são naturalmente comunais e não individualistas e como as culturas tradicionais são culturas comunais, deveríamos começar o já necessário desenvolvimento de uma teoria ética global de gestão para as culturas de filosofias tradicionais de todas as regiões do mundo; a filosofia africana *ubuntu*, poderá fazer uma contribuição significativa para a teoria global de ética de gestão, por correctamente compreender, que nós somos verdadeiramente humanos apenas em comunhão com outras pessoas.

Ubuntu é uma metáfora que descreve a solidariedade do grupo, em assuntos de sobrevivência, tão pertinente na sobrevivência das comunidades africanas, que como resultado da pobreza e da privação, têm de sobreviver através do cuidado e da irmandade do grupo e não só do auto sustento individual.

Este é um conceito de irmandade e unidade colectiva para a sobrevivência entre os pobres de cada sociedade. Em essência *Ubuntu* é um conceito que pode ser aplicado a todas as comunidades pobres.

Ubuntu pode também ser definida como uma filosofia ética ou humanista focada nas alianças das pessoas e nas relações entre as mesmas.

De acordo com o Arcebispo Desmond Tutu (1999), *Ubuntu* é: Uma pessoa com *Ubuntu* está aberta e disponível para as outras, afirmando-se com elas, não se sentindo ameaçada pelo facto de as outras pessoas serem boas e capazes, pois Ele ou Ela têm uma auto afirmação que advém do conhecimento que Ele ou Ela pertencem a um todo maior e sente-se diminuído quando os outros são humilhados ou diminuídos, ou quando os outros são torturados ou oprimidos.

Ubuntu é a essência de ser-se humano e *Ubuntu* fala particularmente acerca do facto de que não se pode existir como ser humano estando isolado. *Ubuntu* tem a ver com a nossa interconexão, não podendo ser-se humano independentemente, e mais, quando se tem *Ubuntu* ficamos conhecidos pela nossa generosidade.

De acordo com Nelson Mandela, *Ubuntu* é: Um viajante que percorre um país e para numa vila, não terá de pedir por comida ou água. Assim que parar, as pessoas lhe darão comida e cuidarão dele.

Ubuntu não significa que as pessoas não possam enriquecer. Dai a questão, o que irás tu ter de fazer para permitir que a comunidade a tua volta possa ser capaz de melhorar?

Na cultura Setswana (língua bantu falada na África do Sul e Botsuana) o conceito de *Ubuntu* é chamado de Botho e este define um processo no qual se ganha o respeito dando-se primeiro esse respeito, ganhando poder dando poder aos outros.

No Ruanda e no Burundi, *Ubuntu* significa generosidade humana, assim como humanidade, o dar sem qualquer custo.

De acordo com a filosofia *Ubuntu*, o propósito da comunidade é o de descobrir e alcançar as necessidades do bem comum, este mesmo bem comum não poderá ser alcançado às custas da dignidade. A comunidade não poderá sancionar quaisquer tipos de leis que ponham em causa a dignidade individual, já que a pessoa é uma dádiva de Deus.

A matriz da comunidade contém os elementos primários da filosofia *Ubuntu*, as quais passamos a enumerar: Partilhar, simpatia, empatia, tolerância, cuidado, compaixão,

solidariedade, sensibilidade, as necessidades dos outros, calor humano, compreensão e actos de simpatia.

A principal crença da filosofia *Ubuntu* é de que um homem pode apenas ser um homem através de outros. O conceito de *Ubuntu* consiste em uma solidariedade colectiva dos pobres em assuntos de sobrevivência.

Ubuntu pode também ser descrita, como um conceito de humanidade para com os outros, crendo nos laços universais de partilha, como factor de ligação de toda a humanidade.

O código de conduta de *Ubuntu* pode resumir-se a: ser prestativo; respeitador; colaborativo; quando se discorda, os demais são consultados; quando inseguros pedimos ajuda e, preparar os seus substitutos para a tarefa por si deixada.

3.1. O Estilo de Gestão *Ubuntu*

O primeiro passo no desenvolvimento de uma teoria africana de gestão de negócios baseada na filosofia *Ubuntu* é o reconhecimento da empresa como uma comunidade e não uma colecção de indivíduos.

Existem cinco virtudes ou valores centrais na filosofia *Ubuntu*: Humanidade, o cuidado para com os outros, a partilha, o respeito e a compaixão.

3.2. A Corrupção na Filosofia *Ubuntu*

Existem potenciais vícios ligados ao estilo de gestão *Ubuntu*, sendo o principal destes o nepotismo: como a família, o grupo social ou étnico, as ideologias tribais são factores fortes na constituição do indivíduo e da identidade colectiva, onde o gestor africano ou empregado irá pôr frequentemente o seu interesse, do seu primo ou membro da mesma

tribo, à frente do interesse da organização. Ocasionalmente, isto poderá significar a colocação de um parente próximo na organização, sem olhar para a sua capacidade ou para o posto em questão.

Pondo os interesses pessoais de parentes ou pessoas do mesmo grupo étnico à frente dos interesses da comunidade, constitui por si só um facto de corrupção comum na filosofia *Ubuntu*.

III – CAPÍTULO - ESTUDO IMPÍRICO

Com o presente trabalho pretende-se aplicar à realidade Moçambicana o modelo GLOBE, de modo a podermos inferir as eventuais semelhanças e diferenças com outras culturas, nomeadamente a portuguesa e a cultura sub-sahariana.

3.1. Hipóteses

Hipótese 1: O perfil de liderança dominante em Moçambique é do tipo Autónomo e pouco orientado para o grupo.

Hipótese 2: O perfil de liderança existente em Moçambique é fortemente moldado Pela cultura local.

Hipótese 3 : Os estilos de tomada de decisão em Moçambique (segundo os 8 tipos de decisão e as 14 situações descritas pela GLOBE) são muito similares aos de Portugal.

3.2. Objectivos

Geral:

- Conhecer o perfil de Liderança em Moçambique e a sua relação com a cultura local.

Específicos:

- Caracterizar o perfil de liderança em Moçambique;
- Identificar os atributos da cultura social dominante;
- Identificar os atributos da cultura organizacional em Moçambique;
- Analisar a relação entre os perfis de liderança dominantes e a cultura local;
- Comparar os estilos de liderança em Moçambique com os de Portugal.

3.3. Metodologia de Pesquisa

Esta pesquisa é de carácter exploratório, por se tratar de um diagnóstico. A pesquisa combina métodos quantitativos e qualitativos.

Segundo Gil (2002) uma pesquisa exploratória consiste em proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente assume a forma de pesquisa bibliográfica.

Tal como Gil (1989) refere, a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituída principalmente, por livros e artigos científicos dos modelos de liderança e tem, como vantagem, permitir ao investigador a cobertura de uma ampla gama de fenómenos.

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica consistiu no fornecimento de ferramenta teórica que levou a compreender todos os elementos ligados aos perfis de liderança e seus respectivos modelos que caracterizam a liderança Moçambicana.

A perspectiva de análise de dados qualitativa foi empregue, tendo como centro de gravidade as referências da ciência de gestão dos Recursos Humanos nas Organizações e, com o intuito de desenvolver uma estrutura sobre a liderança organizacional.

3.3.1 Entrevistas:

O método das entrevistas, é a técnica em que um investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objectivo de obtenção de dados que interessem à investigação (Gil, 1989).

As entrevistas aplicadas nesta dissertação foram feitas, ao grupo focal, estando presentes os diferentes líderes das organizações, cujo enfoque girou em torno do tipo de

liderança e diferenciação entre o líder e o gestor nas organizações Moçambicanas. Vide a entrevista em anexo.

3.3.2. Questionário:

Marconi & Lakatos (1999) consideram o questionário como um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas.

Esta técnica foi aplicada para identificar o comportamento do líder e analisar a sua contribuição e seu perfil, para além de avaliar o exercício de liderança dentro das organizações moçambicanas. Foi aplicado um questionário, cujos destinatários eram diferentes líderes das organizações, que iam desde directores, presidentes, chefes de departamentos entre outros. Para o efeito, foram inqueridos cerca de 50 líderes de distintas organizações, dos quais, dois não responderam devidamente tendo assim sido invalidados.

- Estes questionários serviram, também, para uniformizar e sistematizar a colecta de dados na identificação: Comportamento dos líderes, no que toca à importância de auto-avaliação de valores na liderança, tendo como lema: “como um princípio orientador em minha vida”.
- Identificar as características, explicar e interpretar os perfis de liderança através de aptidões para tomada de decisões, no processo de liderança.
- Avaliar a eficiência do exercício de liderança em Moçambique, de acordo com a equipe com quem trabalha o líder na organização, para além de diferentes formas isto é, Forma Alfa e Forma Beta, através de questões intituladas “forma como as coisas funcionam na organização” e a “forma como as coisas se deveriam passar na organização”. Avaliar também, na forma Beta as questões, “como as coisas são nesta sociedade” e a “forma como as coisas deveriam ser nesta sociedade”.

3.3.3. População e Amostra:

A amostra é uma fracção de uma população. A população é um conjunto, uma colecção de todos os objectos, elementos ou factores que contemplam uma dada realidade a ser considerada. (Kerlinger 1980)

O universo da pesquisa foi efectuada a nível da capital do país dada a representatividade das empresas, pois as sedes de muitas delas estão na capital do país, Maputo, e contemplam líderes de vários escalões, que vão desde já estar integrados neste departamento.

A amostra vai privilegiar os indivíduos que possuem atributos e posicionamentos médio - altos na organização.

3.3.4. Colecta de dados:

Para a colecta de dados foram aplicadas as técnicas de recolha de dados no campo que a definição de amostra usando métodos não probabilísticos, sendo por isso uma amostra intencional e tendo sido consequentemente identificados, 50 líderes como amostra, sendo estes de diversas áreas e categorias.

O processo de preenchimento de questionários direccionados aos líderes, para obtenção de dados primários, durou seis meses, dada a complexidade do entendimento e disponibilidade do tempo por parte destes líderes, o que culminou com o preenchimento de 50 questionários, dados pressupostos para a validade do teste, para análise de dados.

Foi também usado nesta pesquisa o método de consultas bibliográficas que consistiu na recolha de informação sobre o tema e através de sites da *internet*, relacionados com tema.

E ainda quanto ao método, foram obtidas outras através de artigos científicos relacionados com o tema. Eco (1997) afirma que os dados primários são as edições originais ou a edição crítica de um tema tratado, sendo os secundários aqueles elaborados por outros, pessoas ou institutos.

A obtenção de dados será efectuada por meio de observação directa intensiva, por meio de questionários e observação participante.

Lakatos & Marconi (1991) afirmam que a observação participante está directamente relacionada com a participação real do investigador com a comunidade ou grupo.

Fernandes (1994) diz que a observação participante, de certo modo, é uma observação global, diferente das outras formas; exemplo: entrevista e medidas de atitudes (testes).

3.3.5. Análise e Interpretação

Os dados serão dispostos e apresentados por intermédio de uma representação escrita onde se vai expor a opinião dominante dos colaboradores.

Para Deslandes (1994: 68) a análise e interpretação de dados consiste em “olhar atentamente para os dados de pesquisa”.

Para a presente pesquisa será empregue a técnica de análise de dados com base em dados estatísticos no Excell, para além de análise de conteúdo.

Segundo Duverger (1996), a análise de conteúdo constitui uma forma particular de semântica quantitativa, é um modelo simplificado.

Para a análise descritiva das variáveis existentes no questionário e, conseqüentemente para análise das multivariáveis, usando a escala de *Linkert* onde culminou no uso de teste de Alfa de Croambach, a validação dos resultados para além da análise da tabela de frequência, que apresenta o comportamento das variáveis de acordo com a disposição dos parâmetros, para distinção do perfil de liderança existente nas organizações.

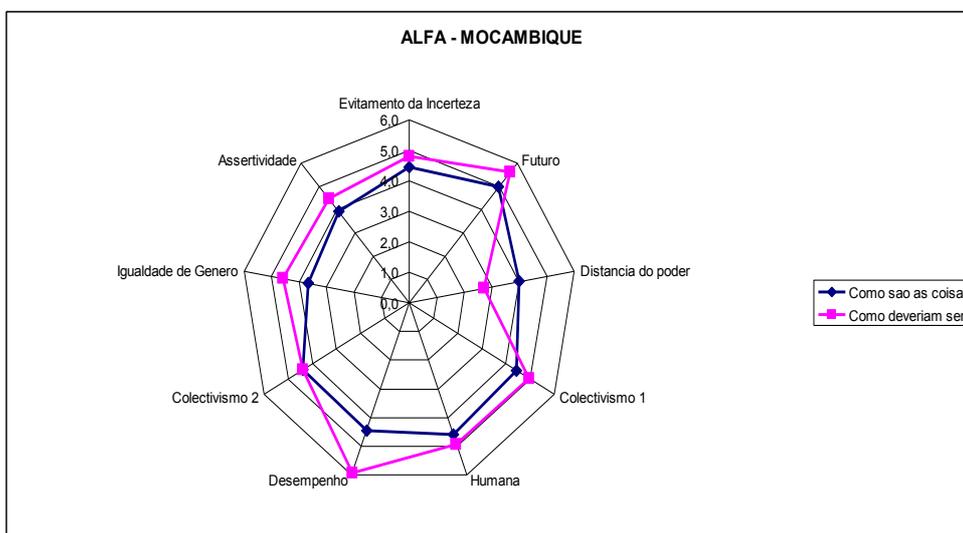
3.3.6. Procedimentos de Análise:

Os pressupostos apresentados para análise da amostra dos inquiridos não é representativa mas sim ilustrativa, dada a satisfação dos métodos estatísticos pois para sua validação $n > 30$ e segundo o número máximo de variáveis permitido na escala de *Linkert* é 20 o que contrasta com o questionário apresentado, onde mais de 40 variáveis foram apresentadas, daí que para análise da presente dissertação vamo-nos basear no teste de média, onde foram analisadas as correlações entre as variáveis e a apresentação da análise de estatística descritiva onde as variáveis em enfoque para a média.

IV CAPÍTULO – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Passamos a analisar o Alfa em Moçambique, ou seja como são e como deveriam ser as coisas nas organizações em Moçambique segundo um questionário criado para o efeito e comum a todos os países e continentes onde esta pesquisa foi feita.

Figura 1: Alfa – Moçambique (Como são e deveriam ser as coisas nas organizações Em Moçambique)



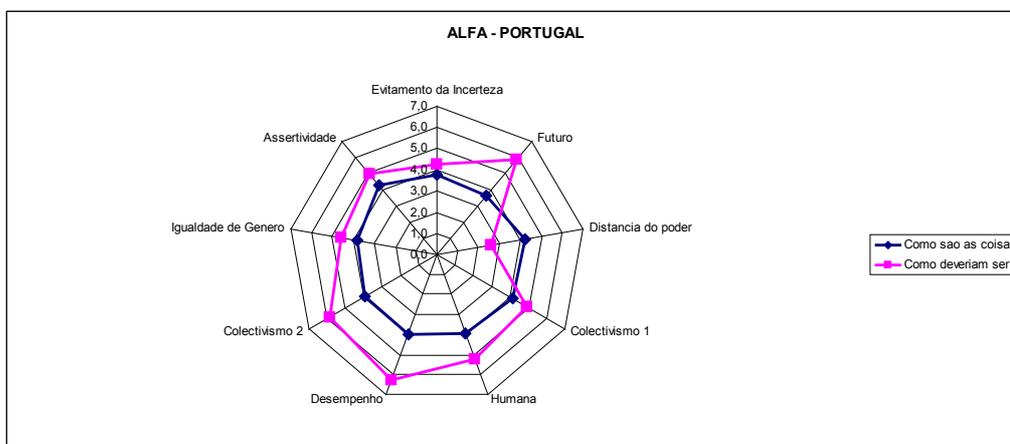
- Os resultados obtidos no caso Alfa para Moçambique, mostram uma certa discrepância nos valores referentes à variante da distância do poder (**e o grau pelo qual os membros de uma organização, esperam e concordam que o poder seja igualmente compartilhado**), revelando um partilha do poder maior do que deveria acontecer na realidade.
- Observamos também um valor referente à variante do desempenho (**medida pela qual uma organização encoraja e gratifica os seus membros pela melhoria do desempenho e excelência**) muito menor do que seria desejado,

verificando-se um sentimento por parte dos trabalhadores de pouco reconhecimento pelo trabalho que desenvolvem.

- Nota-se uma diferença na variante igualdade de género (**medida pela qual uma organização minimiza as diferenças entre géneros**) o que leva a crer num tratamento diferenciado de géneros aquém do desejado o que é de certa forma preocupante.
- Apesar de o gráfico demonstrar o contrário, os dados obtidos quanto á variante da distância do poder vão contra o que na minha opinião se reflecte na realidade organizacional, onde por várias ocasiões se observam casos de centralização do poder numa figura única. Facto corroborante desta realidade são os valores obtidos na variante do desempenho que demonstram pouco reconhecimento do trabalho realizado pelos trabalhadores revelando uma fraca atribuição de importância ao mesmo e pela variante de igualdade de género revelar um tratamento diferenciado acentuado entendendo-se que o poder esteja centralizado num só género com uma subsequente falta de partilha.

Passamos a analisar o Alfa em Portugal, ou seja como são e como deveriam ser as coisas nas organizações em Portugal segundo um questionário criado para o efeito e comum a todos os países e continentes onde esta pesquisa foi feita.

Figura 2: Alfa Portugal (Como são e deveriam ser as coisas nas organizações Em Portugal)



Em ambos os campos de análise nota-se que Moçambique apresenta valores mais altos nas nove variantes em relação a Portugal, sendo que no geral revela-se um distanciamento pronunciado entre “ como são as coisas e o “como deveriam ser as coisas “, distanciamento ligeiramente maior no caso Português.

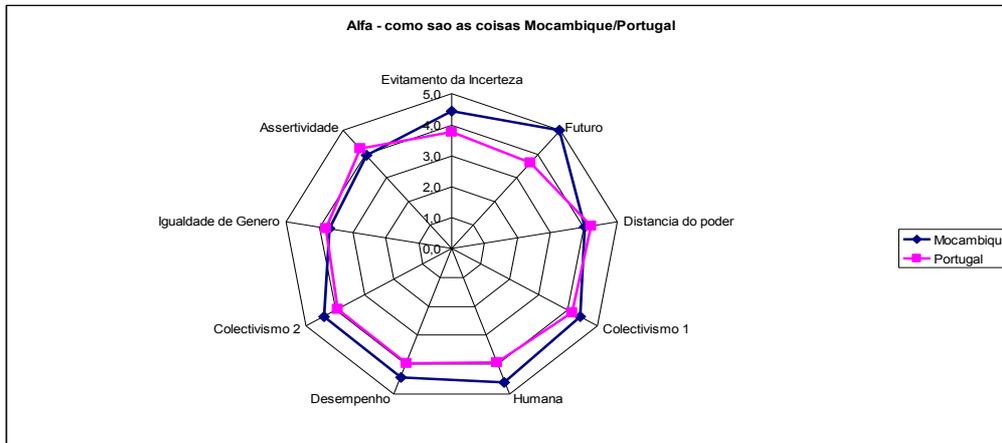
- Os resultados obtidos no caso Alfa para Portugal, mostram uma discrepância de dois pontos nos valores referentes à variante da distância do poder (**é o grau pelo qual os membros de uma organização esperam e concordam, que o poder seja igualmente compartilhado**), revelando uma necessidade de partilha do poder em relação ao que acontece na realidade, ainda maior que no caso Moçambicano que era de 1 ponto de distanciamento entre como são e como deveriam.

- Temos uma diferença de 2 pontos na variante Colectivismo2 (**práticas familiares colectivistas**) que reflecte o grau pelo qual indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão nas suas organizações ou famílias, bem maior que em Moçambique.

- Temos uma diferença de mais de 2 pontos na variante Orientação Futura (**medida pela qual indivíduos numa organização se engajam em comportamentos orientados para o futuro tais como o planeamento, investimento futuro ou retardando gratificações**) o que mostra uma certa descrença em relação aos benefícios que possam advir de acções de sacrifício ou investimento futuro.

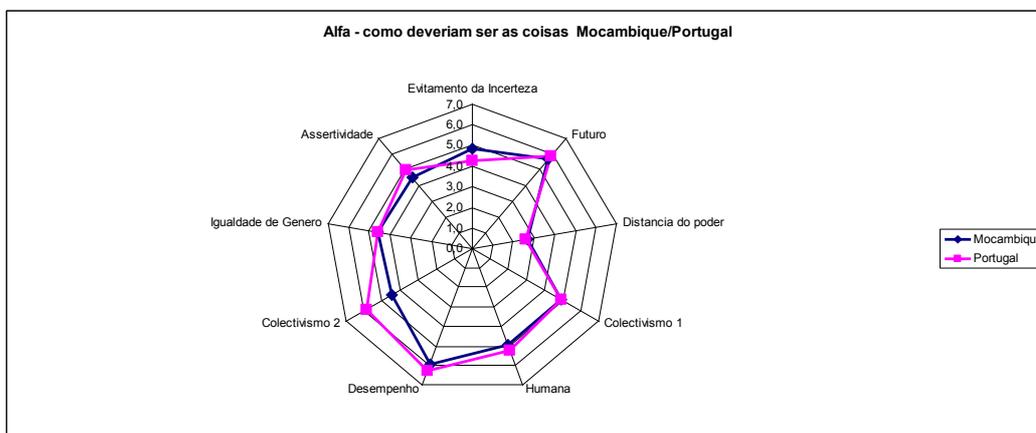
- Temos uma significativa diferença nesta variante, Orientação no Desempenho (**Medida pela qual uma organização encoraja e gratifica os seus membros pela melhoria do desempenho e excelência**) o que parece mostrar um certa falta de sensibilidade perante a necessidade de melhoramento de desempenho futuro dos colaboradores na sociedade e organização.

Figura 3: Alfa comparativo de “ como são as coisas “ entre Moçambique / Portugal



- Nota-se uma discrepância mais acentuada na variante Futuro (**Orientação Futura** - medida pela qual indivíduos numa organização ou sociedade se engajam em comportamentos orientados para o futuro tais como o planeamento, investimento futuro ou retardando gratificações), com uma diferença de 1,2 pontos, tendo Moçambique o seu valor nos 5 pontos e Portugal nos cerca de 3,8.
- e orientação Humana (medida pela qual indivíduos de uma organização ou sociedade são encorajados e gratificados por serem justos, altruístas, amigáveis, generosos, atenciosos, e simpáticos para com os outros) com uma diferença pontual de cerca de 0,7 pontos estando Moçambique mais sensível a esta situação com um valor de cerca de 4,7 pontos.

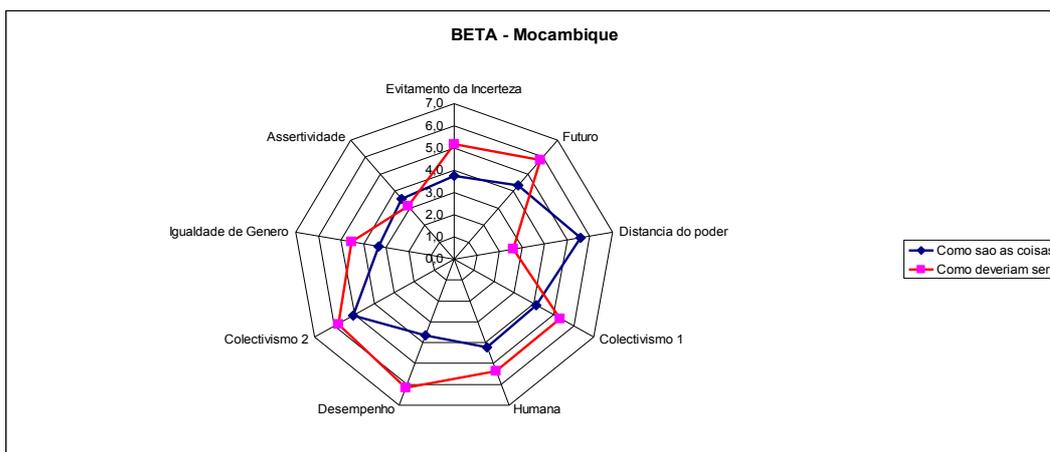
Figura 4: Alfa comparativo de “ como deveriam ser as coisas “ entre Moçambique/Portugal



- Gráfico muito similar entre Moçambique e Portugal com a excepção da variante Colectivismo 2, (**reflecte o grau pelo qual indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão nas suas organizações ou famílias**) onde se verificam práticas colectivistas apontando para uma maior sensibilidade no caso de Portugal com valores que rondam os 6 pontos contra cerca de apenas 4,5 para Moçambique, demonstrando uma maior coesão organizacional e lealdade institucional do que em Moçambique.

Passamos a analisar o Beta em Moçambique, ou seja como são e como deveriam ser as coisas nas Sociedades em Moçambique segundo um questionário criado para o efeito e comum a todos os países e continentes onde esta pesquisa foi feita.

Figura 5: Beta comparativo de “ como são “ e “ como deveriam ser “ as coisas em Moçambique



- Maiores discrepâncias poderão ser encontradas nas variantes *societais* do Desempenho (medida pela qual uma organização ou sociedade encoraja e gratifica os seus membros pela melhoria do desempenho e excelência), pouco encorajamento social quanto ao empenho em actividades por parte dos indivíduos com falta de estímulos (gratificações) levando á falta de excelência.
- Evitamento da Incerteza (medida pela qual os membros de uma organização ou sociedade, se empenham para evitar a incerteza, apoiando-se em normas sociais, rituais e práticas burocráticas de modo a aliviar a imprevisão de acontecimentos futuros)

- Futuro (medida pela qual indivíduos numa organização ou sociedade se engajam em comportamentos orientados para o futuro tais como o planeamento, investimento futuro ou retardando gratificações)
- Distância do Poder (grau pelo qual os membros de uma organização ou sociedade, esperam e concordam, que o poder seja igualmente compartilhado)

Passamos a analisar o Beta em Portugal, ou seja como são e como deveriam ser as coisas nas Sociedades em Portugal segundo um questionário criado para o efeito e comum a todos os países e continentes onde esta pesquisa foi feita.

Figura 6: Beta comparativa de “ como são “ e “ como deveriam ser “ as coisas em Portugal

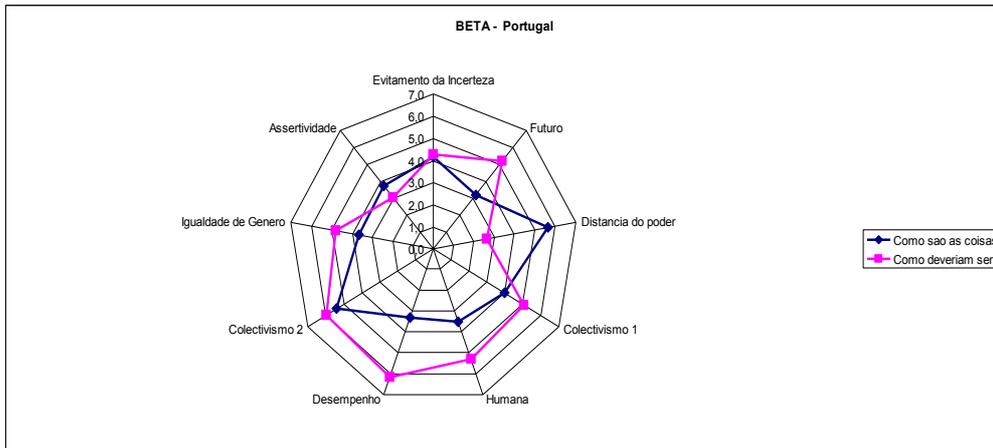
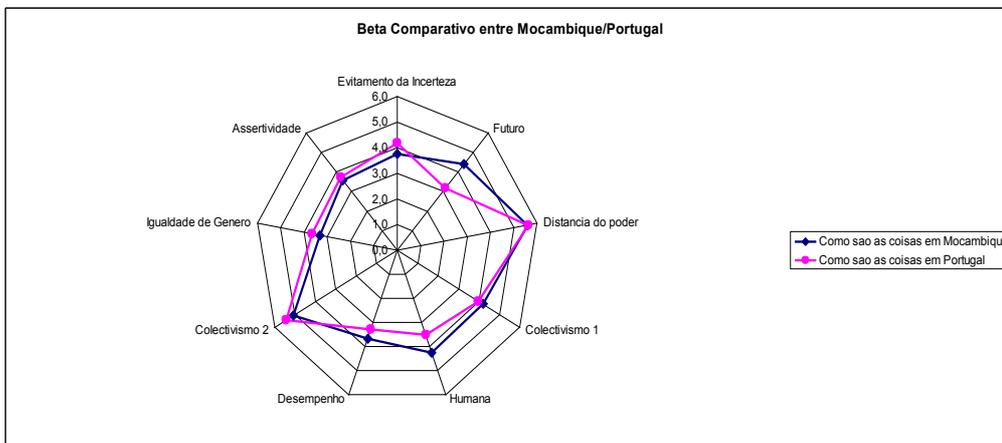
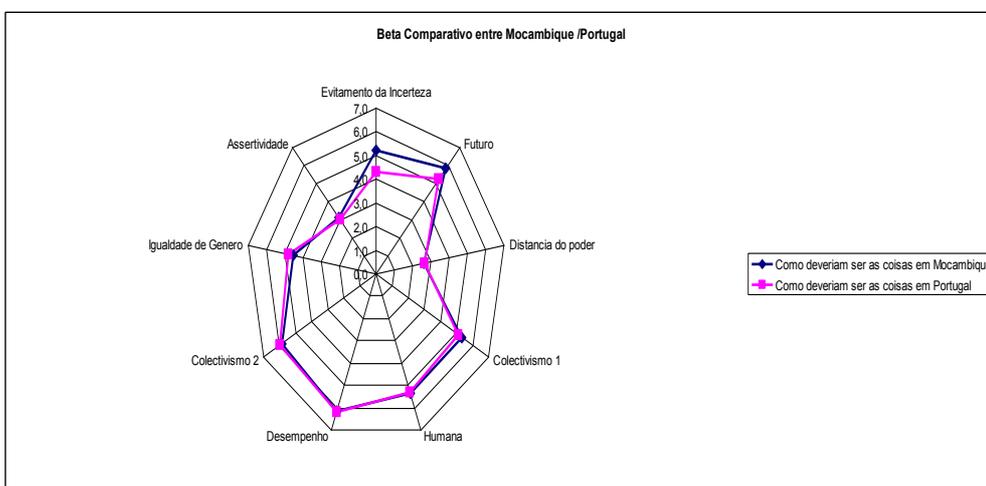


Figura 7: Gráfico comparativo de Beta “ como são as coisas “ entre Moçambique /Portugal



Valores bastante aproximados com uma discrepância apenas na orientação futura (medida pela qual indivíduos numa organização ou sociedade se engajam em comportamentos orientados para o futuro tais como o planeamento, investimento futuro ou retardando gratificações) apresentando a pesquisa Portuguesa valores menores o que poderá denotar uma certa descrença no amanhã.

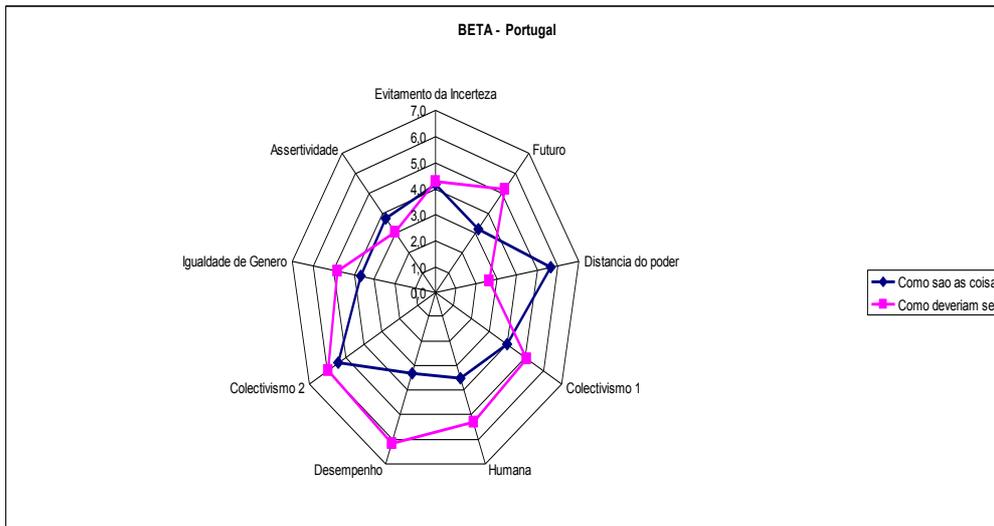
Figura 8: Gráfico comparativo de Beta “como deveriam ser as coisas” entre Moçambique /Portugal



Valores muito próximos entre os dois países, com excepção para:

- Evitamento da incerteza (medida pela qual os membros de uma organização ou sociedade, se empenham para evitar a incerteza, apoiando-se em normas sociais, rituais e práticas burocráticas de modo a aliviar a imprevisão de acontecimentos futuros)
- E a orientação futura (medida pela qual indivíduos numa organização ou sociedade se engajam em comportamentos orientados para o futuro tais como o planeamento, investimento futuro ou retardando gratificações).

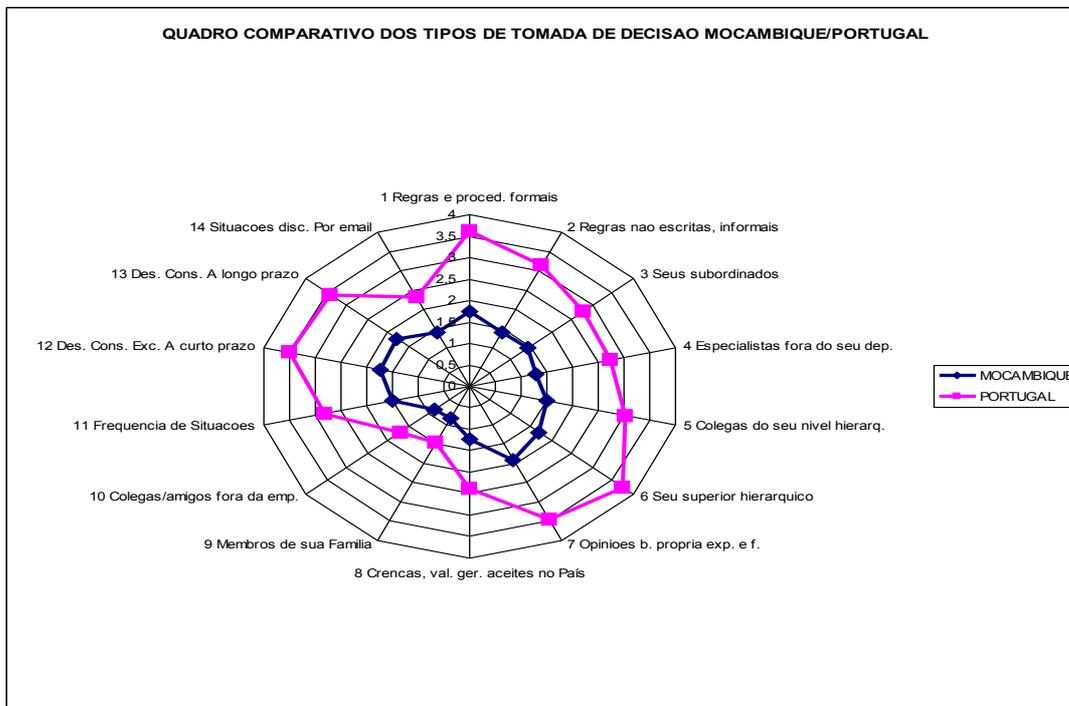
Figura 9: Beta Portugal



- Grandes discrepâncias entre quase todas as variantes com excepção para o evitamento da incerteza (medida pela qual os membros de uma organização ou sociedade, se empenham para evitar a incerteza, apoiando-se em normas sociais, rituais e práticas burocráticas de modo a aliviar a imprevisão de acontecimentos futuros).

O próximo gráfico ilustra como procedem os Líderes nas diversas situações que envolvem tomadas de decisão em Moçambique e em Portugal.

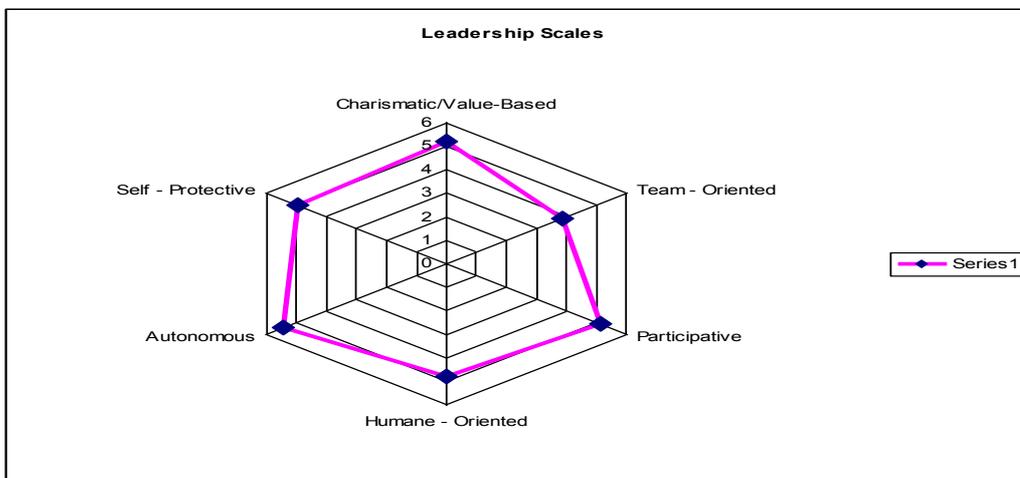
Figura 10 - Tipos de tomada de decisão, Moçambique/Portugal



Estes dois gráficos de Moçambique e Portugal têm um comportamento e valores similares, cuja possível explicação seja o facto de terem tido um passado cultural recente conjunto.

O próximo gráfico ilustra os valores de liderança encontrados em Moçambique, segundo um questionário preconcebido e comum para a pesquisa da GLOBE.

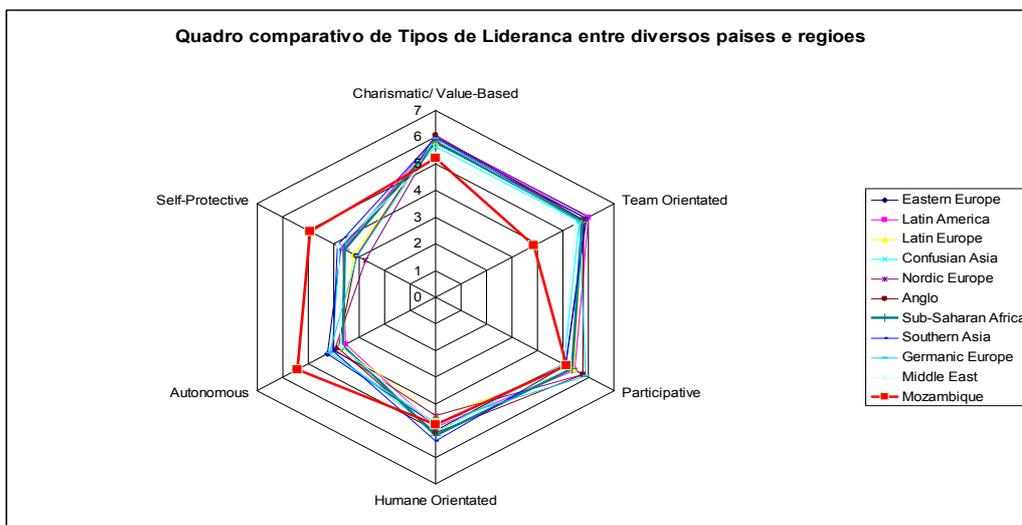
Figura 11: Valores de Liderança em Moçambique



Os valores com um grau mais elevado no caso Moçambicano, são o Carismático, o Autónomo e por fim o *Self-Protective* (Auto – Protector).

Como diz a legenda interior deste gráfico, são aqui comparadas a liderança Moçambicana em confronto com as diversas lideranças mundiais, feitas pela GLOBE.

Figura 12: Quadro Comparativo dos Tipos de Liderança em vários Países e Regiões



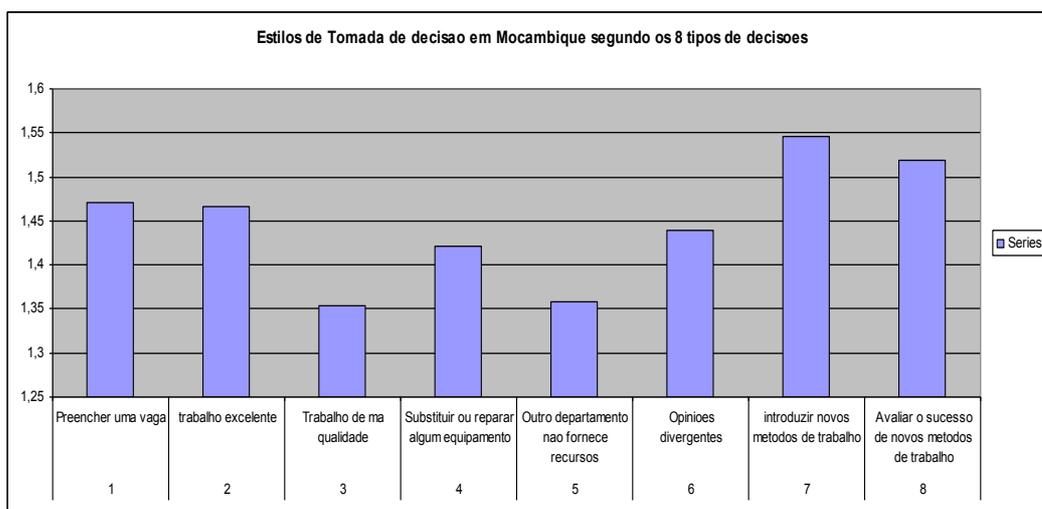
Numa análise do gráfico acima apresentado pode-se concluir que panorama de liderança em Moçambique se centra numa perspectiva autónoma e auto-protectora, com pouco valor associado ao factor humano e com alguma falta de carisma e sua subsequente falta de valores associada. Sendo assim, não existe uma cultura de pro-actividade e delegação de responsabilidade que promove, reforça e responsabiliza as equipas de trabalho, inviabilizando o progresso do valor humano e da evolução saudável do próprio líder que acaba perdendo a visão global das coisas com o seu envolvimento directo em todas as actividades que supervisiona. Além disso a própria motivação e cultura de gestão por objectivos é praticamente anulada numa perspectiva dos Recursos Humanos.

Estranhamente, os resultados obtidos para o caso Moçambicano, caem fora de todos os outros padrões de países e regiões anteriormente pesquisados, com estatísticas já processadas, mesmo tratando-se daquela que poderia vir a aproximar-se mais do caso Moçambicano, ou seja o da região Sub-Sahariana.

Os tipos de Liderança Moçambicana, que mais se aproximam das restantes regiões são a Participativa e a Orientada para o lado Humano.

Gráfico ilustrativo dos diferentes tipos de decisão em Moçambique segundo 8 tipos de diferentes de decisão.

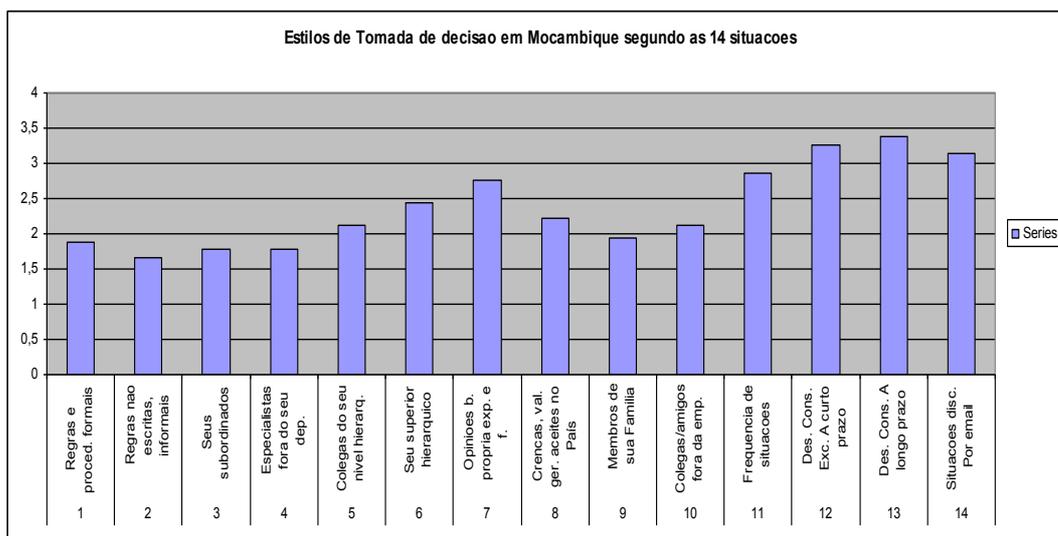
Figuras 13: Estilos de Tomada de Decisão em Moçambique segundo os 8 tipos de decisões



Nota-se que os quatro factores preponderantes para a tomada de decisão no caso Moçambicano são, “preenchimento de uma vaga”, o “trabalho excelente a “introdução de novos métodos de trabalho, e a “avaliação do sucesso de novos métodos de trabalho com os dois últimos *itens* 7 e 8 a tomarem um papel de destaque tal como no caso Português.

Gráfico ilustrativo dos diferentes tipos de decisão em Moçambique segundo 8 tipos de diferentes de decisão.

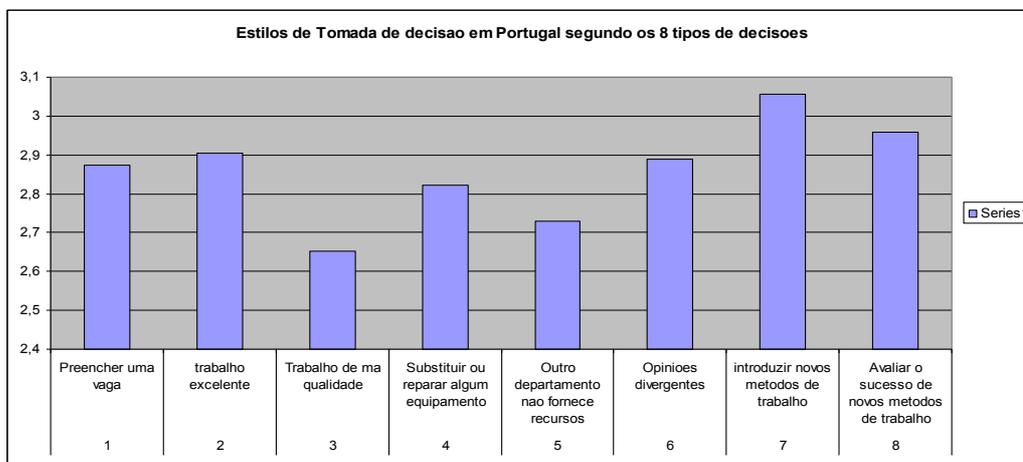
Figura 14: Estilos de tomada de decisão em Moçambique segundo as 14 situações



As duas mais importantes situações para a tomada de decisão no caso Moçambicano são a 12 e a 13, tal como no caso Português.

Gráfico ilustrativo dos diferentes tipos de decisão em Portugal segundo 8 tipos de diferentes de decisão.

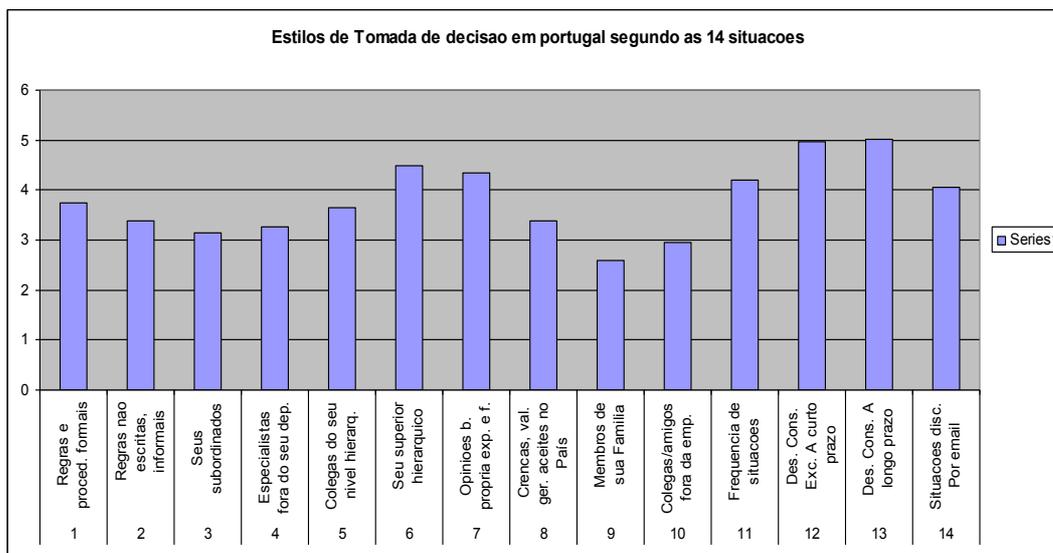
Figura 15: Estilos de tomada de decisão em Portugal segundo os 8 tipos de decisões



Nota-se que os três factores preponderantes para a tomada de decisão no caso Português são, “trabalho excelente”, a “introdução de novos métodos de trabalho e a “avaliação dos novos métodos de trabalho, tomando especial destaque o tipo de decisão 7.

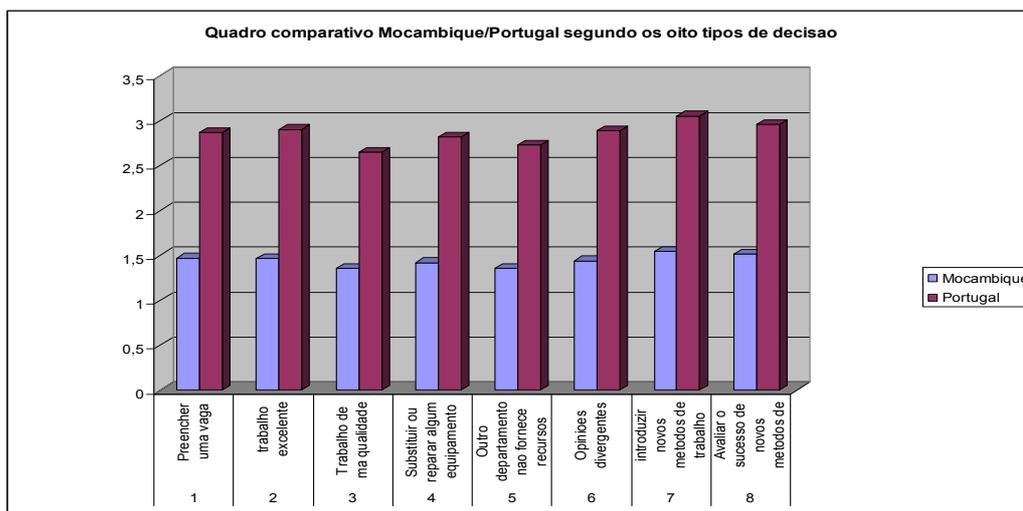
Gráfico ilustrativo dos diferentes tipos de decisão em Portugal segundo as 14 diferentes situações descritas.

Figura 16: Estilos de tomada de decisão em Portugal segundo as 14 situações



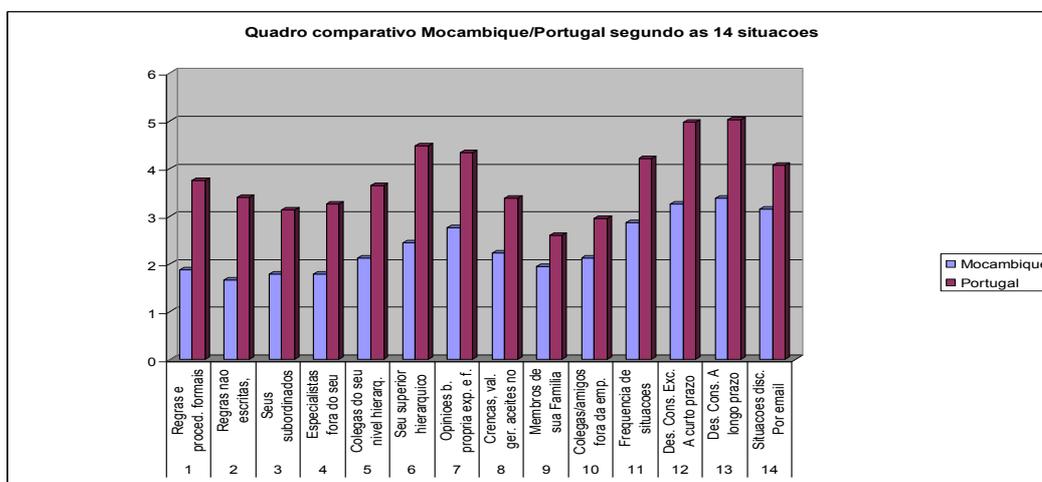
As duas mais importantes situações para a tomada de decisão no caso português são a 12 e a 13.

Figura 17: Gráfico comparativo dos Estilos de Tomada de Decisão entre Moçambique/Portugal segundo os 8 tipos de decisões



Nota-se um padrão de estilos de tomada de decisão mais uniforme na parte Moçambicana do que na parte Portuguesa com valores médios rondando o dobro para a parte Portuguesa.

Figura 18: Gráfico comparativo dos Estilos de Tomada de Decisão entre Moçambique/Portugal segundo as 14 situações



Podemos notar logo à partida, que os valores obtidos na pesquisa Portuguesa são muito mais elevados que na sua congénere Moçambicana, com especial destaque para as duas primeiras situações, “ regras e procedimentos formais “e regras não escritas”.

Nota-se também que os dois gráficos seguem o mesmo padrão, apenas com escalas finais de resultados diferentes.

Temos três situações muito próximas comparativamente às restantes, sendo elas as de “membros de sua família, “colegas e amigos fora da empresa “e” situações discutidas por email.

V. CAPITULO - ANÁLISE, DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com as várias definições acima apresentadas, o perfil da liderança tem sido caracterizado pela existência de três principais estilos, sendo eles: liderança autoritária, democrática e liberal.

Na pesquisa feita a nível das organizações em Moçambique, baseando-nos nas que existem na cidade de Maputo (capital do País) que concentra as sedes das grandes empresas a pesquisa foi caracterizada pelo uso de técnicas, tais como, uso de questionário e entrevistas a um grupo focal, constituído por líderes de diversas organizações, cujo palestrante ou moderador é investigador na área dos Recursos Humanos.

Segundo os estudos já feitos em Moçambique, estes partilham a mesma opinião, de que o processo de liderança continua a merecer uma atenção especial dada a discrepância na avaliação do comportamento de alguns líderes, face a facilitação das interacções, de decisão orientada para o grupo e baseado em valores.

Ainda nos mesmos estudos, enaltece-se também a questão da ausência de uniformidade nos estilos de liderança adoptados dentro das organizações o que pressupõe que cada departamento aplique o seu estilo de liderança para materialização dos seus objectivos.

As práticas de liderança em Moçambique e ainda em grande parte das organizações, continua refém de práticas e atitudes culturais (segundo o estudo feito nas CDM), o que faz com que muitas vezes, os líderes adoptem uma liderança autoritária que foi uma característica da cultura de trabalho que remonta ao tempo colonial.

Em relação à entrevista feita ao grupo focal, constituído por diferentes líderes de diversas organizações. Foi abordada a questão sobre a diferença entre líder e gestor, tendo muitos palestrantes defendido que liderança tem a ver com carisma e gestão com a questão técnica.

Durante a sessão, foi levantada a questão relacionada com tipo de liderança e análise comparativa, tendo como referência, a liderança moçambicana. A discussão em torno desta, foi caracterizada por descrever os perfis do líder, onde o consenso foi de que os líderes moçambicanos privilegiam mais a parte humana e cultural e procuram sempre fazer-se sentir no acto da sua liderança.

Quanto aos inquéritos feitos a diferentes líderes de diversas organizações foram destacadas várias opiniões relacionadas com a pesquisa. Contudo devemos afirmar que este inquérito além de ter levado bastante tempo, deparou-se com problemas de ordem diversa, tais como, indisponibilidade por parte dos entrevistados, a não compreensão de algumas das questões, e o facto de os questionários serem bastante extensos. No total tivemos os seguintes números de questionários entregues e em situação de serem utilizados:

Amostra:

Questionários	Entrevistados
Alfa (organização – Moçambique) – “ como são as coisas “	47
Alfa (organização – Portugal) – “ como são as coisas “	20
Alfa (organização – Moçambique) – “ como deveriam ser as coisas “	45
Alfa (organização – Portugal) – “ como deveriam ser as coisas “	20
Beta (sociedade – Moçambique) – “ como são as coisas “	50
Beta (sociedade – Portugal) – “ como são as coisas “	24
Beta (sociedade – Moçambique) – “ como deveriam ser são as coisas “	50
Beta (sociedade – Portugal) – “ como deveriam ser as coisas “	24
Estilos de tomada de decisão – Moçambique	100
Estilos de tomada de decisão – Portugal	82
Escalas de Liderança – Moçambique	36

5.2. Indícios da Filosofia *Ubuntu* na entrevista tida com o Grupo Focal

O Grupo Focal ou “ discussão em grupo “ reuniu cerca de 8 gestores de topo, de empresas estatais moçambicanas e de empresas internacionais assim como proprietários de empresas privadas.

Teve como objectivo uma pesquisa de mercado qualitativa, usando-se uma discussão entre os 8 participantes, e teve uma duração de cerca de 1,5 horas, e foram coordenadas por um moderador que entre outras coisas facilitou e instigou o grupo a interagir.

Das declarações retiradas durante a entrevista com o Grupo Focal, várias alegações ao humanismo, protecção e inter-ajuda, assim como suas consequências, estão patentes (ver parte sublinhada a azul) nas intervenções de Hanifa Assangy, Aurélio Machado, José Pinhal e Luís Fazenda (ver anexos).

O tema versado foi o de liderança e Gestão e a sessão dividiu-se em duas partes sendo elas:

1º Parte

Identificação do significado dos termos **Liderança e Gestão** e obtenção de informação respeitante aos atributos de indivíduos com características de líderes e gestores eficazes

2 Parte

Atributos que distinguem os Líderes excepcionais, dos Gestores acima da média e Gestores normalmente eficazes.

Características e Atributos que distinguem os Líderes dos Gestores de acordo com os entrevistados do grupo focal:

Líder	Gestor
Tem o dom da palavra	Cria-se
Nasce como tal	Treina-se
E uma característica nata	
Espontâneo	
Carisma	
Sabem motivar	
Tem força Interior	Reactivo
Tem iniciativa	Prático
Aglutina consensos	E um chefe
Converge ideias	
Agrega pessoas num só objectivo	
E capaz de ouvir	
Toma decisões	
Define e distribui tarefas	
Tem ética	
Convence pessoas	
Ultrapassa diferenças	
E natural	
Sabe lidar com as diferenças culturais	
Tem rigor	
Da feedback	
Partilha informação	
Nem sempre faz coisas boas	Não pode ser um líder
Faz-nos sentir humanos	Mais técnico
Pode ser um Gestor	Preocupa-se com aspectos financeiros

VI. CONCLUSÃO

O objectivo do trabalho consistia na identificação de estilos de liderança mais usuais em Moçambique e dos valores dominantes, relacionando-os e comparando-os com a situação em outros países e na região. Este estudo abre espaço para que futuras investigações possam desenvolver os perfis de liderança mais adequados à realidade Moçambicana e à performance das organizações existentes.

Para o efeito, o trabalho analisou os vários conceitos envolvidos no estudo, desde o conceito de liderança, as suas quatro principais correntes, o de cultura *societal* e Organizacional e o conceito de filosofia *Ubuntu*. Maior destaque foi dado a visão da GLOBE.

A análise de dados, de entrevistas e do grupo focal) sugere que o perfil de liderança em Moçambique está estreitamente ligado aos objectivos da empresa, apesar de algumas opiniões exprimirem a necessidade de partilha do sucesso da organização com os liderados.

É notório no seio das lideranças, comportamentos de tomada de decisões que não estão alinhadas à vontade dos liderados, o que pressupõe uma liderança autoritária, embora os inquiridos tenham manifestado valores e crenças que estão de acordo com os liderados.

Durante a sessão, foi levantada a questão relacionada com tipo de liderança e análise comparativa, tendo como referência a liderança Moçambicana. A discussão em torno desta, foi caracterizada pela descrição dos perfis do líder, onde o consenso foi de que os líderes moçambicanos privilegiam mais a parte humana e cultural e procuram sempre fazer-se sentir no acto da sua liderança.

A selecção dos itens inquiridos na primeira parte do questionário mostrou que há uma tendência por parte dos líderes, em partilhar valores e crenças humanistas, dentro das organizações como um princípio orientador, mas ao nível das aptidões na tomada de decisão em diferentes abordagens. Tem-se revelado serem pessoas que têm sido

influenciadas por vários aspectos, podendo ser visto, em algumas tabelas de frequência que há indícios cada vez maiores do seu posicionamento no acto da sua liderança.

Quanto ao relacionamento no grupo é visível em muitos casos o comportamento do líder que se identifica totalmente com a empresa e que ajuda as pessoas mais próximas, por causa da expectativa e satisfação com a empresa.

Tendo em conta as dinâmicas das organizações, os processos de direcção têm em vista definir os propósitos pelos quais ela está envolvida e definir princípios básicos que possam nortear a organização. Nesta óptica, na parte referente à forma ALFA e forma BETA, nota-se como as coisas funcionam, e como as coisas deveriam passar-se na organização.

Contudo, na pesquisa feita aos líderes para a forma ALFA, isto é, na quarta parte do questionário, pode-se notar claramente que predominam no seio das lideranças moçambicanas normas e práticas que resultam de unicidade, de inclusão no funcionamento das organizações, partindo de referências vindas do campo. Vide o anexo relacionado com ALFA 1 e 2.

No que concerne à forma BETA 1 e 2, a pesquisa está em torno de como as coisas são na sociedade. Nesta secção existem divergências de opiniões e a necessidade de acompanhar as dinâmicas das organizações, pelo facto de muitas organizações seguirem as condutas em função das metas.

Portanto, o perfil de liderança existente nas organizações em Moçambique, é baseado na cultura de trabalho, onde o fundamento se caracteriza em função da atitude, satisfação de trabalho e que se identifica com os princípios de administração.

É importante que a liderança priorize as metas, mas ela deve, de certa forma depender das exigências e das condições que as organizações oferecem, pois nem todas as organizações estão viradas para o lucro, havendo algumas cuja função e objectivo é de carácter social.

6.2. Recomendações de pesquisa

Esta pesquisa mostra que é pertinente aprofundar a pesquisa sobre a relação entre estilos de liderança e a performance organizacional no contexto moçambicano.

Estas pesquisas são fulcrais dado que o país está numa fase de desenvolvimento empresarial, havendo por isso a necessidade de investigar os processos de liderança.

6.3. Limitações do presente trabalho

Uma das limitações está associada ao facto de a amostra que serviu de base para o estudo ser reduzida, o que não permite fazer inferências sobre o resultado obtido. De qualquer forma, o resultado apresenta uma fotografia da situação sobre o problema em estudo.

Portanto, a abordagem e os resultados alcançados permitem contudo, levantar hipóteses sobre a especificidade da cultura Moçambicana e suas semelhanças com Portugal.

BIBLIOGRAFIA

AFONSO, Paulo Lourenco. Liderança: elementos chaves do processo. Lisboa: Escolar Editora, 2009.

BARANANO, Ana Maria. Métodos e Técnicas de investigação em Gestão. Manual de apoio à realização de trabalho de investigação. Lisboa: Edições Silaso, 2004.

BERGAMINI, Cecília W. & CODA, Roberto. Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C.W. Liderança, Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestão de pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração; Teoria, Processos e Práticas. Editora, Makion Books, 3ª Edição. São Paulo, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.
Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, processo e prática. Editora, 4ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FERREIRA, Neves José. Psicossociologia das Organizacionais. Lisboa: Mc Graw-Hill, 2001.

GIMO, Celestino. Influência da liderança no clima organizacional: “Caso da Cerveja de Moçambique”. Tese de Licenciatura, ISPU, Maputo, 2006.

ECO, Umberto. Como se faz uma tese em Ciências Humanas. Lisboa: Editora. Presença, 1997.

GIL, C. A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Editora Atlas S. A, 1994.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica. 4ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MUNGUAMBE, J. Leonor. Liderança e seu impacto na motivação e satisfação dos trabalhadores do Standard Bank “Caso Standard Bank”. Tese de Licenciatura. ISPU. Maputo, 2007.

MAXIMIANO, António. Teoria geral de Administração. Editora Atlas, 4ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

Raymond Quivy. Manual de Investigação de Ciências Sociais. 5º Ed., Lisboa: Editora Gradiva, 2008.

KONDO, Yoshio. Motivação Humana. São Paulo: Gente, 1994.

KOTLER, J.P. Liderança: você é um bom líder ou um bom gestor? In: Executive Digest, Ed. nº 61, <http://www.centroalt.pt/edigest/edicoes99>.

ROBBINS, Stephen. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VRIES, De Kets.F.R. Manfred. Liderança na Empresa. Comportamento dos Líderes afecta a cultura interna. São Paulo: Atlas Editora, 1997.