REVISTA DIGITAL ACADÊMICO MUNDO

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS: ESTUDO DE CASO REALIZADO NO MINISTÉRIO DA JUVENTUDE E DESPORTOS DE ANGOLA

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON EMPLOYEE MOTIVATION: A CASE STUDY CONDUCTED AT THE MINISTRY OF YOUTH AND SPORTS OF ANGOLA

LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS: UN ESTUDIO DE CASO REALIZADO EN EL MINISTERIO DE LA JUVENTUD Y DEPORTES DE ANGOLA

https://doi.org/10.56238/ramv20n17-005

Data de submissão: 02/06/2026 **Data de publicação:** 17/07/2026

Gemelarte Camuanha
Mestre em Gestão de Recursos Humanos
Instituição: Universidade Lusíadas de Angola
E-mail: gemelarte26@yahoo.com

RESUMO

Este estudo analisa a influência da liderança na motivação dos funcionários, com base num estudo de caso realizado no Ministério da Juventude e Desportos de Angola. O objectivo consistiu em identificar os estilos de liderança predominantes e avaliar a sua influência na motivação e satisfação dos colaboradores. A investigação adoptou uma abordagem quantitativa, utilizando um questionário aplicado aos funcionários da instituição. Os resultados evidenciaram que os líderes recorrem aos estilos autocrático, democrático e liberal, com ligeira predominância do estilo liberal, o qual apresentou maior associação com a satisfação dos funcionários. Conclui-se que a adopção de estilos de liderança adequados às circunstâncias organizacionais contribui para o aumento da motivação, da satisfação e do desempenho no trabalho.

Palavras-chave: Liderança. Estilos de Liderança. Motivação. Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT

This study examines the influence of leadership on employee motivation through a case study conducted at the Ministry of Youth and Sports of Angola. The objective was to identify the predominant leadership styles and assess their influence on employees' motivation and job satisfaction. The research adopted a quantitative approach, using a questionnaire administered to the institution's employees. The findings revealed that leaders employ autocratic, democratic, and laissez-faire leadership styles, with a slight predominance of the laissez-faire style, which showed the strongest association with employee satisfaction. The study concludes that adopting leadership styles that are appropriate to organizational circumstances contributes to increased employee motivation, job satisfaction, and work performance.

Keywords: Leadership. Leadership Styles. Employee Motivation. Job Satisfaction.

ISSN: 2318-1494

RESUMEN
Este estudio examina la influencia del liderazgo en la motivación de los empleados a través de un estudio de caso realizado en el Ministerio de la Juventud y Deportes de Angola. El objetivo fue identificar los estilos de liderazgo predominantes y evaluar su influencia en la motivación y la satisfacción laboral de los empleados. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, utilizando un cuestionario administrado a los empleados de la institución. Los hallazgos revelaron que los líderes emplean estilos de liderazgo autocrático, democrático y de laissez-faire, con un ligero predominio del estilo laissez-faire, que mostró la asociación más fuerte con la satisfacción de los empleados. El estudio concluye que la adopción de estilos de liderazgo apropiados para las circunstancias organizacionales contribuye a aumentar la motivación de los empleados, la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo.

Palabras clave: Liderazgo. Estilos de Liderazgo. Motivación de Empleados. Satisfacción Laboral.

1 INTRODUÇÃO

A motivação dos funcionários constitui um dos principais factores para o alcance dos objectivos organizacionais, uma vez que influencia directamente o desempenho, a produtividade, o comprometimento e a satisfação no trabalho. Embora os estudos sobre motivação tenham adquirido maior relevância após a Revolução Industrial, durante muito tempo as organizações privilegiaram práticas de gestão baseadas na autoridade e na punição, criando ambientes de trabalho marcados pelo medo e pela tensão. Com a evolução das teorias administrativas, a valorização das pessoas passou a ocupar posição central na gestão das organizações, atribuindo à liderança um papel estratégico na promoção da motivação e do desempenho dos colaboradores.

Nesse contexto, a liderança é reconhecida como um processo de influência capaz de orientar comportamentos e mobilizar esforços em direcção aos objectivos organizacionais. Segundo Chiavenato (2006, pp. 18-19), a liderança é indispensável em qualquer organização humana, pois o gestor necessita compreender a natureza humana e conduzir as pessoas para a realização dos objectivos comuns. Assim, o líder deixa de exercer apenas funções de supervisão para assumir o papel de facilitador, inspirador e promotor do desenvolvimento das pessoas.

As organizações contemporâneas enfrentam um ambiente caracterizado por constantes transformações económicas, sociais, tecnológicas e institucionais, exigindo modelos de gestão cada vez mais flexíveis e orientados para as pessoas. Conforme observa Mendes (2002), as mudanças organizacionais têm levado empresas e instituições públicas a reverem suas estruturas, processos e formas de gestão, tornando imprescindível a adopção de práticas de liderança capazes de estimular o comprometimento dos funcionários diante de novos desafios.

Nesse cenário, a motivação torna-se um elemento essencial para o sucesso organizacional. Chimpolo (2014) afirma que competências técnicas e pessoais, por si só, não garantem resultados satisfatórios, sendo indispensável que os trabalhadores demonstrem interesse e vontade de alcançar êxito no desempenho de suas funções. Da mesma forma, Chiavenato (2010) defende que o líder deve orientar, incentivar e influenciar positivamente os funcionários, criando condições favoráveis para um desempenho eficiente e para o alcance dos objectivos institucionais.

Corroborando essa perspectiva, Maxwell (2008) destaca que a principal responsabilidade do líder consiste em promover o desenvolvimento das pessoas, não apenas no âmbito profissional, mas também pessoal, potencializando suas capacidades e contribuindo, simultaneamente, para o crescimento da organização. Sharma (2012) reforça que os desafios impostos pelas transformações

contemporâneas exigem um novo modelo de liderança, baseado na inspiração, na valorização das pessoas e na construção de ambientes organizacionais capazes de favorecer elevados níveis de motivação.

A literatura evidencia uma relacção estreita entre liderança e motivação. Bergamini (1994) argumenta que esses dois construtos passaram a ser compreendidos como variáveis interdependentes, estabelecendo uma relação de causa e efeito que influencia diretamente a eficácia organizacional. Nesse sentido, compreender como os diferentes estilos de liderança interferem na motivação dos funcionários representa uma questão relevante tanto para a teoria quanto para a prática da gestão de pessoas.

No contexto da Administração Pública, observa-se a existência de comportamentos associados ao baixo comprometimento, reduzida responsabilização e fraco envolvimento dos funcionários no desempenho das suas actividades, situação que pode estar relacionada com a forma como a liderança é exercida. Tal realidade suscita a necessidade de compreender a percepção dos funcionários acerca dos estilos de liderança predominantes e da sua influência sobre a motivação no trabalho.

1.1 OBJECTIVO

1.2 OBJECTIVO GERAL

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objectivo geral analisar, a partir da percepção dos funcionários, a influência da liderança na motivação dos funcionários.

1.3 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

Especificamente, pretende-se:

i) identificar o estilo de liderança predominante no Ministério da Juventude e Desportos

ii) analisar o nível de motivação dos funcionários em função do estilo de liderança exercido

iii) avaliar o grau de satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho

A realização desta investigação justifica-se pela necessidade de produzir conhecimentos que contribuam para o fortalecimento das práticas de gestão de pessoas, oferecendo subsídios aos gestores para a adopção de estilos de liderança mais eficazes na promoção da motivação, do comprometimento e do desempenho organizacional. Espera-se, assim, que os resultados possam contribuir tanto para o

aprimoramento da gestão institucional quanto para o desenvolvimento da literatura sobre liderança e motivação em organizações públicas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura apresenta os principais contributos teóricos sobre liderança e motivação, permitindo compreender como os diferentes estilos de liderança influenciam o comportamento e o desempenho dos funcionários no contexto organizacional. Diversos autores destacam que a liderança constitui um factor determinante para o alcance dos objectivos institucionais, uma vez que influencia o comprometimento, a motivação e a produtividade das equipas.

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Segundo Limongi (2002), as teorias da liderança refletem a evolução dos modelos de gestão de pessoas e das práticas organizacionais. Ao longo do tempo, o conceito de liderança deixou de estar associado apenas ao exercício da autoridade, passando a enfatizar a capacidade de influenciar pessoas para a concretização de objectivos comuns. Esta perspetiva é ilustrada pela conhecida máxima atribuída a Napoleão Bonaparte, citada por Barracho (2012), segundo a qual "não há maus regimentos, apenas maus coronéis", evidenciando que o desempenho das equipas depende, em grande medida, da qualidade da liderança.

As constantes mudanças tecnológicas, sociais e económicas têm exigido dos líderes novas competências e capacidade de adaptação. Machado *et al.* (2014) afirmam que a rápida evolução do conhecimento obriga os profissionais a actualizarem continuamente as suas competências para responder às novas formas de organização do trabalho.

A liderança não deve ser entendida apenas como um conjunto de características pessoais, mas como um processo de influência exercido sobre os colaboradores. Ferguson (2016) defende que liderar implica assumir responsabilidade, orientar pessoas e manter o controlo necessário para conduzir a organização ao alcance dos seus objectivos. Da mesma forma, Politos (2015) destaca que o relacionamento interpessoal constitui um investimento estratégico para melhorar o ambiente organizacional e fortalecer o desempenho das equipas.

Na literatura, a maioria das definições de liderança converge para a ideia de influência. Para Barracho (2012), trata-se de um processo dinâmico entre quem influencia e quem é influenciado. Maxwell (2008) complementa essa visão ao afirmar que a influência corresponde a uma acção

intencional destinada a modificar comportamentos. Assim, liderar significa orientar pessoas para que, por meio do seu empenho, contribuam para o sucesso da organização e, simultaneamente, alcancem os seus próprios objectivos.

Além das funções tradicionais de planeamento, organização, direcção e controlo, Nelson e Economy (2013) defendem que os líderes modernos devem estimular, capacitar, apoiar e comunicar de forma eficaz com as suas equipas. Essa evolução acompanha a transformação da gestão de pessoas, que deixou de considerar os trabalhadores apenas como recursos produtivos para reconhecê-los como capital humano estratégico.

Segundo Chiavenato (2010), as pessoas passaram a ser vistas como agentes activos da inovação, da criação de valor e da competitividade organizacional. Nessa perspetiva, o papel do líder consiste em desenvolver o potencial dos colaboradores e criar condições para o seu crescimento profissional e pessoal.

Hunter (2006) distingue liderança de gestão, argumentando que gerir processos não significa, necessariamente, liderar pessoas. Um líder eficaz inspira, influencia e mobiliza os colaboradores para a realização de objectivos comuns, independentemente da posição hierárquica que ocupa.

Robbins (2005) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Essa influência pode resultar da autoridade formal conferida pelo cargo ou emergir naturalmente das relacções estabelecidas entre os membros da organização. Assim, nem todo gestor é necessariamente um líder, assim como muitos líderes exercem influência sem ocuparem cargos de chefia.

Chiavenato (2004) considera a liderança um fenómeno de influência interpessoal exercido por meio da comunicação, cuja eficácia depende das características do líder, dos liderados e da situação em que ocorre. Trata-se, portanto, de um processo essencialmente situacional, no qual não existe um único estilo de liderança capaz de responder eficazmente a todas as circunstâncias.

Em síntese, a literatura demonstra que a liderança representa um processo contínuo de influência, comunicação e desenvolvimento humano. A sua eficácia depende da capacidade do líder em adaptar o seu comportamento às necessidades da equipa e às exigências do contexto organizacional, promovendo elevados níveis de motivação, comprometimento e desempenho.

2.2 TEORIAS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança correspondem à forma como o líder orienta, influencia e toma decisões em relação aos seus colaboradores. Segundo Kapena (2016), cada líder desenvolve um estilo próprio de actuação, refletido na maneira como comunica, motiva e conduz a equipa. A literatura distingue teorias baseadas nos traços de personalidade do líder e teorias centradas no seu comportamento.

Este estudo adopta a abordagem comportamental da liderança, que analisa a forma como o líder actua perante os seus subordinados. Os estudos desenvolvidos pelas Universidades de Ohio e Michigan, bem como os trabalhos de Likert e de Blake e Mouton, contribuíram para esta perspetiva. Contudo, a classificação mais difundida é a proposta por White e Lippitt (1939), que identifica três estilos clássicos de liderança: autocrático, democrático e liberal (laissez-faire).

2.3 ESTILO DE LIDERANÇA AUTOCRÁTICO

O estilo autocrático caracteriza-se pela centralização da autoridade e da tomada de decisões no líder. Os subordinados limitam-se a cumprir as instruções recebidas, com reduzida participação no processo decisório. Este modelo privilegia a autoridade formal e o controlo rigoroso das actividades.

Hunter (2006) argumenta que os métodos baseados no comando e na intimidação são pouco eficazes nas organizações contemporâneas, onde se valorizam a participação e o compromisso dos colaboradores. De acordo com Rego, Cunha e Gomes (2017), o líder autocrático tende a ser autoritário, centralizador e a gerir por meio da imposição e do controlo, o que pode gerar tensão, dependência e baixa satisfação no trabalho.

2.4 ESTILO DE LIDERANÇA LIBERAL

No estilo liberal (laissez-faire), o líder delega amplamente a tomada de decisões aos membros da equipa, intervindo apenas quando solicitado. Os colaboradores possuem elevada autonomia para organizar e executar as suas actividades.

Embora esse estilo favoreça a liberdade individual, a ausência de orientação e controlo pode comprometer a coordenação das tarefas, reduzir a produtividade e dificultar o alcance dos objectivos organizacionais. Assim, o desempenho da equipa depende fortemente da maturidade e da responsabilidade dos seus membros.

2.5 ESTILO DE LIDERANÇA DEMOCRÁTICO

O estilo democrático caracteriza-se pela participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões. O líder promove o diálogo, incentiva a cooperação e partilha responsabilidades, fortalecendo o comprometimento da equipa com os objectivos organizacionais.

Segundo Dessler (2003), o envolvimento dos funcionários aumenta o seu compromisso e constitui uma importante vantagem competitiva para as organizações. White e Lippitt (1939), citados por Chiavenato (2004), verificaram que grupos liderados democraticamente apresentavam melhores níveis de qualidade do trabalho, maior motivação e maior satisfação quando comparados aos grupos liderados pelos estilos autocrático e liberal.

Em última análise, não existe um estilo de liderança universalmente superior. Conforme Chiavenato (2004), a eficácia da liderança depende das características do líder, dos colaboradores e das circunstâncias organizacionais. Assim, um líder eficaz deve adaptar o seu estilo às exigências da situação, conciliando a orientação das pessoas com o alcance dos objectivos da organização.

2.6 TEORIA COMPORTAMENTAL DE SHARTLE

A teoria dos estilos de liderança proposta por Shartle integra a abordagem comportamental, centrando-se na forma como o líder se relaciona com os seus subordinados. Segundo os estudos desenvolvidos na Universidade de Ohio (Ohio State University Leadership Studies, 1945), liderados por Caroll Shartle, o comportamento do líder pode ser analisado em duas dimensões fundamentais: 1) estrutura de iniciação e 2) consideração.

A estrutura de iniciação refere-se à capacidade do líder para definir objectivos, organizar as tarefas e orientar o trabalho da equipa. A consideração diz respeito à qualidade das relações interpessoais, caracterizadas pela confiança, respeito e valorização das ideias e sentimentos dos colaboradores.

Com base na combinação destas duas dimensões, Shartle e os seus colaboradores identificaram quatro estilos de liderança, demonstrando que a eficácia do líder depende do equilíbrio entre a orientação para as tarefas e a atenção dedicada às pessoas.

ISSN: 2318-1494

Tabela 1. Quatro estilos de liderança segundo os estudos da Universidade de Ohio, baseados nas dimensões Estrutura de Iniciação e Consideração.

Consideração	Baixa Estrutura de Iniciação	Alta Estrutura de Iniciação
Alta	Líder com elevada orientação para as pessoas (participativo)	Líder com elevada orientação para pessoas e tarefas (estilo mais eficaz)
Baixa	Líder com reduzida orientação para pessoas e tarefas (permissivo/indiferente)	Líder orientado para as tarefas e pouco para as pessoas (autoritário)

Fonte: Adaptado de Shartle (1951), citado por Teixeira (2011) e Chiavenato (2004)

Segundo os resultados dos estudos realizados na Universidade de Ohio, não foi possível identificar um estilo de liderança universalmente mais eficaz entre os quatro estilos propostos. Os investigadores concluíram que a eficácia da liderança depende da situação e do contexto organizacional. Assim, recomendaram que o líder adapte o seu comportamento às circunstâncias, combinando diferentes níveis de *estrutura de iniciação* e *consideração*, de acordo com as necessidades da equipa e dos objetivos a alcançar.

2.7 OS ESTILOS DE LIDERANÇA DE LIKERT

Os estudos desenvolvidos por Likert e seus colaboradores, na Universidade de Michigan, ocorreram no mesmo período das investigações realizadas por Shartle na Universidade de Ohio. Ambos procuraram identificar os comportamentos de liderança mais eficazes por meio da observação directa dos líderes. Likert classificou o comportamento da liderança em duas dimensões: *1) orientação para as tarefas e 2) orientação para as relações humanas*.

Segundo Likert, a eficácia organizacional, expressa pela produtividade e satisfação dos colaboradores, aumenta à medida que as organizações evoluem de estilos autocráticos para estilos participativos (Barracho, 2012). Nessa perspetiva, a confiança nos subordinados e a sua participação na tomada de decisão constituem factores determinantes para o desempenho organizacional. Com base nesses pressupostos, Likert propôs quatro sistemas de liderança:

1. **Liderança autocrática coerciva** – Caracteriza-se pela centralização total das decisões no líder, que determina o que deve ser feito, como, quando e por quem. É frequente em organizações com estruturas rígidas, mão de obra pouco qualificada e tecnologia pouco desenvolvida.
2. **Liderança autocrática benevolente** – O líder mantém o controlo das decisões, mas concede alguma autonomia aos subordinados na execução das tarefas. Este estilo é comum em organizações com maior especialização técnica e processos de trabalho mais estruturados.
3. **Liderança consultiva** – O líder consulta os colaboradores antes de tomar decisões, valorizando as suas opiniões e promovendo maior envolvimento da equipa. Este estilo é frequentemente

observado em instituições financeiras e em organizações com práticas de gestão mais desenvolvidas.

4. **Liderança participativa** – Caracteriza-se pelo elevado envolvimento dos colaboradores na definição de objectivos e na tomada de decisões. Considerado por Likert como o estilo mais eficaz, é comum em organizações que utilizam tecnologia avançada e contam com profissionais altamente qualificados.

Os estilos *consultivo e participativo* apresentam características semelhantes ao estilo de liderança *democrático*, por promoverem a participação, a comunicação e o comprometimento dos colaboradores com os objectivos da organização.

Tabela 2. Classificação dos Sistemas de Liderança segundo Likert.

Sistema de Liderança	Características Principais	Processo de Tomada de Decisão	Comunicação	Grau de Participação dos Colaboradores
Sistema 1 – Autocrático Coercivo	Liderança autoritária, controlo rígido e uso de punições.	Totalmente centralizada no líder.	Descendente e limitada.	Muito reduzido.
Sistema 2 – Autocrático Benevolente	O líder mantém o controlo, mas demonstra alguma confiança nos subordinados.	Centralizada, com delegação limitada.	Predominantemente descendente, com algum feedback.	Baixo.
Sistema 3 – Consultivo	O líder consulta os colaboradores antes de decidir e valoriza as suas opiniões.	Decisões centralizadas, precedidas de consulta.	Bidirecional e mais aberta.	Moderado.
Sistema 4 – Participativo	Elevado nível de confiança, cooperação e trabalho em equipa.	Descentralizada e partilhada entre líder e colaboradores.	Aberta, contínua e multidirecional.	Elevado.

Fonte: Adaptado de Likert (1967), citado por Chiavenato (2004) e Teixeira (2011)

Likert defende que a eficácia organizacional aumenta à medida que a liderança evolui do *Sistema 1 (Autocrático Coercivo)* para o *Sistema 4 (Participativo)*. Nos sistemas participativos observa-se maior confiança entre líderes e colaboradores, melhor comunicação, maior envolvimento na tomada de decisões e níveis superiores de motivação, satisfação e produtividade. Por essa razão, o *Sistema 4* é considerado o modelo de liderança mais eficaz para organizações que valorizam a inovação, o comprometimento e o desenvolvimento do capital humano.

2.8 A GRELHA DE GESTÃO DE BLAKE E MOUTON

A Grelha de Gestão (Managerial Grid) foi desenvolvida por Robert R. Blake e Jane S. Mouton, em 1964, com base na abordagem comportamental da liderança e inspirada nos estudos de Likert sobre a orientação para as tarefas e para as pessoas. Este modelo analisa o comportamento do líder a partir de duas dimensões fundamentais: *orientação para a produção* (preocupação com os resultados) e *orientação para as pessoas* (preocupação com o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores).

A combinação dessas duas dimensões origina diferentes estilos de liderança, variando desde uma baixa preocupação simultânea com a produção e as pessoas até um elevado compromisso com ambas. Segundo Blake e Mouton, o estilo de liderança mais eficaz é aquele que equilibra a orientação para os resultados com a valorização das pessoas, promovendo elevados níveis de desempenho, motivação e cooperação na organização.

Os cinco estilos de liderança da Grelha de Gestão de Blake e Mouton são descritos da seguinte forma:

1. **Gestão empobrecida (1,1):** Caracteriza-se pela reduzida preocupação tanto com a produção como com as pessoas. O líder demonstra baixo envolvimento na gestão das tarefas e das relações interpessoais, resultando, geralmente, em baixos níveis de produtividade, motivação e satisfação dos colaboradores.
2. **Gestão de clube (1,9):** Neste estilo, o líder privilegia o bem-estar e as relações humanas, dedicando pouca atenção aos resultados organizacionais. Embora promova um ambiente de trabalho harmonioso, pode comprometer a produtividade e o alcance dos objetivos da organização.
3. **Gestão por autoridade e obediência (9,1):** O líder concentra-se na produção e na eficiência, exercendo forte controlo sobre as actividades e atribuindo pouca importância às necessidades dos colaboradores. Este estilo pode proporcionar elevados níveis de produtividade no curto prazo, mas tende a reduzir a motivação e a satisfação dos funcionários.
4. **Gestão em equipa (9,9):** Considerado por Blake e Mouton como o estilo mais eficaz, caracteriza-se pela elevada preocupação simultânea com a produção e com as pessoas. O líder incentiva a participação, o trabalho em equipa e o comprometimento, criando um ambiente favorável ao elevado desempenho e à motivação dos colaboradores.
5. **Gestão intermédia (5,5):** Também designado por estilo equilibrado, procura conciliar, de forma moderada, a orientação para os resultados e a valorização das pessoas. O líder mantém um

ISSN: 2318-1494

equilíbrio entre produtividade e relações interpessoais, sendo um estilo frequentemente observado em organizações que procuram estabilidade e desempenho satisfatório (Kapena, 2016).

A Grelha de Gestão de Blake e Mouton (Managerial Grid), um dos modelos mais utilizados na literatura sobre liderança. A grelha combina duas dimensões: preocupação com a produção (eixo horizontal) e preocupação com as pessoas (eixo vertical), ambas medidas numa escala de 1 a 9.

Tabela 3. Grelha de Gestão de Blake e Mouton

Preocupação com as Pessoas	Baixa Preocupação com a Produção	Elevada Preocupação com a Produção
Elevada (9)	**1,9 – Gestão de Clube (Country Club Management)** Grande preocupação com as pessoas e pouca preocupação com os resultados. Privilegia um ambiente de trabalho harmonioso e relações interpessoais.	**9,9 – Gestão em Equipa (Team Management)** Elevada preocupação simultânea com as pessoas e com a produção. Promove trabalho em equipa, comprometimento e elevado desempenho. É considerado o estilo mais eficaz.
Baixa (1)	**1,1 – Gestão Empobrecida (Impoverished Management)** Baixa preocupação tanto com as pessoas como com a produção. Caracteriza-se pela reduzida intervenção do líder e fraco desempenho organizacional.	**9,1 – Gestão por Autoridade e Obediência (Authority-Compliance Management)** Elevada preocupação com a produção e reduzida preocupação com as pessoas. O líder privilegia a eficiência e o controlo das tarefas.

No centro da grelha encontra-se um quinto estilo:

Estilo	Características
5,5 – Gestão Intermédia (Middle-of-the-Road Management)	O líder procura equilibrar, de forma moderada, a preocupação com a produção e com as pessoas. Embora favoreça a estabilidade, dificilmente conduz ao máximo desempenho organizacional.

Fonte: Adaptado de Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

Blake e Mouton defendem que o estilo **9,9 (Gestão em Equipa)** representa o modelo de liderança mais eficaz, por combinar elevada preocupação com os resultados organizacionais e com o desenvolvimento das pessoas. Em contrapartida, os estilos **1,1**, **1,9**, **5,5** e **9,1** tendem a privilegiar apenas uma dimensão ou a manter um equilíbrio insuficiente, limitando o potencial de desempenho da organização. Essa abordagem reforça que líderes eficazes devem conciliar produtividade, motivação e valorização do capital humano.

3 METODOLOGIA

3.1 INSTITUIÇÃO EM QUE FOI REALIZADO O ESTUDO

O estudo foi realizado em 2019, no Ministério da Juventude e Desportos de Angola, instituição pública criada pela Lei n.º 3/89, de 11 de Fevereiro, que substituiu a extinta Secretaria de Estado para a Educação Física e Desportos.

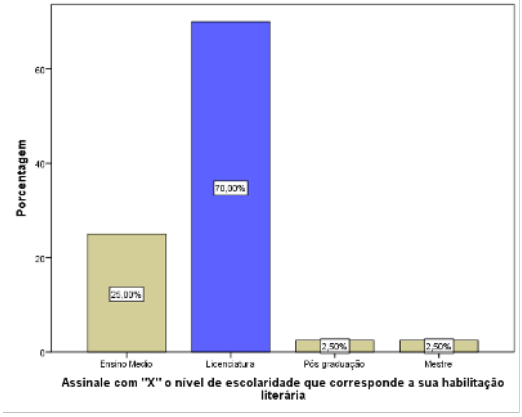
A estrutura organizacional do Ministério compreendia três grupos de órgãos: **Serviços Executivos Diretos**, responsáveis pela formulação e implementação das políticas de Juventude, Desporto e Infraestruturas; **Órgãos de Superintendência**, que incluem institutos, complexos desportivos e outras entidades sob tutela; e **Serviços de Apoio Técnico**, responsáveis pelas áreas administrativa, jurídica, recursos humanos, comunicação, planeamento e tecnologias de informação.

À data da investigação, a instituição contava com 209 funcionários, dos quais 124 (59%) eram do sexo feminino e 85 (41%) do sexo masculino.

3.2 PARTICIPANTES

A amostra foi constituída por 40 funcionários de ambos os sexos, com idades compreendidas entre 26 e 56 anos (M = 41,88; DP = 8,85). Quanto às habilitações literárias, 10 participantes possuíam o ensino médio (25,0%), vinte e oito eram licenciados (70,0%), um possuía pós-graduação (2,5%) e um era mestre (2,5%).

Gráfico 1. Nível de escolaridade dos funcionários.



Fonte: SPSS (2019)

ISSN: 2318-1494

3.3 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Para a recolha dos dados foi utilizado um **questionário**, por ser o instrumento mais adequado para estudos de natureza quantitativa. O questionário foi elaborado pelos autores com base na revisão da literatura e estruturado em quatro secções.

A primeira secção reuniu questões destinadas à caracterização sociodemográfica dos participantes. A segunda compreendeu 30 afirmações distribuídas por dez dimensões da liderança (tarefa, orientação, delegação, comunicação, relacionamento, responsabilidade, feedback, prestatividade, acção e percepção), contemplando os estilos de liderança autocrático, democrático e liberal. Por fim, a quarta secção avaliou o nível de satisfação dos participantes em relação ao seu líder.

3.4 PROCEDIMENTOS

Antes da recolha dos dados, foi solicitada e obtida autorização da Ministra da Juventude e Desportos de Angola para a realização da investigação. A aplicação dos questionários decorreu entre os meses de Setembro e Outubro de 2019. Após a recolha, os dados foram codificados e introduzidos numa base de dados, sendo posteriormente analisados com recurso ao software **IBM SPSS Statistics**, versão 24.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos participantes. Considerando a reduzida dimensão da amostra (n = 40), a análise baseou-se em estatísticas descritivas.

4.1 PERCEÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE

Relativamente à dimensão **execução das tarefas**, verificou-se que 50,0% dos participantes identificaram o estilo de liderança **autocrático** como predominante, 42,5% referiram o estilo **democrático** e apenas 7,5% indicaram o estilo **liberal**. Estes resultados sugerem que os dirigentes do Ministério da Juventude e Desportos tendem a privilegiar uma liderança orientada para a definição e o controlo das tarefas, embora também recorram, em alguns casos, à participação dos colaboradores na tomada de decisões.

Quanto à dimensão **orientação e acompanhamento das tarefas**, 50,0% dos participantes voltaram a identificar o estilo **autocrático** como predominante, enquanto 27,5% apontaram o estilo

liberal e 22,5% o estilo **democrático**. Estes resultados indicam que a orientação das atividades é maioritariamente conduzida pelos líderes, com menor participação dos funcionários no processo de acompanhamento das tarefas.

Relativamente à orientação das tarefas, verificou-se predominância do estilo de liderança autocrático (50,0%), indicando que os líderes tendem a definir e controlar a execução das actividades com reduzida participação dos colaboradores.

Na dimensão delegação, observou-se uma distribuição entre os três estilos de liderança, com ligeira predominância do estilo democrático (45,0%), sugerindo que os líderes delegam responsabilidades de forma variável, conforme a situação.

Quanto à comunicação, também se registou uma distribuição equilibrada dos estilos, embora o democrático tenha sido o mais referido (40,0%), evidenciando uma tendência para promover o diálogo com os colaboradores.

No que respeita ao relacionamento, destacou-se claramente o estilo democrático (70,0%), revelando que os líderes mantêm relações próximas e cooperativas com os funcionários.

Relativamente à responsabilidade, verificou-se uma distribuição entre os estilos de liderança, com predominância do democrático (47,5%), indicando que os líderes combinam a centralização de decisões com a participação dos colaboradores.

Na dimensão feedback, não se observou predominância de um único estilo, verificando-se uma distribuição relativamente equilibrada entre os estilos liberal (40,0%), autocrático (32,5%) e democrático (27,5%).

Quanto à prestatividade, predominou o estilo autocrático (52,5%), sugerindo uma maior intervenção dos líderes na orientação das actividades dos funcionários.

Na dimensão acção, o estilo liberal foi o mais frequente (45,0%), indicando maior autonomia concedida aos colaboradores na execução das tarefas.

Por fim, na dimensão percepção, predominou igualmente o estilo liberal (50,0%), evidenciando que os funcionários recorrem aos seus líderes sobretudo quando necessitam de orientação, sem demonstrarem elevada dependência hierárquica.

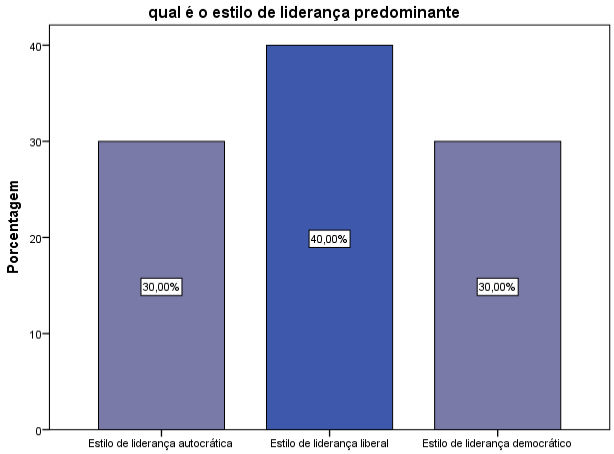
4.2 PREDOMINÂNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA

A análise conjunta das dez dimensões avaliadas permitiu identificar a percepção global dos funcionários sobre o estilo de liderança predominante no Ministério da Juventude e Desportos. Os

resultados evidenciam uma distribuição relativamente equilibrada entre os três estilos de liderança: **liberal (40%)**, **autocrático (30%)** e **democrático (30%)**.

Estes resultados confirmam a primeira hipótese do estudo, segundo a qual não existe predominância de um único estilo de liderança. Os responsáveis adotam diferentes estilos de liderança em função das circunstâncias, das exigências das tarefas e das características dos colaboradores. Assim, conclui-se que a liderança exercida na instituição é predominantemente situacional, caracterizando-se pela utilização combinada dos estilos autocrático, democrático e liberal, conforme a perceção dos funcionários. Todavia, há uma ligeira tendência em adoptar o estilo liberal.

Gráfico 2. Predominância de estilo de liderança.



Fonte: SPSS (2019)

4.3 NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O nível de satisfação dos funcionários foi avaliado com base na percepção do estilo de liderança exercido pelos seus líderes. Para esse efeito, os participantes classificaram o seu grau de satisfação utilizando uma escala de cinco categorias: muito satisfeito, satisfeito, pouco satisfeito, não satisfeito e muito insatisfeito. Os resultados obtidos permitiram identificar o nível de satisfação dos funcionários em relação à liderança exercida pelos responsáveis directo.

Tabela 3. Nível de satisfação ou insatisfação dos funcionários.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Satisfeito	17	42,5	42,5	42,5
	Pouco satisfeito	11	27,5	27,5	70,0
	Muito satisfeito	5	12,5	12,5	82,5

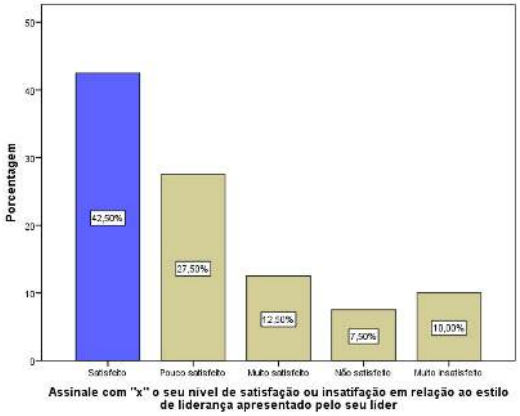
ISSN: 2318-1494

	Não satisfeito	3	7,5	7,5	90,0
	Muito insatisfeito	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fonte: SPSS (2019)

Os resultados indicam um ligeiro predomínio da satisfação dos funcionários, associado à maior incidência do estilo de liderança liberal. De modo geral, os participantes demonstraram satisfação com a forma como os seus líderes exercem a liderança e com os factores de motivação propostos por Herzberg, conforme ilustrado no gráfico seguinte.

Gráfico 3. Nível de satisfação ou insatisfação dos funcionários.



Fonte: SPSS (2019)

5 CONCLUSÃO

Os resultados do estudo demonstram que não existe predominância de um único estilo de liderança no Ministério da Juventude e Desportos. Os líderes recorrem aos estilos **autocrático, democrático e liberal**, adaptando-os às circunstâncias, às exigências das tarefas e ao perfil dos colaboradores. Contudo, verificou-se uma ligeira predominância do **estilo de liderança liberal** (40%), em comparação com os estilos autocrático e democrático (30% cada).

Os resultados também evidenciam que a liderança exercida contribui positivamente para a motivação dos funcionários, corroborando os pressupostos da Teoria dos Dois Factores de Herzberg. De igual modo, os participantes manifestaram um nível global de satisfação com a actuação dos seus líderes, sendo o estilo liberal aquele que apresentou maior associação com a satisfação no trabalho.

Conclui-se, assim, que a adopção de diferentes estilos de liderança, de acordo com as necessidades da organização e dos colaboradores, favorece a motivação e a satisfação dos funcionários.

ISSN: 2318-1494

Recomenda-se, contudo, a realização de novos estudos para aprofundar a relação entre o estilo de liderança liberal e o desempenho dos trabalhadores no contexto das instituições públicas angolanas.

6 SUGESTÕES

Com base nos resultados obtidos, recomenda-se que os órgãos de gestão de recursos humanos dos Departamentos Ministeriais, em particular do Ministério da Juventude e Desportos, reforcem a adopção de práticas de liderança fundamentadas em princípios científicos de gestão, sem descurar as especificidades da Administração Pública.

Sugere-se igualmente o investimento na formação e desenvolvimento das competências de liderança, de modo a fortalecer a motivação, a satisfação e o comprometimento dos funcionários, contribuindo para a redução do absentismo funcional e para a melhoria do desempenho organizacional.

Por último, recomenda-se que os gestores valorizem os factores motivacionais intrínsecos propostos por Herzberg, promovendo um ambiente de trabalho que favoreça o reconhecimento, a responsabilidade, o crescimento profissional e a orientação dos servidores públicos para a prossecução do interesse público.

ISSN: 2318-1494

REFERÊNCIAS

Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa: Escolar editora.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.

Chiavenato, I. (2004). *Administração.* (3.ª ed.). S. Paulo: Pearson education.

Chiavenato, I. (2006). *Administração geral e pública.* (6.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas.* (2.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chimpolo, J. F. (2014). *Processo de recrutamento e selecção do pessoal na Administração Pública angolana*. (2.ª ed.). Atlanta – EUA: Palibrio LLC.

Dessler, G. (2003). *Administração de recursos humanos*. (2.ª ed.). Prentice Hall

Ferguson, A. (2016). *Liderança*. Rio de Janeiro: Intrínseca.

Hunter, J. (2006). *Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de o Monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Sextante.

Kapena, S. (2016). *Como ser um bom líder*. Maputo: Paulinas editora.

Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *An experimental study of leadership and group life*. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology* (pp. 485–498). Henry Holt. *(Estudo clássico originalmente publicado em 1939 sobre estilos de liderança.)*

Machado, A., Machado, D. & Nuno Portugal. (2014). *Organizações. Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Lisboa: Escolar.

Maxwell, J.C. (2008). *O livro de ouro da liderança*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.

Mendes, J. G. (2002). *Gestão do Capital Humanos*. Curitiba: Gazeta do Povo.

Nelson, B., & Economy, P. (2013). *A Bíblia da gestão: As melhores práticas para gerir pessoas, equipas e organizações*. Lua de Papel.

Polito, R. (2015). *Como conquistar e influenciar pessoas*. São Paulo: Pergaminho.

Rego, A.; Cunha. M. & Gomes, D. (2017). *Porque não gosto do meu chefe*: Uma viagem aos confins das más práticas de liderança. (2.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Robbins, P. (2005). *Comportamento Organizacional.* (11.ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Sharma, R. (2012). *O líder sem título*. (3.ª ed.). Lisboa: Lua de papel.

Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar editora.

ISSN: 2318-1494