



INSTITUTO
SUPERIOR
DE ANGOLA

REGIÃO ACADÉMICA I
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**GESTÃO DE PESSOA COM FACTOR PREPONDERANTE PARA
EFICÁCIA ORGANIZACIONAL: CASO DE ESTUDO NA EMPRESA
MACAMBRIZ ANGOLA**

Autora: Marinela Cardoso André

Orientador: Prof. Samuel Albino Chova Wassuca, Ph.D

Luanda, 2022

REGIÃO ACADÉMICA I
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Trabalho de fim de curso apresentado ao Instituto Superior de Angola (ISA), como requisito obrigatório para obtenção do título licenciada em Gestão de Recursos Humanos.

GESTÃO DE PESSOA COM FACTOR PREPONDERANTE PARA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL: CASO DE ESTUDO NA EMPRESA MACAMBRIZ ANGOLA

Autora: Marinela Cardoso André

Orientador: Prof. Samuel Albino Chova Wassuca, Ph.D

Luanda, 2022

REGIÃO ACADÉMICA I
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

GESTÃO DE PESSOA COM FACTOR PREPONDERANTE PARA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL: CASO DE ESTUDO NA EMPRESA MACAMBRIZ ANGOLA

O Júri

Presidente _____

1º Vogal _____

2º Vogal _____

Secretário _____

CLASSIFICAÇÃO: _____

DATA _____ / _____ / _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho com muito amor e carinho a minha família, por tudo que representam em minha vida, e por sua entrega incondicional, sobretudo quando mais precisei.

AGRADECIMENTO

A Deus todo poderoso, autor e consumidor da minha fé, sem Deus a jornada que agora finda, nem se quer teria começado.

A minha família, pela educação de base, que está e sempre estará acima de qualquer tipo de formação, aos meus pais, meus irmãos e família no geral.

Ao meu orientador, professor Samuel Albino Chova Wassucar, por sua disponibilidade e incentivo.

Ao Instituto Superior de Angola (ISA), pelos bons quatro anos de formação, onde mais do que escola ganhei uma família.

A Macambriz Angola, por ter dado a graça de abrir as suas portas, no sentido de se cumprir o quisito prático do trabalho.

A todas as pessoas que de forma directa ou indirecta, participaram neste estudo agradece-se de modo especial.

EPÍGRAFE

“A comunicação é o pilar mais importante da evolução humana”

Herverson barbosa (1991)

RESUMO

A monografia que apresentou-se tem como tema:

Gestão de pessoa com factor preponderante para eficácia Organizacional: caso de estudo na Empresa Macambriz Angola. Vale dizer que por meio da comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitam o relacionamento ágil e transporte da direcção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público. A monografia visou questionar qual é o papel da comunicação interna na catalisação do crescimento organizacional, em particular no Macambriz Angola? Desta feita a hipótese primeira, tendeu a dar resposta a pergunta, ao sugerir que a comunicação interna uni todos os extremos da Instituição, fazendo com que haja uma unidade de pensamentos, sobretudo virado para o crescimento da organização. A monografia teve ainda como objectivo geral conhecer o papel da comunicação interna na catalisação do crescimento organizacional, em particular no caso Macambriz Angola. No tocante a metodologia, recorreu-se a uma pesquisa do tipo descritiva. Já para o modelo de abordagem, a natureza foi quantitativa. Os dados foram tratados de forma quantitativa, com recurso ao Microsoft word e ao Excel. Em relação a comunicação interna percebeu-se que a empresa não disponibiliza de muitos meios de comunicação, como visto na fundamentação prática. Assim pode perceber-se que a forma de se comunicar mais comum de se comunicar na empresa dentre os colaboradores é a comunicação oral, que quando utilizada de forma correcta tem um bom desempenho.

Palavras-chave: 1. Comunicação interna; 2. Crescimento; 3. Organização.

ABSTRACT

The monograph presented has the following theme:

People management with a preponderant factor for Organizational effectiveness: case study at the Company Macambriz Angola. It is worth mentioning that through Internal communication, it becomes possible to establish channels that enable agile relationships and transport between the organization's management and its internal public and between the elements that make up this public. The monograph aimed to question what is the role of internal communication in catalyzing organizational growth, particularly in Macambriz Angola? This time, the first hypothesis tended to answer the question, by suggesting that internal communication unites all ends of the Institution, creating a unity of thoughts, especially aimed at the growth of the organization. The monograph also had the general objective of understanding the role of internal communication in catalyzing organizational shortages, particularly in the Macambriz Angola case. Regarding methodology, descriptive research was used. As for the approach model, the nature was quantitative. The data was processed quantitatively, using Microsoft Word and Excel. In relation to internal communication, it was noticed that the company does not provide many means of communication, as seen in the practical basis. Thus, it can be seen that the most common form of communication among employees in the company is oral communication, which, when used correctly, has good performance.

Keywords: 1. Internal communication; 2. Growth; 3. Organization

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
1.1. Definição de termos e conceitos	4
✓ <i>Gestão de pessoas</i>	4
✓ <i>Eficácia organizacional</i>	4
1.2. Gestão de Pessoas no contexto organizacional.....	5
1.2.1. As pessoas como parceiros da organização	6
1.3. O processo de Gestão de Pessoas.....	8
1.3.1. O novo paradigma da gestão de pessoas	10
1.4. Eficácia organizacional.....	11
1.4.1. Eficácia, Eficiência e Efetividade: Os “Três Es” da Gestão	12
1.4.2. Eficiência vs Eficácia: a divergência de temas convergentes.....	14
1.4.3. Paradigmas de eficácia organizacional	15
1.5. O processo de liderança organizacional.....	23
1.5.1. Importância da liderança no contexto organizacional.....	24
1.5.2. Motivação para o trabalho eficaz.....	26
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE PESQUISA	
2.1. Métodos.....	28
2.2. Tipos de pesquisa	28
2.3. Variáveis.....	29
2.4. Técnicas e instrumentos de colecta de dados.....	30
2.4.1. Instrumento	30
2.4.2. Técnicas	30
2.5. População e amostra	30

2.5.1. População	30
------------------------	----

2.5.2. Amostra	31
----------------------	----

CAPÍTULO III – ANÁLISE, DISCUSSÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1 Caracterização da empresa	32
-------------------------------------	----

3.2. Análise, discussão e apresentação dos resultados	32
---	----

CONCLUSÕES	43
-------------------------	-----------

SUGESTÕES	45
------------------------	-----------

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
---	-----------

APÊNDICES

ANEXOS

INTRODUÇÃO

As empresas não são ilhas, elas vêm se adaptando rapidamente a nova realidade da gestão. A Gestão de Pessoas enquanto uma área fundamental de qualquer empresa tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos.

Conforme Chiavenato (2005, p.197), “a gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do factor humano em plena Era da Informação”.

Não há como introduzir os conceitos sobre recursos humanos sem que antes tenhamos ideia de como surgiram os princípios básicos que regem a área da administração de empresas. Todo processo de gestão (incluindo o processo de gestão de pessoas) nasceu com base em conceitos amplamente estudados no âmbito do processo de administração. Com a evolução dos tempos, a área de recursos humanos (RH) passou por muitas transformações, desde aspectos simples, como seu próprio nome (que foi de relações industriais, departamento pessoal e administração de pessoal até nomes mais atuais, como gestão de pessoas, gestão de talentos, área de património humano e área de gente) até mudanças estruturais e estratégicas na área.

As organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos a fim de atingir objectivos específicos de toda e qualquer sociedade. Isso porque todas as actividades de uma sociedade estão sob responsabilidade de várias organizações. Diante desse contexto, as organizações adquirem recursos a fim de transformá-los para que sejam fornecidos produtos e serviços visando resolver problemas dos usuários e das pessoas que criaram e trabalham nas mais diversas organizações. A partir disso, o desempenho de uma organização é considerado aceitável, bom ou satisfatório quando os problemas dos usuários e da sociedade em geral são resolvidos a partir da utilização correta dos recursos utilizados (Maximiano, 2012).

A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas actividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas, varia em enormes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas actividades.

O tratamento de critérios internos das organizações são as preocupações principais da eficiência e eficácia. Entretanto, seus focos são distintos. Isso porque, a eficiência está relacionada aos processos e a eficácia aos resultados. (Sampaio, 2004)

Considerando a eficácia enquanto factor relevante na gestão de pessoas, nos importa saber o papel que a eficácia assume na gestão de pessoas no Complexo Escolar Macambriz?

Hipóteses

Lakatos e Marconi (2017), definem hipótese como uma afirmação ou suposição, que tente responder ao problema levantado no tema escolhido para pesquisa”.

Em relação ao problema acima referido, formulamos a seguinte hipótese:

H₁– A eficácia na gestão de pessoas é uma das saídas para a concorrência empresarial o que molda, portanto, o novo paradigma de competição no terceiro milénio para empresas fabril.

Objectivos

Para a condução e excelência desde trabalho, elaboramos os seguintes objectivos:

Objectivo geral:

- Compreender o papel da eficácia na gestão de pessoas no Complexo Escolar Privado Macambriz.

Objectivos específicos:

1. Identificar as etapas do desenvolvimento da gestão de pessoas;
2. Descrever a diferença entre eficácia e eficiência no contexto prático de gestão;
3. Relacionar a importância da eficácia nos grupos de trabalho para o desenvolvimento organizacional.
4. Sugerir melhorias de acordo os resultados da pesquisa

✓ **Justificativa**

Actualmente, para mobilizar e aproveitar plenamente as pessoas nas suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as práticas gerenciais.

De acordo com Chiavenato (2005), a eficácia da organização vai depender de alguns pontos significantes, como: atingir metas, conservar o método interno (empregados e auxilio não humanos) e adequar o ambiente fora da empresa através do clima que nela é proporcionado.

Fernandes (2008), defende que as pessoas não são iguais, elas sofrem influências de fontes diversas e tem diferentes visões de encarar o mundo, é natural que as percepções e sentimentos em relação às políticas, decisões, normas e costumes sejam também diferentes. Uma mesma situação agradará a um e desagradará a outro, porque depende do nível de motivação, aspirações e desejos de cada um.

✓ **Estrutura do trabalho**

O nosso trabalho é uma obra inacabada constituída por introdução, capítulos, conclusões e sugestões. Os três (3) capítulos, apresentam suas abordagens da seguinte forma:

No primeiro capítulo, definimos alguns termos e conceitos, fazendo referência algumas abordagens teóricas sobre o tema em epígrafe.

No segundo capítulo, analisou-se o tipo de investigação, os métodos e seus níveis, as técnicas e instrumentos de colecta de dados para melhor conhecer o estado actual do fenómeno em estudo.

No terceiro capítulo, apresentamos e analisamos os dados de forma qualificada e interpretámo-los segundo as respostas obtidas por meio do questionário.

CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Definição de termos e conceitos

✓ *Gestão de pessoas*

Gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenhos. (Chiavenato, 2005)

Para Lacombe e Heilborn (2006), a gestão de pessoas “é um conjunto de práticas e metodologias aplicadas com o objectivo de administrar o comportamento dos colaboradores.

✓ *Eficácia organizacional*

Eficácia organizacional é um fenómeno que apresenta elevado grau complexidade além de possuir um aspecto multidimensional. (Fernandes, 2008)

Segundo Silva (2008), a eficácia é a medida de alcance de um objectivo ou resultado na organização.

✓ *Preponderante*

Preponderante é tudo quanto possui maior autoridade, prestígio, importância e influencia com relação aos demais. (Dicionário Online Português, 2021)

✓ *Factores*

Segundo o Dicionário Online Português (2021), factores são elementos que contribuem ou influenciam na obtenção de um resultado, condições ou causas.

1.2. Gestão de Pessoas no contexto organizacional

As mudanças que estão ocorrendo no mundo fazem com que as empresas necessitem adquirir diferenciais (vantagem competitiva) para poder competir. A área de RH não fica imune a essas mudanças; ela necessita ser remodelada para alcançar os objectivos organizacionais. A remodelagem faz com que essa área passe a ter nomenclaturas diferentes: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão do Capital Intelectual, Gestão com as Pessoas. (Mintzberg, 2014)

Até o século XVIII, a forma de subsistência do homem era através da agricultura. Cada família plantava seus alimentos em suas casas e de lá tiravam o seu próprio sustento. A força humana e animal era utilizada nessa produção. Consequentemente, a produção era baixa naquela época, devido não existir tanta complexidade na sua preparação e o baixo custo que era outro fator que incentivava as famílias utilizarem esse processo.

Em 1760, através de James Watt com a invenção da máquina a vapor foi caracterizado o início da Revolução Industrial e caracterizou-se como revolução pela grande transformação que trouxe a sociedade. Com o advento da Revolução Industrial, a gerência foi intensificada nas relações de trabalho com os trabalhadores. Devido a substituição da forma humana pela força mecanizada no processo dos produtos, a produção cresceu em larga escala tendo maior número de funcionários, funções, além do aumento da carga horária com o objectivo de alcançar o maior lucro possível. Por isso, o foco era produzir com custos baixos. Os salários eram irrisórios, a jornada de trabalho era elevada e de múltiplas funções e não havia a noção de estoque, contabilidade, o foco era produzir. Com o passar do tempo foi verificado que o processo das fábricas deveria ser algo mais organizado. Com esta ideologia, a Administração foi evoluindo e chegando a era que foi chamada de Administração Científica, fundada por Taylor e se popularizou a ideia de eficiência, que era conseguir o resultado com o menor desperdício de materiais, esforço e tempo e com grande eficácia. (Hobsbawm, 2014, pp.59-60)

Chiavenato (2004), defende que toda organização deve ser analisada e administrada com eficácia e eficiência sendo que, “eficácia é uma medida normativa dos alcances dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo [...]”.

A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas

(métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados de forma mais racional possível.

Para Chiavenato (2004), o grande desafio era produzir maior quantidade de produtos no menor tempo possível, com menos recursos, onde tudo era planeado com tempo hábil, conceituando soluções para as dificuldades. Foi um período caracterizado pela busca da eficiência, assim como especializar a mão-de-obra para aumentar a produção e diminuir os custos (teoria da administração clássica).

O administrador é responsável por conduzir a empresa, levando em consideração alcançar os objectivos da organização, buscando extrair todas as vantagens possíveis. Sendo assim, a administração é racional e visa atingir as metas e os propósitos da empresa.

1.2.1. As pessoas como parceiros da organização

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e atuando de forma estratégica. Chiavenato (2005), defende que todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, contribuindo com algum recurso:

- ✓ Os fornecedores contribuem com matérias-primas, serviços e tecnologias.
- ✓ Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que permitem o suporte financeiro para a aquisição de recursos;
- ✓ Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e acções que dinamizam a organização;
- ✓ Os clientes e consumidores contribuem para a organização adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado.

Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. As alianças estratégicas constituem meios através dos quais a organização obtém a inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortificar seus negócios e expandir suas fronteiras. O parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela dando vida e dinamismo.

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização.

Para Schultz (2016), os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planeamento, organização, direcção e controlo de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da estrutura organizacional. Daí a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Neste sentido, as pessoas constituem parte do património físico na contabilidade da organização.

1.3. O processo de Gestão de Pessoas

O processo de Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho torna considerável o tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho das pessoas é muito difícil, face da importância e impacto que nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objectivos pessoais e individuais.

A Gestão de Pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicado restanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham.

Para Perrow (1972) apud Schultz (2016), as organizações dependem directa e irremediavelmente das pessoas para operar/produzir seus bens e serviços, atender seus pendentes, competir nos mercados e atingir seus objectivos globais e estratégicos. Com toda certeza, organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra.

Dentro desse contexto, fica difícil estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e o das organizações. As organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome. Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações: funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários, recursos humanos, colaboradores, associados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Quase sempre esses termos são utilizados de maneira vaga e imprecisa para se referir as pessoas que trabalham nas organizações. Muitas organizações classificam os funcionários em mensalistas e horistas para separar o pessoal que trabalha nos escritórios e nas fábricas, respetivamente.

Ate pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagónico e conflituante. Acreditava-se que os objectivos das organizações (lucro, produtividade, eficácia, maximizado da aplicação de recursos físicos e financeiros, redução de custos...) eram incompatíveis com os objectivos

das pessoas — como melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e Progresso pessoal. A solução empregada era a do tipo ganhar-perder: se uma parte leva tudo, a outra fica sem nada. Em uma situação de recursos limitados e escassos, se uma parte ganha mais, ela o faz a custa da outra. Sem dúvida, era uma solução estreita e com pouca visão. Verificou-se que, se a organização quer alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. Modernamente, a solução do tipo ganhar-ganhar no jogo de interesses envolvidos é a preferida. Trata-se de uma solução que requer negociação, participação e sinergia de esforços. (Schultz, 2016)

Assim, o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar os objectivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto.

Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. Termos como empregabilidade e empresabilidade são usados para mostrar, de um lado, a capacidade das pessoas de conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas para desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competitivas de seus membros.

1.3.1. O novo paradigma da gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade e a cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um *mix* que a torna única em cada organização.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os processos mais essenciais da Gestão de Pessoas são:

- ✓ Processos de agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
- ✓ Processos de aplicar pessoas: utilizados para desenhar atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho.
- ✓ Processos de recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais.
- ✓ Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
- ✓ Processos de manter pessoas: utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
- ✓ Processos de monitorar pessoas: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

1.4. Eficácia organizacional

A eficácia tem o seu surgimento na teoria da Administração em um momento posterior ao da eficiência, isso porque a preocupação, nos primeiros anos da estruturação da ciência administrativa, era a de focar nos meios e na organização do trabalho. O foco nos resultados e objectivos foi sendo destacado em abordagens teóricas mais recentes como, por exemplo, a Abordagem Contingencial, que buscou modelos organizacionais mais eficazes (Matos & Pires, 2008).

Nas questões de desempenho, nota-se que a eficácia faz parte da evolução do pensamento em Administração, isso porque ela é a noção de desempenho mais atrelada a teorias contemporâneas da Administração. Ao longo do século XX, a visão clássica da Administração foi dando espaço a uma realidade que acreditava que o ambiente não estava mais em equilíbrio, mas em constantes perturbações que tendiam naturalmente a retornar a um equilíbrio. Assim, a noção de eficiência foi dando espaço à questão da eficácia (Naveira, 1998).

Diante desse contexto, a eficácia é um tratamento utilizado com a finalidade de indicar que uma organização realizou seus objetivos. Este conceito está mais orientado, portanto, ao alcance de resultados. A partir disso, quanto mais alto o grau de alcance dos objetivos, mais a organização é eficaz (Mouzas, 2006).

A definição de eficácia tem a sua relação intimamente relacionada com os resultados (outputs) e com os objetivos alcançados a partir de um processo. Mesmo que resultados importantes sejam alcançados a eficácia só será considerada quando os objetivos forem realizados. Portanto, a eficácia está ligada aos resultados, mas principalmente, ao cumprimento de objetivos originados desses resultados (Guzmán, 2003).

A eficácia de uma organização costuma ser tomada como o grau em que ela realiza os seus objectivos. A organização eficaz é a que faz as coisas certas (doing the right things).

A eficácia organizacional é um fenómeno que apresenta elevado grau de complexidade além de possuir um aspecto multidimensional, isto é, é dependente de vários aspectos distintos para acontecer. Ademais, a eficácia está no centro das discussões teóricas e práticas de qualquer processo de gestão (Fernandes, 2008).

1.4.1. Eficácia, Eficiência e Efetividade: Os “Três Es” da Gestão

Eficiência, eficácia e a efetividade são conhecidas como os “três Es” da gestão. Em seu texto clássico, *As funções do executivo*, o Barnard (1971) apud Fernandes (2008) divide os termos de eficiência e eficácia de acordo com as interações entre as pessoas e a organização.

Para o autor, a eficácia estaria mais relacionada a objectivos organizacionais, como a realização de entregas atingindo o resultado projetado durante a fase de planeamento.

Já a eficiência segundo Maximiano (2012) é um conceito que ajuda o profissional a se aproximar mais dos seus objetivos pessoais, como melhores salários, promoções, bonificação entre outras formas de reconhecimento. Ela não estaria ligada ao cumprimento das atividades do modo como foram especificadas – isso seria eficácia -, mas nas características subjetivas das entregas feitas significando assim, avaliar o custo, o tempo de produção, o uso ou desperdício de insumos materiais e recursos humanos.

Dito de outra maneira, bastante simplificada, a eficácia mede o resultado de modo quantitativo (a presença ou ausência de resultados bastaria aqui), enquanto a eficiência é utilizada para avaliar os resultados de maneira qualitativa (como foi a entrega, qual foi seu custo, quanto tempo demorou, entre outras questões).

Para Barnard (1971) apud Fernandes (2008), toda pessoa precisa ser eficiente para satisfazer as suas necessidades individuais mediante a sua participação na organização, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais por meio da sua participação.

Por fim, a efetividade surge da confluência entre eficácia e eficiência. Qualificamos um resultado como efetivo quando podemos verificar que o objetivo foi atingido (eficaz) da melhor maneira possível (eficiente), de modo a impactar positivamente a organização e o indivíduo.

Eficácia, eficiência e efetividade são complementares e se interligam para garantir um maior sucesso nos resultados de produtividade de uma empresa, projeto, equipe ou profissional. (Chiavenato, 2005)

Ainda assim segundo Chiavenato (2005), existem algumas diferenças fundamentais na definição de cada um dos termos que nos ajuda a desvendar qual o limite da aplicação de cada conceito.

A eficiência define o acto de fazer as coisas certas de acordo com o que foi pedido e determinado no planeamento ou manual da sua função. Isso porque a eficácia parte de uma predeterminação do que precisa ser feito, muitas vezes, imposta por gestores que estão longe da linha de produção.

Assim, pode ser que o funcionamento e a dinâmica de produção, conforme foram documentadas, não sigam o caminho mais eficiente possível.

A eficiência, por outro lado, surge do cruzamento do plano de ação proposto com as condições materiais verificadas durante a produção. Ser eficiente é produzir o efeito esperado, mas, não necessariamente, agir conforme está estipulado no manual. (Maximiano, 2012)

Dentre os fatores que devem ser considerados para garantir a eficiência na produção, estão otimização de orçamento e a disponibilidade de insumos e de mão-de-obra.

Por fim, a efetividade aparece quando existe uma produção eficiente que consegue chegar até a eficácia. Para ser efetivo em seu trabalho, o gestor deve se certificar de que sua equipe entende quais são os objetivos gerais do projeto, mas também tenha certa autonomia para sugerir e testar melhorias no processo e, assim, garantir a eficiência.

Tudo começa com um bom planeamento, que é o ponto de partida para aplicação de qualquer técnica que vai garantir entregas de qualidade e rentáveis para a organização.

No plano de acção, deve estar descrito o resultado projetado para aquele trabalho e o produto final que será entregue ao cliente. Ainda, descrever quais atividades e ações serão necessárias para garantir tais resultados, em um passo a passo do trabalho que deve ser feito. Em outras palavras, o planeamento estabelece o que precisa ser realizado para chegar até a eficácia.

A partir do momento que a empresa se mostra capaz de entregar o valor prometido ao cliente, começam a entrar em voga as questões de eficiência dessa produção. Em empresas que perseguem a qualidade total, redução de desperdícios e melhoria contínua, os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade devem ser uma preocupação constante para o gestor. (Fernandes, 2008)

1.4.2. Eficiência vs Eficácia: a divergência de temas convergentes

A eficiência e a eficácia são dois tópicos que avaliam o desempenho de qualquer organização, bem como as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizam os recursos durante o processo de produção ou criação de um produto ou serviço. Ambos os tópicos são divergentes na medida em que não são sinónimos e não possuem a mesma conotação na área de administração isso porque podem existir organizações eficientes e ineficazes e organizações ineficientes e eficazes.

A convergência do tema segue a ideia de que o ideal é que estes dois termos estejam alinhados na gestão das organizações devido a sua estreita relação (Guzmán, 2003). Isso porque, segundo Mouzas (2006) é papel da administração assegurar a eficiência e eficácia das organizações de forma conjunta. Dessa forma, com a utilização dos melhores meios, isto é, eficiência, buscar-se-á sempre o alcance dos melhores resultados possíveis, ou seja, eficácia.

Os tópicos eficiência e eficácia não possuem a mesma significação, apesar de comumente serem encontrados de forma conjunta ou utilizados como sinónimos um do outro.

Tanto a eficiência como a eficácia devem ser buscadas de forma conjunta, isso porque o alcance de ambas representa uma diferenciação e vantagem competitiva em qualquer processo, acção ou decisão. Assim, eficiência e eficácia são resultados de aspectos de concorrência dinâmicos e aumentam, se tratados de forma conjunta, a produtividade, o crescimento económico e o aumento do bem-estar social. Portanto, a busca da eficiência e eficácia de forma conjunta representa um grande avanço em qualquer nível organizacional (Hunt; Duhan, 2002 apud Mouzas, 2006).

É válido destacar que apesar de eficiência e eficácia serem dois termos distintos, ambas as medidas podem influenciar uma na outra. Mais especificamente

a eficiência pode afetar a eficácia, visto que meios eficientes são um caminho para encontrar resultados eficazes.

É bastante difícil definir e determinar de forma universal conceitos relacionados a eficiência e eficácia (Fernandes, 2008). De maneira geral, devido ao grande número de organizações e aos distintos processos existentes, esses conceitos podem ser trabalhados de formas diferentes com a adoção de critérios distintos para cada caso trabalhado. Porém, tem-se o entendimento que esses dois conceitos podem ser encaixados e entendidos dentro do pensamento de sistemas abertos, que foram trazidos para a administração por meio da Abordagem Sistêmica.

A relação entre eficiência e eficácia é de uma parte ao todo. Isso porque, a eficiência é uma condição necessária para que a eficácia seja alcançada (Mihaiu, Opreana & Cristescu, 2010). Assim, as entradas seriam os recursos que entram ou alimentam um sistema e que posteriormente são transformados por meio de um processo de processamento. A partir dessa transformação há um resultado gerado de um sistema que geralmente são reproduzidos por meio de produtos e serviços (Mouzas, 2006). Dessa forma, a eficiência está mais ligada aos meios de utilização para se chegar aos resultados, ao parâmetro de entrada, mas principalmente ao parâmetro de processamento. Já a eficácia está ligada aos resultados e, portanto ao parâmetro de saída.

1.4.3. Paradigmas de eficácia organizacional

Segundo Fernandes (2008), a eficácia organizacional é, universalmente, aceite como o maior objectivo da gestão moderna. De facto, a eficácia organizacional foi e continua a ser o tema central da teoria e prática da teoria organizacional.

Talvez por isso, para Thibodeaux e Favilla (1995) apud Fernandes (2008), a eficácia organizacional tenha sido alvo da atenção de inúmeros autores, designadamente, economistas, consultores, gestores, empreendedores, professores e investigadores, políticos e constituintes. Na óptica de diferentes autores (Ridley & Mendoza, 1993; Ridley & Mendoza, 1993; Altschuld & Zheng, 1995; Luthans et al., 1988 apud Nascimento, 2019) na teoria organizacional podem se encontrar inúmeras definições de eficácia organizacional que se caracterizam pela falta de

consenso. Precisamente, para, a falta de consenso acontece porque a definição depende, em grande medida, da orientação do investigador.

No entanto, desde há alguns anos a esta parte, tem vindo a preponderar a ideia de que a eficácia organizacional é uma construção multidimensional. O Modelo dos Valores Competitivos desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh aponta nesse sentido, pois identifica quatro paradigmas de eficácia, nomeadamente, o paradigma económico, o paradigma humano, o paradigma sistémico e o paradigma racional. (Fernandes, 2008)

Para além destes, segundo Robbins (1990) e Savoie e Morin (2001), a literatura sobre gestão revela, ainda, a existência do paradigma político.

➤ **Paradigma Económico**

Savoie e Morin (2001) consideram que, neste paradigma, a eficiência económica é o denominador comum. Por essa razão, nesta breve revisão da literatura sobre eficácia económica, incluem-se dois contributos provenientes da área da gestão, designadamente de Taylor (1911) e de Fayol (1916); e um da área da sociologia, nomeadamente de Weber (1947).

Para Ferreira et al. (1999) apud Fernandes (2008), é no contexto da Revolução Industrial que Taylor propõe a organização racional do trabalho como a forma de resolução dos problemas relacionados com a produtividade e a eficiência. A teoria da administração científica baseia-se na padronização dos métodos de trabalho, diminuição da fadiga humana, especialização do operário, introdução de prémios de produção e na melhoria das condições de trabalho. Para Petersen (2002), o sucesso da teoria e prática da gestão científica do trabalho reside na ciência, na harmonia, na cooperação, na maximização da produção, no desenvolvimento da máxima eficiência e na prosperidade de cada trabalhador. Nesta linha, Nyland (1995) apud Fernandes (2008), enfatiza o facto do estudo dos tempos e movimentos permitir reduzir a fadiga humana possibilitando o aumento da eficiência. No entanto, para Gehani (1995) apud Fernandes (2008), a gestão científica reduz o trabalhador à mera condição de máquina e serve apenas, para aumentar a velocidade de produção através da melhoria das condições de trabalho relegando para segundo plano o principal objectivo, nomeadamente, a maximização do lucro.

Por isso, é uma forma de dominação baseada na autoridade sendo, actualmente, uma forma de organização típica não só das sociedades modernas e democráticas mas também das grandes organizações nas quais a autoridade legal impera um desempenho óptimo em torno dos seus objectivos, nomeadamente, a divisão do trabalho; a autoridade e a responsabilidade; a disciplina; a unidade de comando; a unidade de direcção; a subordinação do interesse particular ao interesse geral; a remuneração do pessoal; a centralização; a hierarquia; a ordem; a equidade; a estabilidade do pessoal; a iniciativa; e a união do pessoal.

A teoria da burocracia de Weber (1947) propôs uma nova forma de organização humana assente na racionalidade que, através de uma melhor afectação dos recursos aos objectivos previamente definidos, garantia a máxima eficiência. Por se basear no planeamento, permite que a organização burocrática seja sinónimo de organização eficaz. De facto, para Dudley (1996) apud Fernandes (2008), a burocracia caracteriza-se, essencialmente, pela racionalidade na adequação dos meios aos fins em vista.

A cultura hierárquica é apanágio das organizações que se enquadram neste paradigma de eficácia e, segundo Bhargava e Sinha (1992) apud Petersen (2002), é responsável pelo aumento de problemas de ineficiência, trabalho pendente, difusão da responsabilidade e burocracia. Neste contexto, as tarefas e a estrutura são os temas centrais e a gestão da informação e a comunicação são os meios que permitem alcançar a economia de recursos, a produtividade e a rentabilidade geral desejadas.

No paradigma económico de eficácia, a eficiência económica está, segundo Savoie e Morin (2001), no centro das atenções dos gestores porque é graças ao valor acrescentado que se torna possível a obtenção e manutenção das contribuições necessárias à prossecução dos objectivos de equilíbrio financeiro e crescimento.

➤ **Paradigma Humano**

Segundo Sousa (1997) apud Petersen (2002), a abordagem humana surgiu como uma reacção de forte oposição à abordagem económica. Por essa razão, o factor humano assumiu especial relevância, prevalecendo o homem social sobre o homem económico. De facto, esta abordagem pretendia, segundo Tannenbaum

(1992) apud Fernandes (2008), perceber as reacções das pessoas nas organizações, os seus conflitos, ajustamentos, motivações, satisfações, insatisfações e de que forma essas reacções afectavam a eficácia da organização. Por isso, neste paradigma de eficácia podem incluir-se os contributos de três escolas, designadamente, a Escola das Relações Humanas, a Escola do Comportamento Organizacional e a Escola do Desenvolvimento Organizacional.

Segundo Ferreira et al. (1999) apud Fernandes (2008), a Escola das Relações Humanas surgiu com o intuito de corrigir a tendência decorrente da aplicação dos métodos científicos que contribuía para a mecanização do trabalho e consequente desumanização do mesmo. Para o autor, esta escola vulgariza a noção de que o sucesso das organizações reside na sensibilidade dos gestores para as necessidades sociais e individuais dos trabalhadores. De facto, a organização existe devido aos contributos das pessoas no que diz respeito ao cumprimento da sua razão de ser e à prossecução dos seus objectivos.

Para Wicker et al (1994) apud Fernandes (2008), as necessidades primárias revestem-se de um carácter de maior urgência e prioridade do que as secundárias. Para além destas, Peterson (2002) refere outras que se revestem de um carácter contínuo, nomeadamente, a necessidade de liberdade e a necessidade de conhecimento.

A teoria X e Y de McGregor (1960) apresenta dois estilos de liderança alternativos assentes em pressupostos acerca dos empregados. Na teoria X, os trabalhadores são considerados como inimigos do esforço que, na ausência de controlo externo ou de estímulos, não trabalham de forma útil. Por essa razão, o estilo de liderança baseia-se numa perspectiva própria do paradigma económico de eficácia. Por seu lado, a teoria Y considera que o estilo de liderança a adoptar deve basear-se na democracia, ou seja, deve ser mais aberto e dinâmico no sentido de perceber as motivações dos trabalhadores e, através da satisfação das suas necessidades, permitir o aumento da eficácia da organização. (Fernandes, 2008)

Quando as necessidades básicas estão satisfeitas, a maior parte dos indivíduos responde às oportunidades que constituem desafios, responsabilidades e funções interessantes. Neste contexto, a eficiência e eficácia organizacionais são

aumentadas quando o trabalho é organizado de forma a ir ao encontro das necessidades individuais de crescimento, desafio e responsabilidade.

O paradigma humano de eficácia assenta no valor do pessoal. De facto, a participação, a discussão e o consenso são os meios que permitem atingir a coesão, a moral e o desenvolvimento dos recursos humanos de que a organização necessita para ser eficaz.

Por isso, para Savoie e Morin (2001), a eficácia organizacional deve ser avaliada com recurso a critérios como o envolvimento, as competências e a saúde e segurança dos empregados, o clima de trabalho e o rendimento do trabalhador.

➤ **Paradigma Sistémico**

Quer no paradigma económico quer no paradigma humano de eficácia, a organização era vista como um sistema fechado. Com a abordagem sistémica, o ambiente externo ganha relevância e, por isso, a organização passa a ser vista como um sistema aberto sujeito à influência de factores de contingência técnicos, sociais e estratégicos. Esta abordagem baseia-se na teoria geral dos sistemas criada por Von Bertalanffy (1972) na qual o sistema é definido como um conjunto de elementos interdependentes que actuam no sentido da manutenção do equilíbrio homeostático. Desta forma, a organização passa a ser vista como um sistema social aberto no qual a eficácia organizacional está relacionada com a necessidade de sobrevivência da organização. (Fernandes, 2008)

Para Sousa (1997) apud Fernandes (2008), a teoria da contingência procura compreender as relações entre a organização e o ambiente com o objectivo de definir padrões de relações. Neste contexto, o ambiente determina a dinâmica e o desenho da organização pois, quer um quer outro, dependem da forma como a organização interage com o ambiente externo. Ou seja, segundo Nauta e Sanders (2001), a eficácia organizacional reside na maior ou menor capacidade que a organização possui para ajustar a estratégia, a estrutura, a cultura e a tecnologia.

Nesta perspectiva, a sobrevivência depende, não só da capacidade que as organizações possuem ao nível da captação de recursos, mas também da aceitação que os produtos e/ ou serviços têm por parte das sociedades nas quais actuam. Efectivamente, para Matos (2014), a procura da legitimidade organizacional parece ser a atitude mais sensata porque assegura a qualidade das permutas entre a

organização e o meio ambiente que, a longo prazo, permite a sobrevivência da organização.

Por isso, a legitimidade organizacional deve ser baseada em critérios de respeito pela regulamentação, de responsabilidade social e de responsabilidade ambiental.

No paradigma sistémico de eficácia, a adaptabilidade e a flexibilidade surgem como os meios que, segundo Fernandes (2008), asseguram a legitimidade externa, o crescimento e a aquisição de recursos. Ou seja, uma organização será tanto mais eficaz quanto maior for a sua capacidade para fazer face às mudanças do ambiente externo.

➤ **Paradigma Racional**

Segundo Thibodeaux e Favilla (1995) apud Fernandes (2008), este paradigma define a eficácia organizacional através de seis fases, nomeadamente, avaliação de pré-requisitos, exploração de objectivos, desenvolvimento de critérios, avaliação do desenho, avaliação da implementação e análise de dados. Para Sousa (1997) apud Fernandes (2008), trata-se de uma abordagem pragmática porque tinha por objectivo a definição das "boas práticas da gestão" que procuravam integrar conhecimentos dos paradigmas económico e humano. Assim sendo, os principais contributos para esta abordagem da organização e da eficácia organizacional residem na teoria neo-clássica e na gestão por objectivos.

Ainda segundo o autor, a teoria neo-clássica resulta de contributos de vários investigadores que, embora não formem uma escola, possuem elementos comuns. Os teóricos neo-clássicos caracterizavam-se pela recuperação e reafirmação dos princípios clássicos da gestão, pelo pragmatismo da gestão, pela ênfase nos objectivos e nos resultados e pela conciliação com aspectos contidos na abordagem humanista, nomeadamente, de natureza comporta mental. Desta forma, os neoclássicos vão buscar as propostas dos mecanicistas e dão-lhe uma forma mais adaptada à época. A teoria neo-clássica foi buscar as normas formais de organização, os princípios de autoridade e de responsabilidade e a organização hierárquica à teoria da burocracia; o conceito de organização informal à teoria das relações humanas; o conhecimento acerca da motivação, dos estilos de liderança e

do comportamento humano à escola comportamental; e o conceito da organização como um sistema composto por subsistemas à teoria dos sistemas.

A gestão por objectivos surgiu como uma filosofia de gestão que, permite avaliar e controlar o desempenho de áreas e organizações em rápido crescimento. Na prática, trata-se de tornar operacional a teoria neo-clássica com base na definição de regras bem definidas. Para isso, torna-se necessário desenvolver objectivos mensuráveis, verificáveis e tangíveis.

Segundo Fernandes (2008), gerir por objectivos significa dar autonomia aos trabalhadores, ajudando-os a definir objectivos, permitindo que encontrem a forma de os atingir. Desta forma, a gestão por objectivos assume-se como um sistema participativo e democrático, no qual gestores e trabalhadores participam no desenvolvimento do processo de planeamento e avaliação. Ou seja, definem objectivos a serem alcançados, num determinado período de tempo, em termos quantitativos; avaliam as respectivas metas; fazem o controlo do desempenho da organização; e, se necessário, efectuem as correcções necessárias.

➤ **Paradigma Político**

Para Bilhim (1996) apud Fernandes (2008), a metáfora política justifica-se pelo facto de, em muitos casos, a racionalidade estar ausente e o conflito de interesses ter de ser resolvido com recurso ao exercício do poder. Ou seja, é a força política das coligações que determina os critérios que devem prevalecer. A coligação dominante é, segundo Fernandes (2008), um grupo que dentro da organização detém o poder de influenciar a tomada de decisões que podem afectar a estrutura da organização. Estas coligações florescem devido à ambiguidade na definição dos objectivos e da eficácia organizacional que favorece o aparecimento de coligações com interesses divergentes.

Neste paradigma de eficácia, a ênfase é colocada nos grupos sociais que podem condicionar a vida da organização. O paradigma político coloca em evidência o facto da acção dos constituintes ir, primordialmente, para a defesa, promoção e sustentação dos seus interesses. Por isso, a preferência dos constituintes, no que diz respeito à escolha dos critérios de avaliação e dos indicadores, tem em conta os seus interesses e valores.

1.5. O processo de liderança organizacional

As organizações têm evoluído, sobretudo em termos estruturais e tecnológicos. As mudanças e o conhecimento são os novos paradigmas e têm vindo a exigir uma nova postura nos estilos pessoais e organizacionais, voltados para uma realidade diferenciada e emergente. Neste contexto, a Liderança passa a ser a chave para o sucesso organizacional, decorrendo de uma nova cultura e estrutura, na qual se privilegia o capital intelectual, pois são as pessoas que proporcionam as condições essenciais ao desenvolvimento das organizações.

Segundo Harris (2001), ao longo dos tempos, a liderança tem sido alvo de interesse por parte das organizações e dos gestores, estes começaram a perceber a importância que a mesma tem para o sucesso e o alcance dos objectivos traçados. As organizações precisam das pessoas para atingirem os seus objectivos e alcançar a sua visão e missão de futuro, assim como as pessoas necessitam das organizações para atingirem as suas metas e realizações pessoais.

Para Yukl (1998) apud Matos (2014), a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

A Liderança é uma tentativa de influência, de modo a conseguir dos seus liderados empenho e cooperação. Nessa perspectiva, quando um chefe manipula ou exige obediência e cooperação de forma coerciva, não há liderança.

A liderança e a gestão são vocábulos que por vezes são vistos por muitos como sinónimos, no entanto existem diferenças bem notórias entre ambos, além disso um bom líder pode não ser um bom chefe e vice-versa.

De acordo com Rost e Smith (1992, p.153), “A liderança é uma influência de relacionamento, ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridade. A liderança é levada a cabo com líderes seguidores, enquanto a gestão é executada com gestores e subordinados”.

Fazendo o paralelismo entre liderança vs gestão notaremos diferença do ponto de vista administrativo. Para Monford et al. (2000, p.24), “Os líderes não nascem nem são feitos; de facto, o seu potencial inato é moldado pelas experiências que lhes permitem desenvolver as capacidades necessárias à resolução de problemas sociais significativas” ao passo que, Bennis e Nanus (1995, p.47), defendem que “gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar. Diferentemente, liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar. Os gestores são pessoas que sabem o que devem fazer. Os líderes são as que sabem o que é necessário fazer.”

Para que as organizações possam sobreviver num mercado globalizado e cada vez mais competitivo têm de ter uma boa gestão. A gestão tem que ter a implementação da mudança através da visão do seu líder de forma a alcançar os resultados previamente definidos. Sem uma boa gestão as organizações não conseguirão atingir esses resultados e tornam-se pouco produtivas e competitivas. Assim, quer a gestão quer a liderança têm diferentes formas de gerir a sua equipa, através dos diferentes líderes.

1.5.1. Importância da liderança no contexto organizacional

Segundo Harris (2001), o papel dos líderes é criar um ambiente em que as pessoas se sintam livres para experimentar, exprimir-se com franqueza, tentar novas coisas. Ainda mais importante, o seu papel é o de construir o espaço, remover obstáculos e permitir que os empregados façam o seu trabalho. Um dos objectivos primordiais dos líderes deveria ser o de libertar os talentos de cada pessoa para benefício delas próprias e da empresa como um todo.

Nas organizações é crucial que os líderes sejam pessoas idóneas e sejam um exemplo para toda a equipa, pois sem um bom líder não haverá uma boa equipa. É fundamental que exista uma boa liderança por parte dos líderes, somente assim a equipa será coesa e trabalhará afincadamente para o alcance das metas organizacionais e dos objectivos conjuntos.

Se o objectivo primordial de um líder é fazer com que os outros o sigam, então é imprescindível que dê bons exemplos e lhes mostre o caminho a seguir. A liderança é um tópico fundamental nas relações de trabalho, os líderes têm de trabalhar no

sentido de evitar conflitos laborais e proporcionar benefícios para todos. (Chiavenato, 2013)

Segundo Matos (2014), a discussão se os líderes nascem líderes ou aprendem a sê-lo é longa. Contudo a resposta é simples e directa: as duas afirmações são verdadeiras”. O líder deve ser capaz de criar um ambiente saudável, bem como interacção e dinâmica com toda a equipa de trabalho, criando desafios e dar autonomia, para que em conjunto se implementem e tomem as melhores decisões.

Num mundo altamente dinâmico e instável onde o ambiente organizacional sofre continuamente profundas alterações impulsionadas pelo processo de globalização, o mercado torna-se mais exigente e competitivo, exigindo das organizações adaptações e respostas rápidas a estas mudanças e alterações sofridas. Necessitando de profissionais capazes de responderem de forma ajustada e em tempo útil aos novos desafios.

Assim, Rowe (2001) apud Matos (2014), estabelece 3 diferentes formas ou características de atuação do líder:

➤ Líder Gestor

O líder gestor está mais virado para a estabilidade financeira a longo prazo e orientado para os comportamentos de curto prazo e baixo custo. O seu relacionamento com as pessoas está intimamente ligado com os seus papéis no processo de decisão, mas raramente decide com base em valores. Não investe na inovação que pode mudar a organização pois falta-lhe visão, iniciativa e criatividade. Normalmente é reactivo e adopta atitudes passivas perante os objectivos, estes centram-se nas necessidades sentidas e não nos desejos ou sonhos.

➤ Líder Visionário

O líder visionário fomenta a mudança, a inovação e a criatividade. É proactivo, muda o modo de as pessoas pensarem acerca daquilo que é desejável e necessário. Está orientado para o desenvolvimento das pessoas e para o sucesso das organizações. Normalmente decide com base em valores e relaciona-se com as pessoas de modo intuitivo e empático. Enfatiza a viabilidade de empresa a longo prazo mas os seus sonhos podem ser destruidores da riqueza no curto prazo.

➤ Líder Estratégico

O líder estratégico combina as duas orientações, ou seja, combina as qualidades dos gestores com as dos líderes. Acredita nas escolhas estratégicas que fazem a diferença na organização. Essas estratégias devem ter impacto imediato, sendo que as responsabilidades serão a longo prazo. Fomenta o comportamento ético e as decisões baseadas em valores. Tem elevadas expectativas acerca dos seus superiores, colaboradores e dele próprio.

1.5.2. Motivação para o trabalho eficaz

Nos dias atuais, as organizações não podem atuar de maneira ingênua, acreditando que o contrato de trabalho assinado e o pagamento do salário em dia sejam suficientes para ter o comprometimento da equipa, de forma a buscar a excelência nos seus serviços ou produtos.

Segundo Iain (2000) apud Rosa (2016), todas as teorias motivacionais (Teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow, Teoria de McGregor, Teoria dos dois fatores de Herzberg, Experiência de Skinner e Modelo de Vroom e Rotter) são válidas, embora cada uma tenha sua própria abordagem e dê mais ênfase a alguns factores que outros. Assim, precisamos observar os aspectos práticos tais como: ser um bom líder, trabalhar em equipa, aprimorar os trabalhos, desenvolver as pessoas, remunerar os funcionários e proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável.

Em 1927, Elton Mayo percebeu que o aumento da produção estava diretamente ligado à possibilidade de o ser humano satisfazer às suas necessidades no trabalho, como as de tratamento adequado, relacionamento humano, reconhecimento e recompensa. (Matos, 2014)

Para Guimarães, Cordeiro e Ferreira (2018), os objectivos da organização serão conquistados de melhor forma se seus empregados tiverem clareza em relação ao que é esperado por cada um: quais as metas que precisam alcançar para contribuir com o objetivo geral da empresa.

Existem alguns pontos básicos para saber se os funcionários estão comprometidos com a empresa: se a comunicação acontece de modo transparente, como atuam os líderes, qual a percepção que os funcionários têm da empresa, se são valorizados por seus resultados, se conhecem as pessoas que trabalham na

empresa, se o relacionamento interpessoal flui de maneira adequada e se têm a clareza da direção que deverá ser seguida. (Guimarães, Cordeiro & Ferreira, 2018)

Os profissionais que atuam com pessoas têm um papel fundamental, e uma das suas responsabilidades é a de se adequarem às políticas da empresa, por meio do seu trabalho, para que os resultados da organização sejam alcançados. Assim sendo, torna-se necessária uma política agressiva na valorização dos colaboradores, que é o maior patrimônio de uma organização, além da preocupação de reter os talentos, mantendo-os motivados. Dessa forma, é preciso conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo analisou-se o tipo de investigação, os métodos e seus variados níveis, o universo e amostra, as técnicas e instrumentos de colecta de dados para melhor conhecermos o estado actual do fenómeno em estudo.

2.1. Métodos

Segundo Lakatos e Marconi (2017), definem métodos sendo um conjunto das actividades sistemáticas e racionais que, permite alcançar o objectivo (conhecimentos válidos e verdadeiros), traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Quanto a sua abordagem e seus procedimentos, utilizaremos o método histórico, no qual o foco está na investigação de acontecimentos ou instituições do passado, para verificar sua influência nas organizações modernas, considerando que é fundamental estudar suas raízes visando à compreensão de sua natureza e função, pois, conforme Lakatos e Marconi (2017), as instituições alcançaram sua forma atual através de alterações de suas partes componentes, ao longo do tempo, influenciadas pelo contexto cultural particular de cada época.

2.2. Tipos de pesquisa

O pesquisador precisa além do conhecimento sobre o assunto, ter curiosidade, criatividade e integridade intelectual e social. Assim, a pesquisa é a construção de conhecimento original de acordo com certas exigências científicas, devendo observar critérios de coerência, consistência, originalidade e objetivação. (Prodanov & Freitas, 2013)

Destacamos que o planeamento de uma pesquisa depende tanto do problema a ser estudado, da sua natureza e situação espaço-temporal em que se encontra, quanto da natureza e nível de conhecimento do pesquisador. (Köche apud Prodanov & Freitas, 2013).

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), isso significa que podem existir vários tipos de pesquisa, cada tipo possuindo, além do núcleo comum de procedimentos, suas peculiaridades próprias, que para a elaboração do nosso trabalho utilizaremos os seguintes tipos:

- Quanto a sua natureza, utilizamos a pesquisa aplicada, pois objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos envolvendo verdades e interesses locais.
- Quanto aos seus objectivos, utilizamos a pesquisa descritiva onde será possível registrar e descrever os factos observados sem interferir neles.
- Quanto aos procedimentos técnicos, ou seja, a maneira pela qual obtemos os dados necessários para a elaboração da pesquisa, utilizamos a pesquisa bibliográfica.
- Quanto ao modelo de abordagem do problema, utilizamos a pesquisa quali-quantitativa que usa tanto o método qualitativo quanto o método quantitativo para a realização de uma análise mais aprofundada sobre o tema pesquisado.

2.3. Variáveis

Para a realização deste trabalho utilizaremos as variáveis dependentes e as independentes que segundo Lakatos e Marconi (2017) uma exerce influência sobre outra variável, determinando ou afetando o resultado observado na segunda, com precisão e regularidade. São geralmente manipuladas pelo pesquisador em seus experimentos a fim de procurar estabelecer a sua relação e influência sobre o resultado de um fenómeno observado sendo o elemento que surge, se altera ou desaparece quando o investigador introduz, modifica ou remove a variável independente.

2.4. Técnicas e instrumentos de colecta de dados

Para a consecução dos objectivos previstos faremos recursos às seguintes técnicas e instrumentos:

2.4.1. Instrumento

O questionário é o instrumento que será aplicado sob forma escrita com perguntas descritivas e fechadas de escolha múltipla, com objectivo de colher informações sobre a eficácia organizacional pois, segundo Prodanov e Freitas (2013), o questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante (respondente).

2.4.2. Técnicas

As técnicas de recolha utilizadas serão a análise documental (como regulamentos, normas, manuais da organização). Para Prodanov e Freitas (2013), este processo ocorre através do questionário permitindo verificar o processo de interação entre os funcionários e os seus superiores hierárquicos no ambiente de trabalho.

2.5. População e amostra

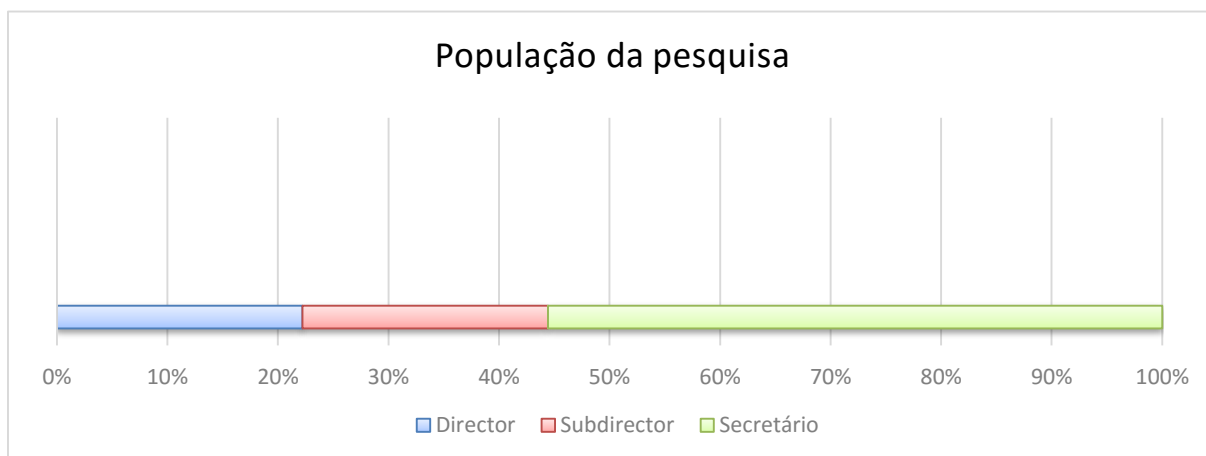
2.5.1. População

O universo ou a população é o conjunto dos seres animados e inanimados que apresenta pelo menos uma característica em comum, sendo N o número total de elementos do universo ou da população. (Lakatos & Marconi apud Prodanov & Freitas, 2013)

A nossa população está constituída por Nove (9) funcionários da área administrativa do Grupo Macambriz Angola afectos ao Complexo Escolar Privado Macambriz no Bengo, município de Dande.

Tabela e gráfico nº1 – População da pesquisa por secção.

Descrição	População da pesquisa
	MF
Director Geral	2
Subdirectores	2
Coordenador	1
Secretários	4
Total	9



Fonte: Elaboração própria | 2021

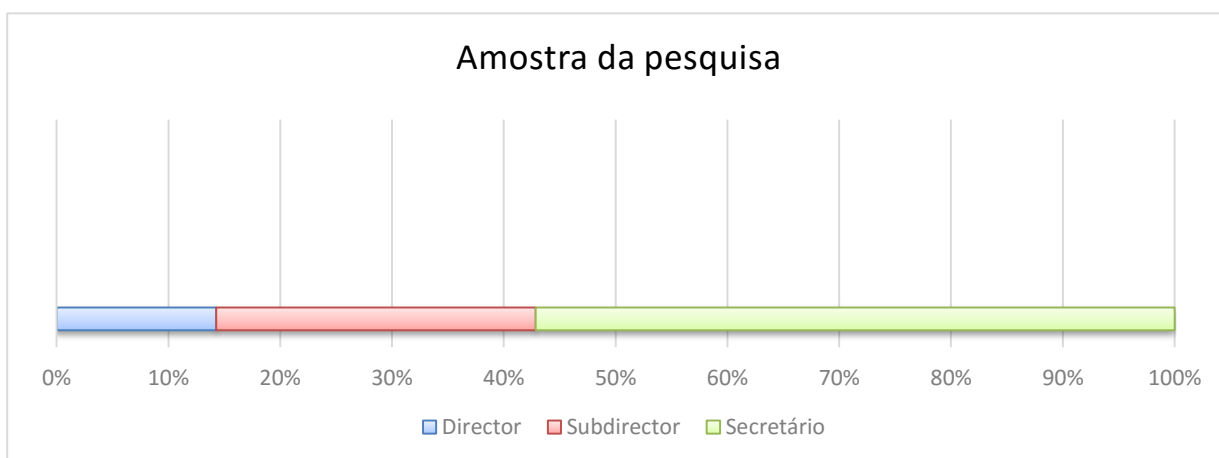
2.5.2. Amostra

Para Lakatos e Marconi (2007), “amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo ou seja, um subconjunto do universo recolhida para investigar um projecto”.

Para que a nossa amostragem seja significativa, seleccionaremos de forma aleatória 80% da nossa população correspondente à Sete (7) funcionários.

Tabela e gráfico nº2 – Amostra da pesquisa por secção.

Descrição	Amostra da pesquisa
	MF
Director Geral	1
Subdirectores	2
Coordenador	1
Secretários	3
Total	7



Fonte: Elaboração própria | 2021

CAPÍTULO III – ANÁLISE, DISCUSSÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1 Caracterização da empresa

A organização inquerida é uma instituição privada, localizada na província do Bengo, com sede no Panguila, que presta serviços na área da educação a nível da província e não só.

A instituição é dirigida por dois Directores gerais. A instituição apresenta uma divisão estrutural de áreas funcionais nas quais todos os procedimentos estão envolvidos na busca da qualidade do ensino e aprendizagem. Ela está composta por duas (2) subdirecções pedagógica e administrativa, duas (2) secretarias pedagógica e administrativa e uma coordenação fora os variados professores (do ensino primário, I e II ciclo do ensino secundário) que colaboram naquela instituição.

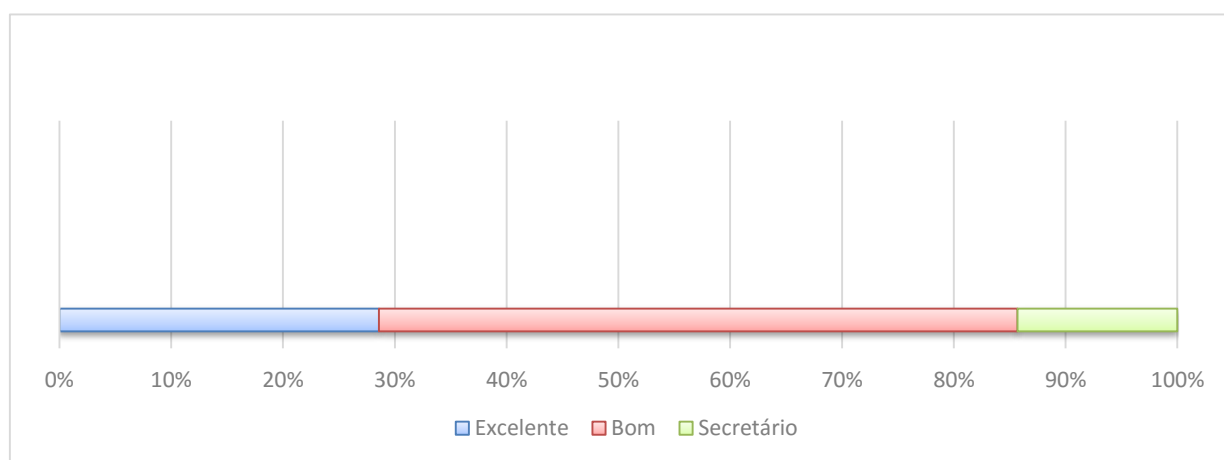
3.2. Análise, discussão e apresentação dos resultados

A partir da pesquisa, foi possível caracterizar a amostra da seguinte maneira: 56% da amostra são do género feminino e 44% são do género masculino, no qual 100% tem idade compreendida de 26 a 40 anos.

Do ponto de vista do tempo em que fazem parte do quadro funcional da instituição, 85% estão há mais de 5 anos na organização enquanto que, 15% estão há menos de 5 anos.

Tabela gráfico nº 3 – De que forma qualificas o ambiente de trabalho no Complexo Escolar Privado Macambroz levando em consideração os novos paradigmas organizacionais?

Opções	Quantidade	Percentagem
Excelente	2	28,5%
Bom	4	57,5%
Ruim	1	14%
Total	7	100%

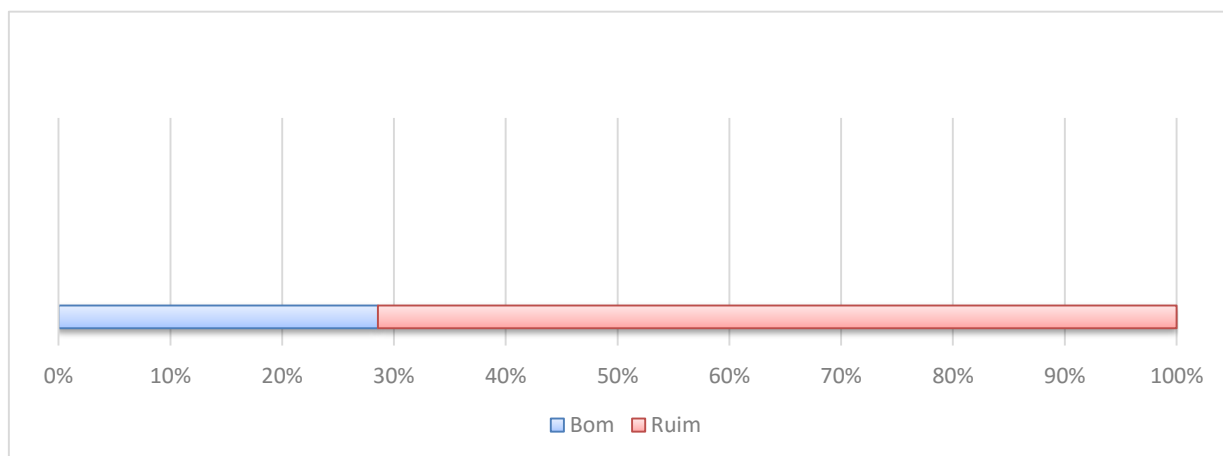


Fonte: Elaboração própria | 2021.

Na tabela acima, mostra que 28,5% dos funcionários qualificam o ambiente de trabalho como excelente, 57,5% acham bom e 14% têm-no como ruim. Isso quer dizer que, há uma certa qualidade no ambiente profissional devendo o Complexo Escolar Privado Macambroz envidar esforços de modo a dinamizar o processo de sociabilização na sua estrutura objectivando maior comodidade aos colaboradores.

Tabela e gráfico nº 4 – Qual é o nível de satisfação em relação ao trabalho que realiza?

Opções	Quantidade	Percentagem
Bom	2	28,5%
Ruim	5	71,5%
Total	7	100%

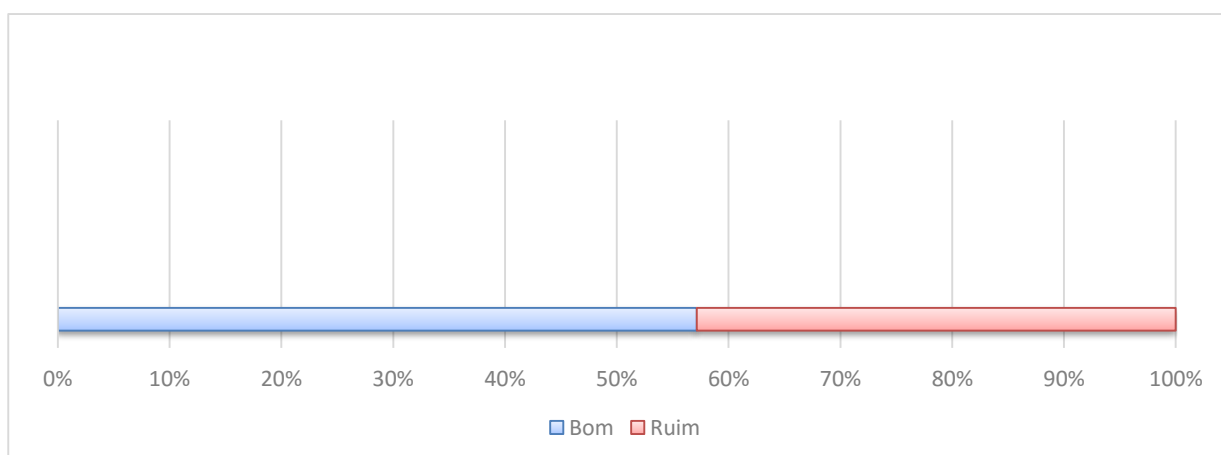


Fonte: Elaboração própria | 2021.

Quanto ao nível de satisfação em relação ao trabalho que realiza no Complexo Escolar Privado Macambriz, há uma opinião quase unânime onde 71,5% dos funcionários mostram-se insatisfeitos com o trabalho que realizam. Estes dados provam que, o Complexo Escolar Privado Macambriz tem falhado no que tange a satisfação dos funcionários na realização das suas tarefas.

Tabela e gráfico nº 5 – Que papel a eficácia assume na gestão de pessoas no Grupo Macambriz Angola?

Opções	Quantidade	Percentagem
Bom	4	57%
Mau	3	43%
Total	7	100%

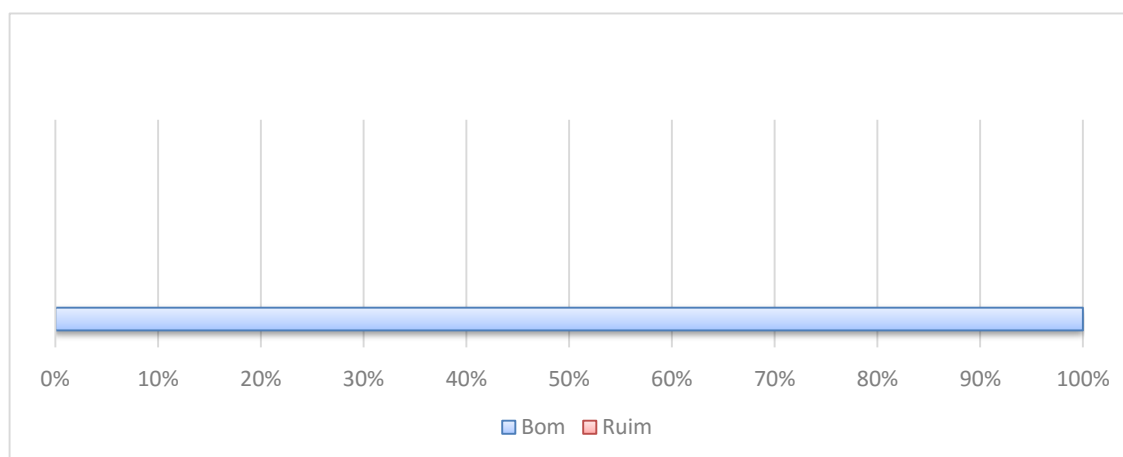


Fonte: Elaboração própria | 2020.

No tocante ao papel que a eficácia assume na gestão de pessoas no Grupo Macambriz Angola, 57% dos colaboradores caracterizam-no como Bom e 43% como mau, indicador este que, demonstra uma balança meio estável quanto as opiniões podendo assim, refletir-se em absentismo acentuado por parte dos funcionários por não se sentirem cómodos dentro do local de trabalho.

Tabela e gráfico nº 6 – Conheces as prioridades, a visão, a missão e os objectivos do Complexo Escolar Privado Macambriz?

Opções	Quantidade	Percentagem
Sim	7	100%
Não	0	0%
Total	7	100%

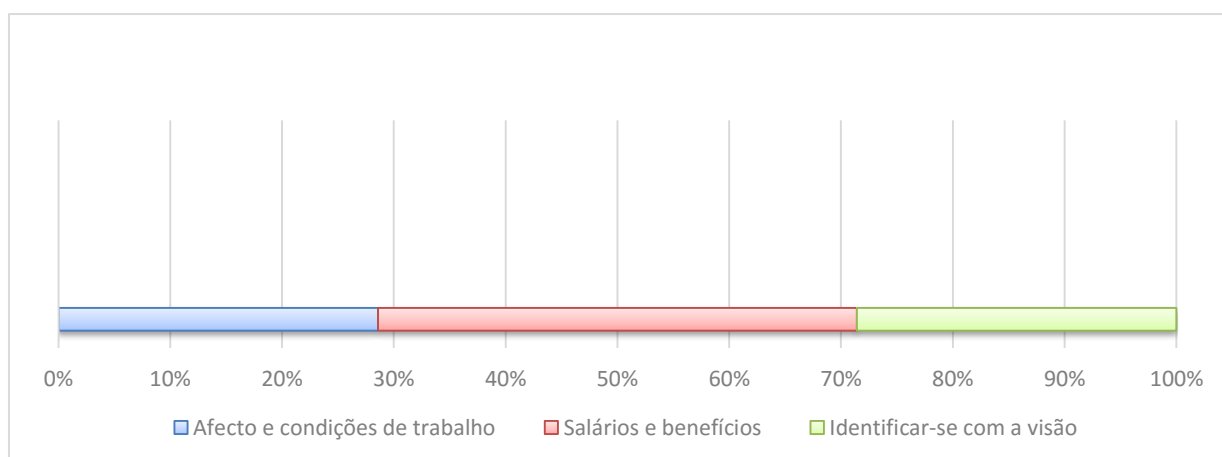


Fonte: Elaboração própria | 2021.

O conhecimento da visão, da missão, dos valores e dos objectivos organizacionais constituem uma grande demonstração de comprometimento dos colaboradores com a empresa. Quanto ao Complexo Escolar Privado Macambriz, 100% dos seus colaboradores conhecem a sua missão, visão e os objectivos. Isto quer dizer que, a instituição tem feito um trabalho impecável para que seus funcionários possam se identificar nos seus valores.

Tabela e gráfico nº 7 – Caracterizas o teu comprometimento com o Complexo Escolar Privado Macambritz por...

Opções	Quantidade	Percentagem
Afecto e condições de trabalho	2	28,5%
Salários e benefícios	3	43%
Identificar-se com a visão	2	28,5%
Total	7	100%

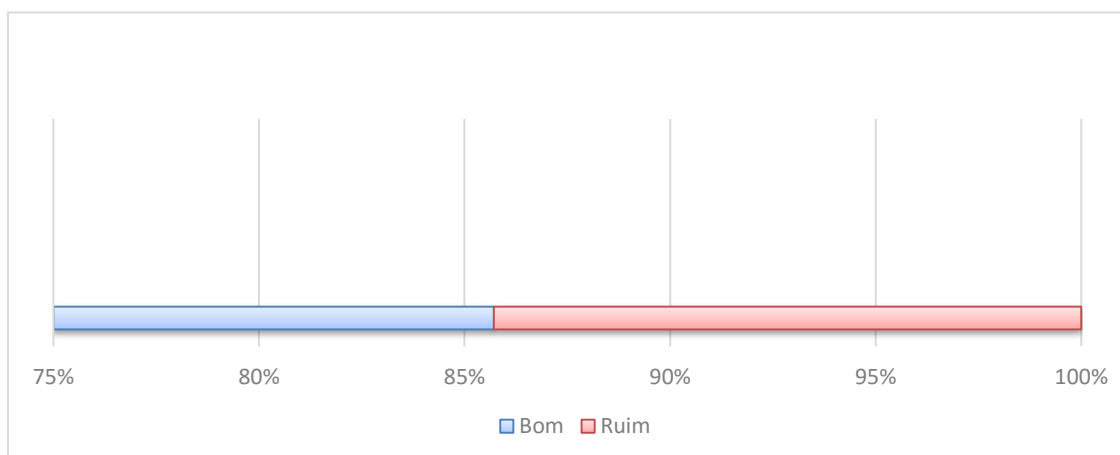


Fonte: Elaboração própria | 2021.

O comprometimento organizacional pode ser percebido na forma como o trabalhador se relaciona com a empresa, se adere às práticas organizacionais e se está empenhado em participar e trabalhar para o alcance das metas e objectivos da empresa. No Complexo Escolar Privado Macambritz, 28,5% dos funcionários sentem-se comprometidos com a organização por afecto e condições de trabalho, igual percentagem por identificar-se com a sua visão e 43% por causa dos salários e outros benefícios que auferem, mantendo assim um quadro considerável de funcionários que consideram que o Complexo Escolar Privado Macambritz remunera bem, evocando a valorização dos mesmos.

Tabela e gráfico nº 8 – A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

Opções	Quantidade	Percentagem
Sim	6	86%
Não	1	14%
Total	7	100%

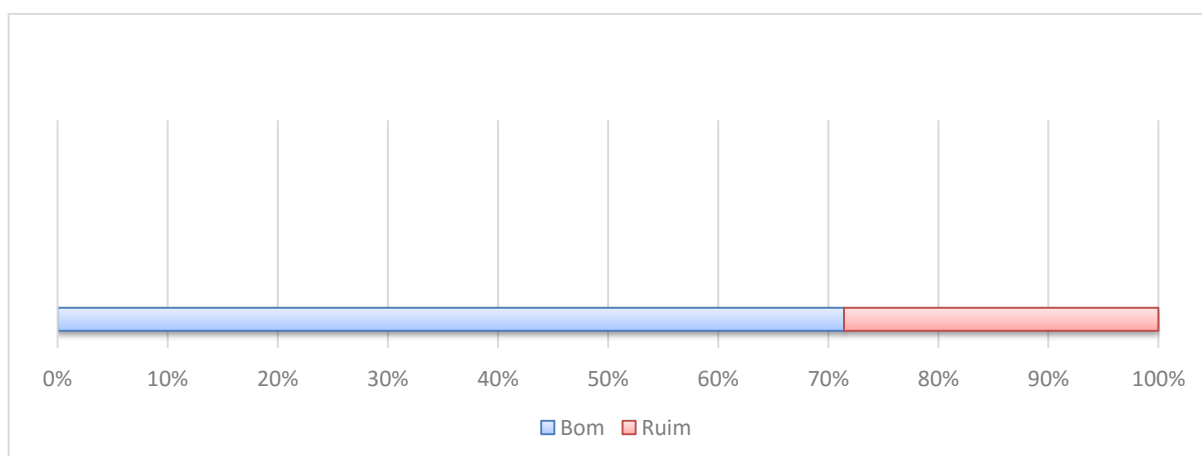


Fonte: Elaboração própria | 2021.

Saber ouvir é uma das mais nobres atitudes em relação ao outro: renunciar aos seus próprios pensamentos por alguns momentos e tentar entender a real questão de quem nos fala. No Complexo Escolar Privado Macambriz, somente 14% dos funcionários dizem não ter aberturas para expor suas dúvidas e omissões sem sofrer opressão ao passo que, 86% dos funcionários defendem que a instituição é aberta a receber e reconhecer críticas, opiniões e contribuições,

Tabela e gráfico nº 9 – Os funcionários são devidamente informados sobre as mudanças que afectam o seu trabalho?

Opções	Quantidade	Percentagem
Sim	5	71%
Não	2	29%
Total	7	100%

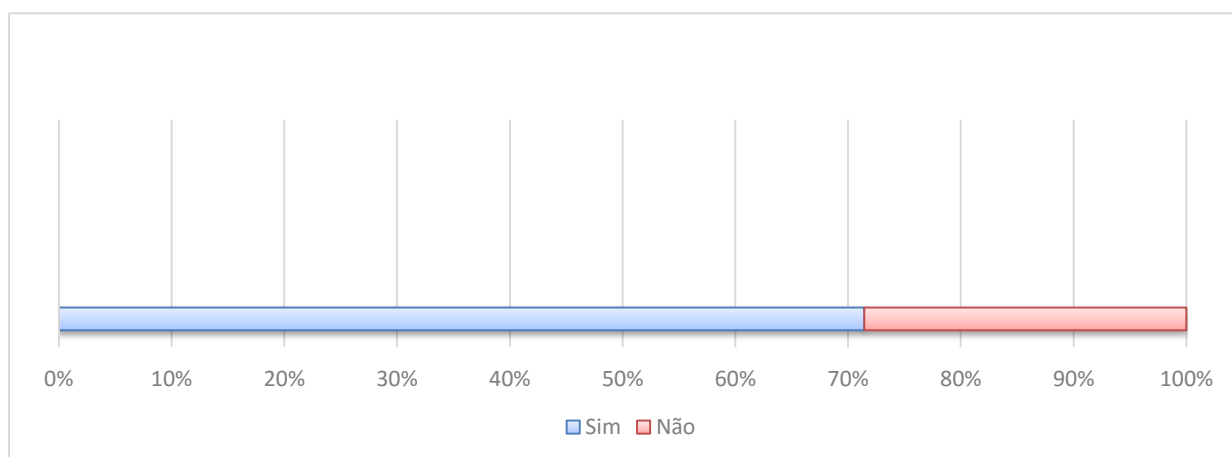


Fonte: Elaboração própria | 2021.

Nas organizações, a comunicação é um dos elementos que merece destaque pois, se acontece de forma inadequada, gera conflitos, dificulta a relação de trabalho, a acção de liderança, impede a democracia, inviabiliza as relações públicas e tantas outras situações. No estudo realizado, constatou-se de que, 71% dos funcionários dizem receber informações antecipadas quanto às mudanças que possam afectar o seu ambiente de trabalho enquanto que, 29% dizem não receber nenhuma notificação ou comunicação antecipada.

Tabela e gráfico nº 10 – Existe um relacionamento de cooperação entre as áreas de trabalho no Complexo Escolar Privado Macambriiz?

Opções	Quantidade	Percentagem
Sim	5	71%
Não	2	29%
Total	7	100%

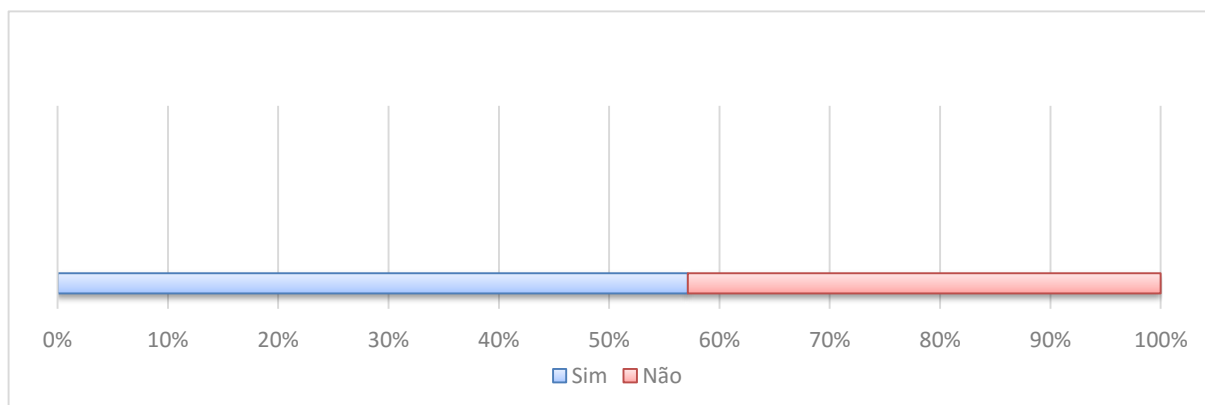


Fonte: Elaboração própria | 2021.

Os resultados do trabalho em equipa são vantajosos tanto para seus membros quanto para a organização pois as pessoas querem realizar juntas um bom trabalho, dar apoio umas às outras porque se identificam com a equipa e desejam que ela se destaque e seja bem-sucedida. No Complexo Escolar Privado Macambriiz, 71% dos funcionários dizem haver cooperação entre as áreas de trabalho na execução de algumas tarefas enquanto, 29% dizem não haver o espírito cooperador dentro da instituição.

Tabela e gráfico nº 11 – No Complexo Escolar Privado Macambroz se tem abordado sobre ética e deontologia profissional?

Opções	Quantidade	Percentagem
Sim	4	57%
Não	3	43%
Total	7	100

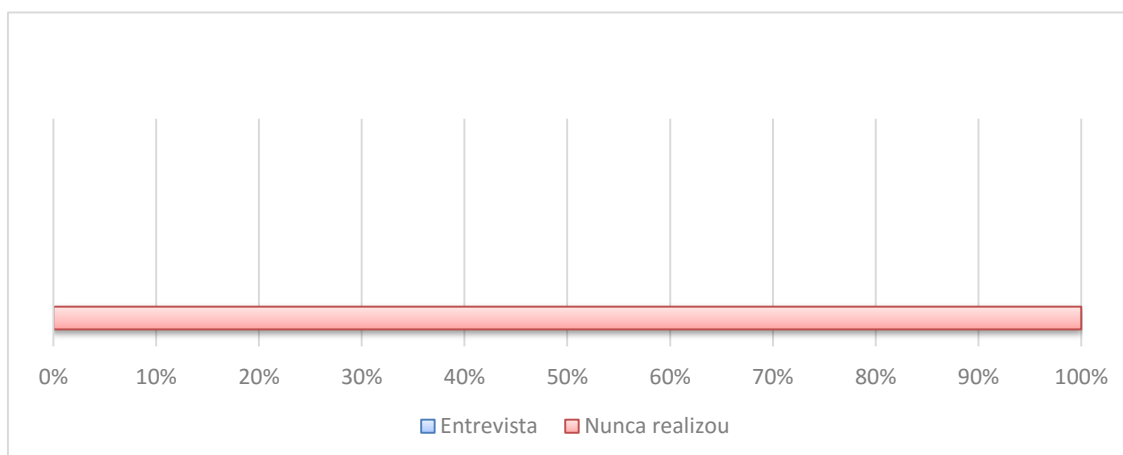


Fonte: Elaboração própria | 2021.

A ética e deontologia profissional são instrumentos indispensáveis na comunicação organizacional. É uma estratégia utilizada pelas organizações para mensurar a qualidade do ambiente de trabalho, detetar problemas interpessoais e avaliar a satisfação dos colaboradores com a organização. De acordo com o estudo realizado, 57% dos funcionários conhecem e confirmam que o Complexo tem desempenhado um papel fulcral quanto a ética e deontologia ao passo que, 43% dos funcionários desconhecem-no na organização.

Tabela e gráfico nº 14 – Se a empresa através do Departamento de RH já realizou uma pesquisa da eficácia organizacional, que técnica foi utilizada?

Opções	Quantidade	Percentagem
Questionário	0	0%
Entrevista	0	0%
Outra técnica	0	0%
Nunca realizou	7	100%



Fonte: Elaboração própria | 2021.

A pesquisa da eficácia organizacional é uma ferramenta que deve ser cuidadosamente planeada para ser empregada em uma empresa. Neste item, infelizmente o Complexo Escolar Privado Macambriz peca por nunca ter realizado este estudo. Sem o estudo ou pesquisa sobre a eficácia fica difícil detetar a fragilidade na realização das tarefas de cada secção.

CONCLUSÕES

Depois de uma exaustiva e profunda investigação sobre a gestão de pessoas como factor preponderante para eficácia organizacional, concluímos que:

Apesar da discussão de eficiência e eficácia ser constantemente debatida dentro da administração ela ainda possui caminhos pelos quais avançar. Um desses caminhos é o desenvolvimento de forma mais consolidada de questões quantitativas.

O conceito de Gestão de Pessoas que começou a ser difundido em meados da década de 90 foi evidenciado em nosso trabalho e verificado que as empresas de modo geral, principalmente as de grande porte, estão utilizando este processo e tem tido resultados satisfatórios.

Foi atestado que os funcionários que tem um incentivo financeiro, de autonomia, de desenvolvimento profissional e pessoal mediante situações em que se necessita de uma resposta satisfatória faz com que o desenvolvimento venha em larga escala.

Um funcionário satisfeito diminui consideravelmente a quantidade de faltas, troca de funcionários, demissões, processos judiciais e faz com que outros potenciais colaboradores queiram participar deste processo de desenvolvimento.

O profissional que agrega para empresa acaba agregando também para toda a sociedade que o cerca. As ideias revolucionárias acabam surgindo e trazendo fomento a indústria como um todo.

O capital humano é o mais importante de toda a cadeia produtiva. A ideia dos subordinados deve ser ouvida e dado a máxima atenção, pois o mesmo participa de todo o processo e consegue verificar todos os gargalos na produção.

Os funcionários das empresas são pessoas comuns e, como tais, lutam por algo maior, e gostam da sensação de se tornarem produtivos. Gostam de ver os resultados de seus esforços e sentem-se satisfeitos por lutar todos juntos por um objectivo. Portanto, dar a eles um objectivo comum faz com que se tenha o melhor de todos, e esse objectivo pode ser a rentabilidade, a liderança de mercado, a produtividade, a lucratividade, entre outros.

SUGESTÕES

Como todo trabalho de investigação, depois de uma profunda investigação sobre a gestão de pessoas como factor preponderante para eficácia organizacional, sugerimos que:

- ✓ Se envide esforços de modo a dinamizar o processo de sociabilização na sua estrutura objectivando maior comodidade aos colaboradores para que o ambiente de trabalho seja mais favorável do que já é.
- ✓ Se aperfeiçoe as suas políticas de trabalho para que não haja infortúnios aos colaboradores na realização das suas actividades laborais.
- ✓ Se crie políticas atractivas como o café da manhã os gestores e demais funcionários, reuniões trimestrais ou semestrais de auscultação sobre como está indo o quotidiano laboral de cada área ou funcionários, suas necessidades, suas opiniões e sugestões.
- ✓ Se crie um espaço na entrada ou secretaria geral onde esteja espelhado a visão, a missão, os valores e os objectivos da Direcção Provincial enquanto órgão responsável da educação à nível da província afim de proporcionar maior sintonia com funcionários.
- ✓ Se promova a comunicação interna criando um painel informativo para cada departamento ou secção com actualizações em tempo integral de modos que, as informações possam circular com maior celeridade.
- ✓ Se crie actividades que estimulem o espirito proativo, de equipa e cooperador de modos a intensificar a produtividade e evitar rixas desnecessárias do ambiente de trabalho.
- ✓ Aposte no bem-estar dos seus funcionários, incentivar e estimulá-los sempre para que haja maior motivação das equipas na execução das suas tarefas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano nas organizações*. 8ª.ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dicio.org.br. (2009-2021). Dicionário Online Português
- Fernandes, A. (2008). Metodologia de avaliação da eficácia organizacional para o Ensino Superior. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.
- Fernandes, A.J.G. (2008). Paradigmas de eficácia organizacional. Porto Alegre: *Revista portuguesa e brasileira de gestão*.
- Guimarães, A., Cordeiro, L. & Ferreira, O. M. C. (2018). *Gestão de Pessoas*. 3ª. ed. Curitiba: IESDE Brasil.
- Guzmán, C. A. (2003). El Logro del Value for Money en La Gestión Pública: Consideraciones en torno a los indicadores de eficiencia, eficacia y economía. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2017). *Metodologia do Trabalho Científico*. 8ª ed. São Paulo: Atlas.
- Matos, E.; Pires, D. (2006). Teorias Administrativas e Organização do Trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enferm*.
- Matos, G. G. (2014). *Comunicação empresarial sem complicação*. 3ª. ed. São Paulo: Manole.
- Maximiano, A. C. A. (2012). *Introdução à Administração*. 5ª. ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2012). Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 7ª ed. São Paulo: Atlas.
- Mouzas, S. (2006). Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business Research*.
- Nascimento, E. M. (2019). *Comportamento organizacional*. 2ª. ed. Curitiba: IESDE

Brasil. Disponível em: <[http:// www.searh.rn.gov.br](http://www.searh.rn.gov.br)>. Acesso em: 23 de Maio de 2020.

Naveira, R. B. (1998). Caos e complexidade nas organizações. Revista de Administração Pública.

Peterson, P. (2002). O «The misplaced origin of iust-in-time production methods», Journal of Management History. http://paginas.fe.up.pt/~contqf/qualifeup/UOI/documents/Docs_Workshops_Formacao/Manual%20de%20Lideranca%20e%20Gestao%20de%20Equipas.pdf

Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Feevale. PDF

Rosa, R. H. R. (2016). *A importância da liderança e motivação nas organizações*. Disponível em: <www.inovarse.org/sites/default/files.pdf>. Acesso em 27 de Outubro de 2019.

Savoie, A. & Morin, E. (2001). «Développements récents dans les représentations de l'efficacité organisationnelle», Psychologica.

Schultz, G. (2016). Introdução à Gestão de organizações. Porto Alegre: Editora UFRGS

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

1. De que forma qualificas o ambiente de trabalho no Complexo Escolar Privado Macambriz levando em consideração os novos paradigmas organizacionais?

Opções	Quantidade
Excelente	
Bom	
Ruim	
Total	

2. Qual é o nível de satisfação em relação ao trabalho que realiza?

Opções	Quantidade
Bom	
Ruim	
Total	

3. Que papel a eficácia assume na gestão de pessoas no Grupo Macambriz Angola?

Opções	Quantidade
Bom	
Mau	
Total	

4. Conheces as prioridades, a visão, a missão e os objectivos do Complexo Escolar Privado Macambriz?

Opções	Quantidade
Sim	
Não	
Total	

5. Caracterizas o teu comprometimento com o Complexo Escolar Privado Macambritz por...

Opções	Quantidade
Afecto e condições de trabalho	
Salários e benefícios	
Identificar-se com a visão	
Total	

6. A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

Opções	Quantidade
Sim	
Não	
Total	

7. Os funcionários são devidamente informados sobre as mudanças que afectam o seu trabalho?

Opções	Quantidade
Sim	
Não	
Total	

8. Existe um relacionamento de cooperação entre as áreas de trabalho no Complexo Escolar Privado Macambritz?

Opções	Quantidade
Sim	
Não	
Total	

9. No Complexo Escolar Privado Macambiz se tem abordado sobre ética e deontologia profissional?

Opções	Quantidade
Sim	
Não	
Total	

10. Se a empresa através do Departamento de RH já realizou uma pesquisa da eficácia organizacional, que técnica foi utilizada?

Opções	Quantidade
Questionário	
Entrevista	
Outra técnica	
Nunca realizou	

ANEXOS



INSTITUTO
SUPERIOR
DE ANGOLA

A

DIRECÇÃO DA EMPRESA MACAMBRIZ

22/09/2021
LUANDA

CREDENCIAL

Ref.: 153/DAC/ISA/021

Melhores Cumprimentos,

Excelência,

O Instituto Superior de Angola – ISA, aprovado pelo Decreto Presidencial nº 168/12 de 24 de Julho, com sede em Luanda, bairro da Pedreira, município de Cacuaco, está apostado na formação de quadros altamente qualificados na investigação científica para dar respostas as necessidades locais e nacionais de acordo as orientações emanadas pelo Executivo Central.

Havendo a necessidade de credenciar e enviar nos diferentes locais para pesquisar a temática do Trabalho de Fim de Curso para obtenção do grau de Licenciatura em **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS** o estudante:

NOME: **MARINELA CARDOSO ANDRÉ**

TEMA : **GESTÃO DE PESSOAS COMO FACTOR PREPONDERANTE PARA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL: CASO DE ESTUDO NA EMPRESA MACAMBRIZ ANGOLA.**

vimos por intermédio desta, solicitar os vossos ofícios, no sentido de autorizar o estudante a realizar a pesquisa/recolha de dados na instituição que vossa excelência mui dignamente dirige.

Certo da vossa especial atenção de sempre, reiteramos os nossos respeitosos cumprimentos.

INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA, em Luanda aos 07 de Setembro 2021.

O Vice - Presidente para os Assuntos Científicos

WALDANO HELER NATXARI WANGA