



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Lisboa | Universidade Lusófona

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Mestrado em Gestão de Empresas

Liderança em Angola

Práticas de influência e motivação no contexto organizacional angolano

Dissertação de Mestrado apresentada a provas públicas para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Empresas, orientada pelo Professor Doutor José Carlos Dias Rouco

Tamara Chenylle Chaves Swart

Nº de aluno a22200315

2025

www.ulusofona.pt

Centro Universitário de Lisboa | Universidade Lusófona

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Mestrado em Gestão de Empresas

Liderança em Angola

Práticas de influência e motivação no contexto organizacional angolano

Versão final

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona - Centro Universitário de Lisboa no dia 15/01/2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 1168/2024, de 19 de Dezembro de 2024, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Prof. Doutor Pedro Marques-Quinteiro Fernandes da Silva

Orientador: Prof. Doutor José Carlos Dias Rouco

Tamara Chenylle Chaves Swart

Nº de aluno a22200315

2025

Epígrafe

Ouve o conselho e recebe a instrução,
Para que sejas sábio nos teus dias por vir.
Muitos propósitos há no coração do homem,
Mas o desígnio do Senhor permanecerá.

Provérbios 19:20-21

O coração do homem traça o seu caminho,
Mas o Senhor lhe dirige os passos.

Provérbios 16:9

Dedicatória

Esta dissertação de mestrado é dedicada à minha querida avó Elisabete Jesus Chaves.

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus pela força e discernimento.

Gostaria de agradecer à Administração da Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa e a toda a equipa que integra a Escola de Ciências Económicas e das Organizações (ECEO).

A todos os inquiridos que aceitaram e participaram no presente estudo, obrigada pela vossa colaboração e boa vontade em contribuir para o desenvolvimento do mesmo.

Ao Professor Carlos Rouco não só pela orientação, mas pelo despertar da minha curiosidade pela liderança, espírito de equipa e sensação de cumprimento de objetivos e missões durante as aulas.

A todos os professores integrantes do Mestrado em Gestão de Empresas da ECEO da Universidade Lusófona, obrigada pelo vosso contributo para o meu desenvolvimento pessoal e para o presente estudo.

À Eliana Mendes por toda a prontidão e esclarecimento prestados.

À minha família e amigos, em especial, Carla Figueira, Emanuel Ferreira e Miguel Barrigana, obrigada pelo companheirismo, trabalho em equipa e motivação. Obrigada por fazerem parte da minha caminhada.

Ao Kenzo e à Keiko, meus fiéis companheiros caninos, o meu obrigada.

Ao Ricardo Figueiredo, que terá a minha eterna gratidão, obrigada pelo apoio incondicional.

Resumo

No atual contexto de necessidade de elevada adaptabilidade dentro das organizações, a liderança em Angola enfrenta desafios específicos, pelo que é de suma importância investigar e compreender como influenciar e motivar colaboradores, identificando e assumindo práticas eficazes de forma contínua, interpretando práticas percecionadas como ineficazes como pontos de melhoria.

De forma a atingir os objetivos do presente estudo foi utilizada uma abordagem quantitativa, recorrendo ao questionário desenvolvido por Figueiredo (2018) através do modelo de Hamlin & Patel (2012), contando com a participação de 175 inquiridos empregues na cidade de Luanda. Foi possível constatar que o Critério Comportamental Genérico Percecionado como eficaz mais relevante corresponde a “Delegação e empoderamento” e o critério percecionado como mais ineficaz corresponde a “Privação e/ou retenção ativa ou por negligência aos colaboradores de coisas como principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogios ou feedback”.

Salienta-se a importância de práticas relacionadas com o desenvolvimento de relações interpessoais percecionadas como eficazes como a “Demonstração de cuidado e preocupação com a equipa e outras pessoas”, porém evidencia-se a necessidade de mitigar potenciais efeitos adversos das relações entre líderes e colaboradores destas organizações, pois podem originar a perceção de práticas de liderança ineficazes como a “Demonstração de comportamento injusto e insensível; por exemplo, demonstração de algum favoritismo”.

Contudo, a liderança em Angola continua a trabalhar no seu desenvolvimento assente numa base histórica consolidada com valores africanos, tentando encontrar o equilíbrio entre práticas de gestão eficazes e a superação de paradoxos que ainda se fazem sentir na atualidade.

Palavras-Chave: organização, colaboradores, liderança, eficácia, motivação, influência e Angola.

Abstract

In the current context of need for high adaptability within organizations, leadership in Angola faces specific challenges, which is why it is extremely important to investigate and understand how to influence and motivate employees, identifying and adopting effective practices on an ongoing basis, interpreting practices perceived as ineffective as points for improvement.

To achieve the objectives of the present study, a quantitative approach was used, using the questionnaire developed by Figueiredo (2018) through the Hamlin & Patel (2012) model, with the participation of 175 respondents employed in the city of Luanda. It was possible to verify that the most relevant Generic Behavioral Criterion Perceived as effective corresponds to “Delegation and empowerment” and the criterion perceived as most ineffective corresponds to “Deprivation and/or active or negligent retention towards employees of things such as key information, clear instructions, guidance, appropriate resources, recognition, praise, or feedback.”

The importance of practices related to the development of interpersonal relationships perceived as effective is highlighted, such as “Demonstration of care and concern for the team and other people”, but the need to mitigate potential adverse effects of relationships between leaders and employees of these organizations is highlighted, as they can give rise to the perception of ineffective leadership practices such as “Demonstration of unfair and insensitive behavior; for example, demonstration of some favoritism”.

However, leadership in Angola continues to work on its development based on a consolidated historical basis with African values, trying to find balance between effective management practices and overcoming paradoxes that are still felt ‘till today.

Keywords: organization, employees, leadership, effectiveness, motivation, influence and Angola.

Índice Geral

Epígrafe	iii
Dedicatória	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract	vii
Índice Geral.....	viii
Índice de figuras	x
Índice de tabelas	xi
Abreviaturas e acrónimos.....	xii
Introdução	1
Contextualização.....	1
Pergunta de investigação, objetivos e abordagem metodológica.....	8
Estrutura da dissertação	12
I PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	14
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DE LITERATURA.....	15
1 Revisão de literatura	16
1.1 Liderança	17
1.1.1 Liderança como processo de influência.....	17
1.1.2 Práticas de liderança e contributo para a motivação.....	24
1.1.3 Liderança em Angola.....	28
II PARTE – ESTUDO EMPÍRICO	41
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA	42
2 Metodologia.....	43
2.1 Abordagem metodológica.....	43
2.1.1 Questão de investigação	44
2.1.2 Objetivos da investigação	44
2.2 Caracterização do país, população e amostra	45
2.2.1 O país: Angola	45
2.2.2 A população e a amostra.....	47
2.3 Recolha de dados	48
CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	55
3 Apresentação, análise e discussão de resultados	56

3.1	Validação do instrumento	56
3.1.1	Registo de preenchimento do questionário.....	56
3.1.2	Estatística de fiabilidade	57
3.2	Caracterização da amostra	59
3.3	Critérios comportamentais genéricos percecionados segundo sub-amostras ..	61
3.3.1	Critérios comportamentais genéricos percecionados segundo o género dos inquiridos.....	61
3.3.2	Critérios comportamentais genéricos percecionados segundo a faixa etária dos inquiridos	63
3.3.3	Critérios comportamentais genéricos percecionados segundo as habilitações literárias dos inquiridos	66
3.3.4	Critérios comportamentais genéricos percecionados segundo a naturalidade dos inquiridos	68
3.3.5	Critérios comportamentais genéricos percecionados segundo a amostra.	71
3.3.6	Práticas de liderança percecionadas como eficazes e ineficazes segundo a amostra	72
CAPÍTULO 4 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		79
4	Conclusões e recomendações	80
4.1	Conclusões e implicações	80
4.2	Limitações do estudo	82
4.3	Recomendações e pesquisas futuras	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		84
APÊNDICES		96
Apêndice I – Questionário de avaliação de práticas de liderança da chefia direta		97
Questionário de dados sociodemográficos.....		97
Questionário de práticas de liderança da chefia direta		98
Apêndice III – Tabelas de estatística descritiva de práticas de liderança percecionadas como eficazes completas		100
Apêndice IV – Tabelas de estatística descritiva de práticas de liderança percecionadas como ineficazes completas		105
Apêndice V – Tabela de estatística de fiabilidade de práticas de liderança percecionadas como eficazes e ineficazes		109
Estatística de fiabilidade de práticas de liderança percecionadas como eficazes .		109
Estatística de fiabilidade de práticas de liderança percecionadas como ineficazes		109

Índice de figuras

Figura 1 - Questão, objetivos e metodologia de investigação.	11
Figura 2 - Liderança como processo de influência.	23
Figura 3 - Tipos de motivação segundo a Teoria da Autodeterminação.	26
Figura 4 - Instrumentos utilizados na investigação	49

Índice de tabelas

Tabela 1 - Oportunidades para líderes de governos e empresas africanas.	7
Tabela 2 - Fatores motivacionais contributivos para uma melhor performance.	25
Tabela 3 - Desigualdade de género a nível profissional em Angola (2019).....	34
Tabela 4 - Paradoxos na liderança angolana	37
Tabela 5 - Principais características para uma liderança de sucesso em Angola.	40
Tabela 6 - Critérios comportamentais genéricos percecionados como eficazes e ineficazes de acordo com itens do questionário.	50
Tabela 7 - Registo de preenchimento do questionário para validação.	56
Tabela 8 - Estatística de fiabilidade de práticas de liderança percecionadas como eficazes e ineficazes.....	57
Tabela 9 - Indivíduos pertencentes à amostra segundo género.	59
Tabela 10 - Indivíduos pertencentes à amostra segundo a faixa etária.	59
Tabela 11 - Indivíduos pertencentes à amostra segundo habilitações literárias.	60
Tabela 12 - Indivíduos pertencentes à amostra segundo a naturalidade.....	60
Tabela 13 - Média aritmética e desvio padrão de acordo com género dos indivíduos (n=175).	61
Tabela 14 - Média aritmética e desvio padrão de acordo com a faixa etária dos indivíduos (n=175).	63
Tabela 15 - Média aritmética e desvio padrão de acordo com as habilitações literárias dos indivíduos (n=175).....	66
Tabela 16 - Média aritmética e desvio padrão de acordo com a naturalidade dos indivíduos (n=175).	68
Tabela 17 - Média aritmética e desvio padrão de acordo com a amostra (n=175).....	71
Tabela 18 - Práticas de liderança eficazes e ineficazes percecionadas pelos indivíduos da amostra ordenadas por média aritmética de forma decrescente e apresentação do seu desvio padrão de acordo com os itens do questionário (n=175).	73
Tabela 19 - <i>Descrição de práticas de liderança percecionadas como eficazes pelos indivíduos da amostra ordenadas por média aritmética de forma decrescente (n=175).</i>	74
Tabela 20 - <i>Descrição de práticas de liderança percecionadas como ineficazes pelos indivíduos da amostra ordenadas por média aritmética de forma decrescente (n=175).</i>	76

Abreviaturas e acrónimos

CCGP – Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados

CCGPE – Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados como Eficazes

CCGPE_1 – Bom planeamento e organização, execução proactiva, monitorização e controlo

CCGPE_2 - Gestão e liderança de apoio e suporte

CCGPE_3 - Delegação e empoderamento

CCGPE_4 - Demonstração de cuidado e preocupação com os colaboradores

CCGPE_5 - Atenção às necessidades de aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores

CCGPE_6 - Atitude acessível e tem relação pessoal e de confiança com os colaboradores

CCGPE_7 - Envolvimento e inclusão dos colaboradores no planeamento, tomada de decisão e resolução de problemas

CCGPE_8 - Boa e regular comunicação com os colaboradores, mantendo-os informados

CCGPI – Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados como Ineficazes

CCGPI_1 - Mau planeamento, organização e controlo, mau julgamento e baixos padrões e/ou tolerância relativamente ao mau desempenho dos colaboradores

CCGPI_2 - Falta de interesse e/ou falta de cuidado ou preocupação para com a equipa

CCGPI_3 - Exibição de estilo autocrática e não escuta outras abordagens

CCGPI_4 - Demonstração de carácter injusto, insensível, manipulador e egoísta

CCGPI_5 - Intimidante e/ou põe tudo em causa

CCGPI_6 - Exibição de comportamentos indicativos de atraso nas decisões ou procrastinação na tomada de decisões, ignorando os problemas e/ou evitando ou abdicando de responsabilidades

CCGPI_7 - Privação e/ou retenção ativa ou por negligência aos colaboradores de coisas como principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogios ou feedback

CCGPI_8 - Demonstração de comportamento antiquado, mente fechada e/ou uma abordagem negativa

CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

GPD – *Gross domestic product*

INE – Instituto Nacional de Estatística

- PL1 - Comportamento sonegador e de retenção, como por exemplo, não fornecer às pessoas corretas no momento correto a informação relevante
- PL2 - Abordagem negativa para a mudança, as políticas e os procedimentos organizacionais
- PL3 - Comportamentos manipuladores e que intimidam os colaboradores
- PL4 - Demonstração de comportamento injusto e insensível; por exemplo, demonstração de algum favoritismo
- PL5 - Boa preparação antecipadamente para as várias situações
- PL6 - Falta de interesse e/ou falta de cuidado ou preocupação para com a equipa
- PL7 - Monitorização e resposta rápida a falhas nos padrões de desempenho
- PL8 - Delegação e concessão de autoridade ou poder para fazer (“empowerment”)
- PL9 - Demonstração de modelo de boas práticas e liderança pelo exemplo
- PL10 - Demonstração de baixa qualidade nos padrões de gestão e incapacidade de organizar-se a si e aos outros
- PL11 - Demonstração de cuidado e preocupação com a equipa e outras pessoas
- PL12 - Frequente e clara comunicação com a equipa; por exemplo, através de reuniões regulares, reuniões departamentais e reuniões individuais
- PL13 - Consideração pelas necessidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal dos funcionários
- PL14 - Abordagem de gestão aberta, pessoal e confiante
- PL15 - Envolvimento e inclusão da equipa no planeamento e/ou na tomada de decisões e/ou na resolução de problemas
- PL16 - Luta pelos interesses da equipa
- PL17 - Manutenção de funcionários informados sobre os objetivos da organização, o negócio, as estratégias e sobre as mudanças planeadas que possam afetá-los diretamente
- PL18 - Demonstração de comportamentos de suporte ativos tais como, feedback construtivo, reconhecimento que o trabalho é duro/difícil, etc
- PL19 - Tolerância para maus desempenhos; por exemplo, não abordar as questões de desempenho individual na altura certa e no momento certo
- PL20 - Organização proativa de pessoas e recursos de uma forma estruturada e consistente
- PL21 - Estilo de gestão autocrático (forma autoritária, centralização do poder)
- PL22 - Planeamento de forma antecipada para que o trabalho possa ser realizado de forma eficaz

PL23 - Comportamento egoísta e culpabilização de outros pelo seu baixo desempenho enquanto supervisor

PL24 - Comportamento de gestão desleixado e/ou um comportamento de abdicação, ignorância ou omissão

PL25 - Adoção de uma mente fechada e recusa de propostas dos colaboradores

Introdução

Contextualização

Através do panorama atual de rápida e constante evolução que se tem verificado a nível político, social, económico e tecnológico, conceitos como inovação e globalização marcam presença e têm cada vez mais valor. Diversas são as tentativas de prever ou tentar padronizar os fenómenos causadores de impacto pelos especialistas e investigadores, porém, atualmente no contexto organizacional, a estratégia da liderança passa pela adaptabilidade de forma a conseguir enfrentar novos desafios e apresentar resultados, assegurando a sobrevivência das empresas.

É possível afirmar que grande parte das organizações alberga o crescente fenómeno que é a globalização, sendo este representado pela interdependência de processos, sistemas e pessoas, conectividade e o seu efeito potenciador no que diz respeito a mudanças económicas e mesclagens culturais. A ideia de um “nós” global e de um avanço tecnológico de tal forma rápido, intenso e funcional, permitiram que a criatividade de líderes corporativos e de equipas de gestão fosse colocada em lugar de destaque, o que deu origem à disponibilização de novas realidades para além da metodologia de trabalho convencional, como diversas opções de trabalho híbrido ou exclusivamente virtual (Ebrahim, N., et al., 2009) e, permitiu, a existência de uma liderança local ou globalmente distribuída em organizações que albergam múltiplas nacionalidades difundidas um pouco por todo o mundo (Zorlu & Hacıoglu, 2012).

Neste complexo processo global, encontra-se então subjacente a ideia de equipas multiculturais compostas por colaboradores que ocupam os mais diferentes cargos na cadeia hierárquica das organizações e trazem o seu contributo para as tarefas, para o trabalho e para o mundo. Dentro de um universo laboral mais enriquecido em termos culturais e diversificação de experiência e sabedoria, alguns são os desafios apresentados para a liderança destas equipas como problemas de comunicação, diminuição no controlo de execução de atividades por parte da mesma, aumento de diferenças culturais e linguísticas, redução de confiança e aumento de lutas pelo poder (Bagga, Gera & Haque, 2022; Dani, S. et al., 2006; Ebrahim et al., 2009).

Face a estas diferenças culturais e linguísticas, a liderança certa, tem mais do que capacidade para cumprir o seu dever, tem o poder de fazer a diferença assegurando a gestão a nível operacional e recursos humanos onde poderão atuar no sentido de gerir

conflitos, encorajar e treinar equipas, recorrendo a competências comunicacionais e motivacionais para influenciar e impulsionar os seus elementos, cumprindo objetivos e atingindo metas, continuando assim a gerar lucro para as empresas (Davidaviciene & Al Majzoub, 2022).

“- É suficiente dizer que um forte argumento “evolutivo” sustenta a hipótese de maximização dos lucros: se, no longo prazo, os gestores de uma empresa não se empenharem em alcançar a maior quantidade de lucro consistente com a economia do setor e com os seus recursos específicos, ou a empresa desapareceria, ou a sua gerência seria substituída por outra que melhor atendesse os interesses dos seus proprietários.” (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2012, p 54)

O progresso da liderança ao longo dos anos, tem sido marcado pela transição de pensamento de que o trabalho deveria ocupar grande parte da vida dos colaboradores no que diz respeito ao tempo dedicado e esforço empregue, com as primeiras alterações no âmbito do pensamento e práticas de gestão a verificarem-se com o surgimento de teorias tradicionais como a Teoria da Organização Científica do Trabalho descrita por Frederick Taylor em 1909, através da sua obra “*The principles of scientific management*”, onde o autor apresentou ideias como a cooperação entre gestores e trabalhadores, que até então tinham uma relação muitas vezes distante, caracterizada pelo seu escasso contacto, trazendo reflexões acerca da remuneração justa dos colaboradores, que deveria ser representativa do trabalho realizado (Uddina & Hossainb, 2015).

O método de desenvolvimento da sua investigação revelou a importância de observar de forma sistemática os comportamentos dos colaboradores de forma a criar uma metodologia de trabalho que visasse a maximização da produção e do lucro (adaptabilidade às circunstâncias) porém, dentro daquele que seria o início de uma nova perspectiva para a gestão organizacional e, conseqüentemente para a liderança, também se verificaram alguns dos seus efeitos negativos como o aumento de conflitos, a sensação de tédio associado às tarefas executadas e a existência de situações de negligência para com os colaboradores (Ratnayake & Ima, 2009; Uddina & Hossainb, 2015).

Atualmente, diversas são as teorias e pensamentos de gestão moderna que auxiliam líderes por todo o mundo a impulsionar uma atmosfera de coesão e sinergias entre colaboradores, de forma a que sejam constituídas equipas dentro de uma organização, muitas vezes interpretada como um sistema social composto por múltiplas subunidades entre as quais deverá existir integração, congruência, harmonia e interações saudáveis internamente e com elementos do ambiente externo (Churchman, 1968; Johnson, Kast, & Rosenzweig, 1963; Teece, 2018;).

Com a sua utilização, a liderança pretende enfrentar a natureza incontável que compõe a mudança e os desafios organizacionais globais da atualidade, que muitas vezes podem envolver alterações a nível de recursos humanos afetando chefias e membros de equipas, alterações a nível tecnológico que podem implicar a utilização de equipamentos, ferramentas ou dispositivos diferentes na produção, ou até alterações estratégicas como revisão de políticas corporativas e avaliação de diferentes *frameworks* de liderança que poderão ser mais adequados (Ratana, Raksmei & Danut, 2020). Deste modo, Ratana et. al. (2020) afirmam que tão importante é uma mudança a nível organizacional bem sucedida, como a identificação da necessidade dessa mudança, idealmente antecipada por uma liderança eficaz com elevado grau de envolvimento.

Com o crescente interesse pelo desenvolvimento de métodos de gestão eficazes e com elevada capacidade de resposta, áreas como a Psicologia, Gestão, Comportamento Organizacional, Comunicação Empresarial e a própria área da Liderança, buscam não só estudar toda a dinâmica entre os diferentes elementos das organizações, como compreender, antecipar e conduzir de forma mais harmoniosa e produtiva todas as interações que se verificam no complexo sistema organizacional, visando sempre a maximização da utilização de recursos e do lucro.

Através da busca por este equilíbrio entre recursos, gestão de processo e superação é fundamental entender quais as competências a desenvolver pelos novos líderes da atualidade e, de uma forma mais predisposta à ação, entender quais as práticas que apresentam um elevado grau de eficácia, permitindo influenciar e motivar colaboradores através da avaliação de como estas práticas são percecionadas (Figueiredo, 2018).

Desta forma, a elaboração desta dissertação de mestrado tem como principal foco a identificação de tais práticas e as suas antagonistas, numa área geográfica pertencente à África Subsariana, especificamente em Luanda, Angola.

Nesta região, o acesso a informações acerca de temas relevantes que concernem questões nacionais e globais pode ser difícil e por isso, os líderes africanos vêm-se muitas vezes limitados, assumindo por vezes, posições de liderança detendo um nível de experiência insuficiente, onde dispõe na maioria das vezes, de pouca ajuda por parte de instituições em África que promovam práticas de liderança eficazes, de forma a produzir líderes de excelência no continente (Afegbua & Adejwon, 2012).

Segundo Kuanda (2010), a liderança em África tem sido caracterizada como apresentando algumas dificuldades em termos estruturais e institucionais, motivação limitada da força de trabalho, pobre adaptação e fraco desempenho que se traduzem no baixo crescimento económico dos países, porém também se encontra associada ao forte respeito pela hierarquia, muitas vezes expresso em resultado de práticas associadas ao estilo de liderança autocrático (Wanasika, Howell, Littrell & Dorfman, 2011).

Líderes na África Subsariana podem apresentar dimensões culturais no seu modo de liderar que sejam contraditórias às práticas de gestão ocidentais, exibindo características como o grande respeito pelos indivíduos idosos que são percecionados como fonte de sabedoria, a existência de uma família grande que se pode apresentar como uma fundação sólida para as organizações e relações interpessoais que podem adquirir um carácter prioritário, comparativamente às concretizações pessoais da liderança, sendo essa prioridade evidenciada através da elevada tolerância e perdão praticados. Segundo Dia (1994) citado por Wanasika et al., (2011), estes líderes podem também sentir-se obrigados a satisfazer necessidades sociais e económicas de familiares, exibindo também uma orientação paternalista que se evidencia na concessão de favores a liderados em troca de obediência.

Ao longo dos anos o interesse do desenvolvimento da liderança no continente tem sido por vezes dirigido no sentido de aproximar as práticas da liderança africana às práticas de liderança ocidentais, com a perspectiva que estas alterações tornariam as organizações mais eficientes, eficazes e produtivas, uma abordagem por vezes contestada, devido ao facto de existirem diversas práticas de liderança e metodologias de gestão capazes de produzir resultados positivos (Whitley, 1994).

Afegbua e Adejwon (2012) consideram então, que o principal desafio para líderes africanos consiste na capacidade dos mesmos desenvolverem competências que permitam encontrar o equilíbrio perfeito entre os valores das sociedades africanas e a gestão que os

países precisam de forma a prosperar, junto a populações que necessitam de uma liderança que forneça orientação e sentido de compromisso, transmitindo a importância de uma visão mais ampla dos objetivos e resultados finais benéficos para todos. Deste modo, a resposta para uma liderança mais eficaz poderá passar pela preservação do valor cultural africano denominado *Ubuntu*, agregado a práticas assentes em valores fortes, algumas vinculadas por propósitos de cariz social, moralidade elevada e uma visão e missão inspiradas em tornar África um lugar melhor para as suas pessoas (Wanasika et al., 2011). Segundo Karsten e Illa, *“Ubuntu is seen as humaneness, “a pervasive spirit of caring and community, harmony and hospitality, respect and responsiveness, that individuals and groups display for one another.”* (Karsten & Illa, 2005, 607).

O coletivismo evidente é espelhado no sentido familiar que se faz sentir no contexto organizacional africano. Num continente que dispõe de recursos materiais e humanos capazes de contribuir para a produtividade e crescimento económico locais, onde apesar das estatísticas em 2023 indicarem que 60% da população ainda vivia em estado de pobreza, estes números não revelam as concretizações de vários países africanos que podem servir de exemplo para outros em realidades semelhantes (Kuyoro et al., 2023).

Atualmente, é considerado que o crescimento e desenvolvimento destes países é eminente e fulcral para o bem-estar a nível económico global, sendo que quase metade da população vive em países cujo crescimento económico aumentou de forma considerável nos últimos 20 anos e, até 2030, a McKinsey & Company prevê que mais de metade das 345 empresas africanas avaliadas em 2023 pela consultora (algumas situadas em Angola), consigam aumentar o valor das suas receitas anuais em mais \$550 biliões através do aumento de produtividade e acesso a novos mercados (Kuyoro et al., 2023).

Segundo Kuyoro et al. (2023), o subsetor financeiro e de serviços relacionados com empresas, é o que apresenta maior nível de produtividade, porém, também apresenta o menor número de pessoas empregadas, prevendo-se que até 2050 o continente albergue a maior e mais jovem população, contribuindo com cerca de ~796 milhões de pessoas para a força de trabalho a nível mundial.

Com previsões tão otimistas que podem contribuir para o desenvolvimento económico de Angola e outros países africanos nos próximos anos, existe uma necessidade crescente de identificar quais as práticas chave de liderança para influenciar, motivar e capacitar os colaboradores segundo a sua eficácia, sendo que os líderes devem encontrar-se dispostos

a desenvolver estas mesmas competências e adotar estas práticas, para que seja possível apresentar mudanças que permitam ultrapassar as dificuldades e limitações que ainda se fazem sentir na liderança em Angola, aproveitando oportunidades, como as apresentadas na Tabela 1, que se podem traduzir no aumento da lucratividade e expansão das organizações, bem como, no crescimento económico, preservando em simultâneo a essência e valores culturais orientados para as necessidades coletivas dos colaboradores no contexto organizacional angolano, pois conforme afirma Coase “*All changes which improve managerial technique will tend to increase the size of the firm.*” (Coase, 1937, 397).

Tabela 1 - Oportunidades para líderes de governos e empresas africanas.

Oportunidade	Na prática
Foco no crescimento e produtividade	Líderes devem criar metas, implementar planos e acompanhar evolução de ambos por setor
Uso de tecnologias e sistemas digitais	Líderes devem implementar inovações digitais quer em produtos ou serviços
Desenvolvimento de talento africano para o mundo	Líderes devem qualificar e capacitar a força de trabalho
Avaliação da produção para consumo interno e externo de forma competitiva	Líderes devem investir na produção para uma gestão interna autossuficiente, ao mesmo tempo que essa capacidade de produção se torna globalmente competitiva
Aumento da conexão inter-regional	Líderes devem promover a comercialização entre países africanos
Aumento da produtividade de recursos e aproveitamento de oportunidades	Líderes devem promover a governação e correto direcionamento dos múltiplos recursos naturais existentes em África, com particular atenção para recursos energéticos
Aproveitamento de oportunidades benéficas para a agenda <i>Net Zero</i>	Líderes africanos devem catalisar capital para investimentos em projetos de carácter ambiental
Melhoria da produtividade agrícola	Líderes africanos devem complementar a racionalização da produção agrícola com sistemas comerciais e de armazenamento
Melhoria e aumento de infraestruturas em cidades secundárias	Líderes africanos devem elaborar um planeamento que considere as condições climatéricas e tipologia de terreno
Crescimento e promoção de campeões empresariais africanos	Líderes africanos devem criar ambientes que permitam o crescimento das empresas, através de incentivos e apoios, criando ecossistemas corporativos

Fonte: Adaptado de Kuyoro et al. (2023).

Pergunta de investigação, objetivos e abordagem metodológica

A presente dissertação de mestrado pretende identificar práticas de liderança percecionadas como eficazes e ineficazes por colaboradores no contexto organizacional angolano de forma a identificar comportamentos específicos que possam influenciar e motivar a força de trabalho, através da perceção dos colaboradores, de forma a permitir que a liderança em Angola possa atuar a um elevado nível de eficácia.

Para esse efeito, será utilizada uma adaptação do modelo teórico descrito por Hamlin (2004) – “*Perceived managerial and leadership effectiveness model*”, utilizado por Figueiredo (2018) em Portugal, que permite a identificação de diversas práticas de liderança abrangentes e universais passíveis de serem identificadas, percecionadas e agrupadas, transcendendo questões culturais do meio envolvente dos indivíduos participantes (Hamlin, 2004; Hamlin, Patel, Mulder, & Braden, 2014). Este método permite avaliar a liderança na sua vertente mais prática e classificar determinados comportamentos (práticas) como eficazes ou ineficazes, determinando assim quais os que contribuem para uma liderança percecionada como sendo eficaz, ou seja uma liderança mais influente e capaz de motivar.

Segundo Fiedler (1967), citado por Johnson, Scheneider & Oswald (1997), características inerentes ao líder bem como à situação, ajudam a determinar a eficácia da liderança exercida, porém fatores culturais relativos a diferentes colaboradores pertencentes a uma mesma organização em países diferentes, alteram a importância da perceção das práticas de liderança (Johnson & Olsen, 1996), daí a importância de avaliar a componente prática da liderança aplicada a cada país em estudo, e neste caso, essa aplicação será feita na cidade de Luanda, em Angola.

A necessidade de resposta à mudança e desafios apresentados pela liderança africana, resulta no desenvolvimento do trabalho apresentado que pretende identificar então as práticas que possam potencializar uma liderança mais eficaz em Angola, com mais influência e motivação junto dos colaboradores, ao mesmo tempo que se avaliam práticas ineficazes e de que forma se pode combater as mesmas, contribuindo para o desenvolvimento teórico da área da liderança no país, mas acima de tudo prático produzindo conteúdo teórico-prático de elevada aplicabilidade para as organizações que operam em território angolano.

O objetivo geral da presente dissertação de mestrado é então identificar as práticas de liderança que são percebidas como eficazes e ineficazes pelos colaboradores, contribuindo para a influência e motivação no contexto organizacional angolano determinando assim, quais as práticas que impulsionam uma liderança mais influente e motivacional junto da força de trabalho em Angola.

Deste modo, foi elaborada a seguinte questão de investigação: **“Quais as práticas de liderança mais percebidas como eficazes e ineficazes no contexto organizacional angolano?”**.

Será então, realizado um estudo com uma abordagem metodológica quantitativa descritiva que permitirá avaliar essas práticas e classificá-las de acordo com os Critérios Comportamentais Genéricos Percebidos registados por Hamlin e Patel (2012), a partir do qual se apresentam os seguintes objetivos específicos:

1. Comparar as práticas de liderança percebidas como eficazes por colaboradores no contexto organizacional angolano com os Critérios Comportamentais Genéricos Percebidos segundo Hamlin e Patel (2012);
2. Comparar as práticas de liderança percebidas como ineficazes por colaboradores no contexto organizacional angolano com os Critérios Comportamentais Genéricos Percebidos segundo Hamlin e Patel (2012);
3. Avaliar os Critérios Comportamentais Genéricos Percebidos identificados por Hamlin e Patel (2012) no contexto organizacional angolano.
4. Identificar e ordenar quais as práticas de liderança mais percebidas como eficazes e ineficazes no contexto organizacional angolano segundo a sua relevância

O fator impulsionador do tema da presente dissertação é o contributo para o estudo da área de liderança em Angola e a elaboração de um documento teórico-prático para que líderes em organizações situadas em Angola consigam melhorar as suas práticas, influenciar e motivar os seus colaboradores, mantendo o cumprimento dos objetivos organizacionais e favorecendo em simultâneo, o bem-estar e desenvolvimento da força de trabalho e do país.

Segundo Avolio (2012), a liderança é sim um processo que pode ser aprendido e colocado em prática através de medidas implementadas e consequentes resultados futuros. Há mais de onze anos atrás, o autor e professor, já considerava fundamental a

adaptabilidade como ferramenta para líderes enfrentarem mudanças e desafios inerentes à atualidade e ao futuro.

Deste modo, formações para desenvolver competências de liderança na prática têm-se mostrado eficazes englobando uma série de ferramentas que os programas de formação deverão contemplar, como a utilização de uma abordagem mais prática que permita a aprendizagem por parte dos líderes, o exercício do conhecimento adquirido e a obtenção de *feedback* (Jacobsen, Andersen, & Bollingtoft, 2021).

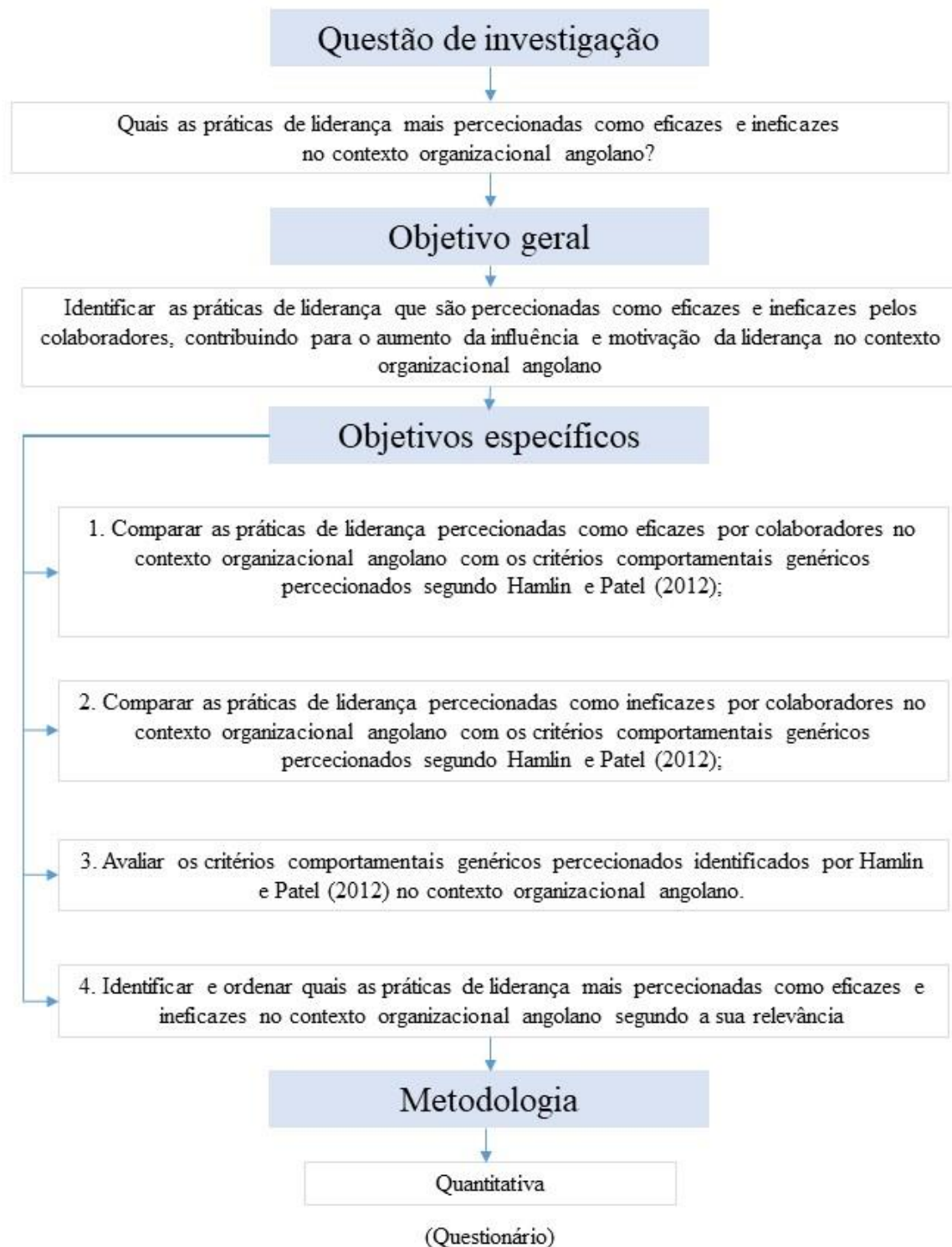
Desta forma, a investigação desenvolvida nesta dissertação de mestrado irá recorrer a uma abordagem metodológica quantitativa descritiva de recolha de dados, partindo do pressuposto que as práticas percecionadas como eficazes e ineficazes por colaboradores no contexto organizacional angolano sejam semelhantes aos critérios descritos por Hamlin & Patel (2012) e determinados por Figueiredo (2018).

A utilização dos Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados como eficazes e ineficazes, permite então a identificação de práticas de liderança percecionadas por liderados em Luanda quanto à sua eficácia, sendo obtidas através de um questionário elaborado segundo o modelo criado pelos autores e validado em múltiplos estudos, sendo esta dissertação baseada no instrumento traduzido e aplicado à investigação realizada em Portugal por Figueiredo (2018) e validada para o presente estudo.

Por fim, o principal objetivo é apresentar práticas de liderança percecionadas como eficazes, em resultado de um diagnóstico de perceção das práticas de liderança quanto à sua eficácia segundo colaboradores pertencentes a organizações na cidade de Luanda, permitindo também a identificação de práticas consideradas ineficazes e que consequentemente, terão menor impacto na influência e motivação dos colaboradores, porém vistas como fonte de oportunidade e gatilho para a mudança.

Para melhor compreensão acerca da questão de investigação, objetivos da investigação e metodologia utilizada, sugere-se a visualização do seguinte fluxograma (Figura 1):

Figura 1 - Questão, objetivos e metodologia de investigação.



Fonte: Elaboração própria.

Estrutura da dissertação

Esta dissertação é constituída por duas partes e quatro capítulos apresentando-se da seguinte forma:

Introdução

A mesma expressa a escolha do tema e a importância do mesmo, apresenta uma breve contextualização do panorama organizacional atual, a importância da liderança nas organizações para a criação de uma atmosfera de coesão entre membros, cumprimento de objetivos e maximização do lucro. É abordada a temática da liderança em África e a realidade laboral em Angola, valores africanos e perspetivas de desenvolvimento e oportunidades. Em seguida é possível verificar quais os objetivos da presente dissertação e abordagem metodológica utilizada, sendo descritos os objetivos a atingir, a questão de investigação e quais os métodos utilizados, também presentes numa estrutura esquemática.

I PARTE – Enquadramento teórico

Capítulo 1 – Revisão de literatura

Neste capítulo é realizada uma revisão de literatura sobre a liderança como um processo de influência, características importantes de líderes, dimensões agregadoras associadas a competências, práticas de liderança e o seu contributo para a motivação de colaboradores, liderança em Angola, retratando a sua realidade e algumas dificuldades da mesma, o estado da arte da área da liderança no país e importantes paradoxos que se fazem sentir no mesmo.

II PARTE - Estudo empírico

Capítulo 2 – Metodologia

É explicada a abordagem metodológica, é novamente apresentada a questão de investigação e objetivos, é apresentada uma caracterização do país, população e amostra, é demonstrado como será realizada a recolha de dados e instrumentos utilizados para o desenvolvimento do estudo.

Capítulo 3 – Apresentação, análise e discussão de resultados

Neste capítulo são apresentados e interpretados os dados recolhidos, foi utilizado o questionário de Figueiredo (2018), de acordo com o modelo de Hamlin & Patel (2012), tendo o mesmo sido validado no presente estudo e sujeito a um teste para avaliar a sua fiabilidade, obtendo-se os resultados necessários que permitem responder à questão de investigação e o cumprimento dos objetivos propostos.

Capítulo 4 – Conclusões e recomendações

Neste capítulo é feita uma reflexão e contextualização dos principais resultados do estudo, é avaliado o seu contributo para o enriquecimento da área da liderança em Angola, são identificadas algumas limitações do mesmo e são sugeridas algumas ideias para recomendações e estudos futuros.

I PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DE LITERATURA

1 Revisão de literatura

O enquadramento teórico apresentado neste trabalho corresponde a uma revisão de literatura realizada de acordo com as temáticas abordadas e tópicos pertinentes para a investigação em causa. A primeira parte deste enquadramento, diz respeito ao estado atual de conhecimento da área da liderança, retratando a mesma como um processo natural de influência, abordando investigações e práticas desenvolvidas ao longo dos anos e de que forma as mesmas se refletem *in loco* dentro de diversos setores e contextos. A segunda parte relaciona a mesma com a vertente motivacional, de suma importância para a conjectura do desenvolvimento de recursos humanos no contexto organizacional, desenvolvimento e evolução das capacidades de gestão e liderança em diversas organizações e por fim, a terceira parte retrata a realidade da liderança angolana, onde ao longo do tempo se tem verificado um maior interesse na melhoria constante e evolução, dentro dos mais diversos setores no sentido de alcançar as condições desejadas para as organizações, traduzindo-se igualmente no crescimento económico do país.

Desta forma, é possível afirmar que em concordância com as alterações e desafios vividos, o sucesso de um líder/gestor para além da experiência profissional, formação e mentoria, passa pela adaptabilidade ao meio envolvente (Petrie, 2014) e a liderança em Angola, não é exceção.

1.1 Liderança

1.1.1 Liderança como processo de influência

Originária do inglês antigo, a palavra *'laedere'* - aquele que lidera, a utilização da palavra liderança ficou registada pela primeira vez em 1821, quando se associou a mesma à posição de líder (Minz, 2020). Não sendo consensual a sua definição entre vários autores, um dos aspetos necessários para que se verifique o processo de liderança é a influência social por parte de um líder, que procura a participação voluntária dos colaboradores, com consequente maximização dos seus esforços, de forma a alcançar os objetivos da organização (Mendes, 2020).

Segundo Bass (1985) citado por Minz (2020), esta relação líder-liderados também se pode verificar de forma espontânea em grupos que se encontrariam inicialmente sem um líder definido, sendo, que quando se constitui um grupo, de uma forma natural, esta dinâmica de relacionamento tende a surgir entre os indivíduos. Desta forma, a liderança constitui assim um processo de influência sobre um determinado grupo e determinada duração de tempo de forma a estimular membros a atingir objetivos organizacionais de forma voluntária, num mecanismo que implica confiança por parte dos liderados para com o líder e a colaboração de forma genuína entre todos os membros, de forma transparente e respeitadora (Karuna, Kanokorn, Sujanya, Somjed & Aduldej, 2014).

Fries, Kammerlander e Leitterstorf (2020), afirmam que estilos e práticas de liderança, dizem respeito à forma como o líder influencia o comportamento dos colaboradores (liderados), fornecendo motivação e orientação, definindo objetivos junto aos mesmos com a devida estipulação de regras. Já para Kruse (2013), para que se verifique o processo natural de liderança, a mesma deve partir da influência social e não da autoridade, sendo que para o autor, existem diversos estilos de liderança com práticas eficazes, onde a influência do líder encontra-se sempre direcionada de acordo com os objetivos pretendidos, não existindo liderança sem resultados.

Hersey (1985) considera que qualquer tentativa de influenciar o comportamento alheio pode ser interpretada como liderança e de acordo com Pattanarangsarn (2001), citado por Karuna et al. (2014), a mesma, pode ser considerada como o potencial que um indivíduo (líder) dispõe de forma a contribuir para o processo de desenvolvimento e motivação de outros (liderados), de modo a que estes colaborem ou apresentem determinado nível de satisfação mediante o trabalho executado, integrando uma dinâmica que envolve

dedicação e conhecimento sobre si próprio, sobre os demais, sobre processos, conflito e propósito.

Verifica-se então um processo complexo que engloba paixão pela aprendizagem, auto-melhoria e desenvolvimento constantes. Desta forma, líderes devem contemplar soluções que se adaptem às situações e pessoas em questão, oferecendo suporte, de forma a conquistar o respeito da equipa, sendo que o processo de liderança envolve para além da colaboração entre líderes e liderados, a colaboração entre pessoas e sistemas em constante mudança e adaptação (Luedi, 2022).

Segundo Luedi (2022), líderes influentes devem ter como foco a cooperação e criação de um ambiente psicologicamente seguro que motive e auxilie na busca de contexto e conexão por parte dos colaboradores. Para o mesmo, liderar e gerir pessoas envolve reconhecer as forças e as fraquezas dos membros da equipa de forma a traduzir talentos únicos em performance. Considera que uma das importantes tarefas da liderança é mediar conflitos transformando diferenças em oportunidades, procurando o acordo entre todas as partes, com foco na visão geral da organização.

Práticas de liderança fundamentais para o autor, são garantir que todos os envolvidos contribuam para a visão partilhada e compreender que existe crescimento pessoal, associado a um passado por detrás de cada membro da equipa, o que influencia a sua atitude face à autoridade. O líder é então percecionado como um indivíduo que deve deter capacidades adaptativas, a necessidade de busca constante por significado, a capacidade de aprender até com eventos negativos, emergindo mais forte, mais confiante e com maior sentido de compromisso. O mesmo deve possuir um nível elevado de inteligência emocional, mantendo a visão geral em mente, trabalhando para o bem maior e deve exibir características como a consciencialização sobre as suas emoções, forças e fraquezas; a autorregulação - capacidade de controlar impulsos; motivação - ser motivado pela conquista; empatia - capacidade de reconhecer e responder aos sentimentos dos demais e, por fim, habilidades sociais – a capacidade de construir relações com colaboradores de modo a que toda a equipa se direcione no sentido de atingir os objetivos desejados.

Para Vieira (2002), a liderança corresponde ao processo de influenciar utilizando a autoridade como ferramenta, de forma a atingir objetivos pré-definidos pelo líder, através do estilo de liderança que é classificado pelo autor, como a forma pessoal de exercer esta

influência sobre os outros durante a interação líder-liderados. Para o mesmo, quatro são os fatores gerais que compõem a liderança: o liderado, o líder, a situação e a comunicação.

Liderados - Os liderados (subordinados, colaboradores ou seguidores) serão alvo da influência do processo de liderança e por esse motivo, o líder deve fazer uma avaliação criteriosa das suas práticas, motivações e empenho de forma a tomar ações adequadas no momento certo com base nas características avaliadas da equipa.

Para que o líder consiga criar e manter um ambiente de encorajamento junto aos liderados, é necessário conhecimento mútuo, respeito e confiança, o que segundo o autor, promoverá uma atitude positiva face ao cumprimento dos objetivos por parte da equipa;

Líder – O líder, é responsável por liderar a equipa, deverá ter um autoconhecimento realista de si mesmo, tendo consciência das suas capacidades, aptidões e limitações de forma a exibir autocontrolo e disciplina para que possa orientar os subordinados, garantindo que todos são tratados com respeito e dignidade;

Situação – A situação irá influenciar de forma direta as decisões e estratégia adotada por parte do líder. Diferentes situações apresentam diferentes fatores que o líder deverá avaliar como os recursos disponíveis, o nível de aptidão, motivação e empenho dos subordinados. Aqui, o líder deverá sempre encarar cada situação, como uma oportunidade para tomar ações de liderança no tempo adequado.

Comunicação – Este fator consiste na troca de informações, de forma oral, escrita ou gestual e é considerada eficiente quando os subordinados compreendem a mensagem que foi transmitida pelo líder e vice-versa. Aqui o líder é responsável por estar atento ao que é dito e como é dito, atendendo às emoções dos subordinados que, se se sentirem ouvidos, não deixarão de ouvir o seu líder quando necessário.

Vieira (2022), considera em simultâneo a existência de catorze traços de liderança em líderes bem-sucedidos: a apresentação, a coragem, a capacidade de decisão, a confiança, a capacidade de resistência, o entusiasmo, a iniciativa, a integridade, o discernimento, o espírito de justiça, a competência, a lealdade, o tato e a generosidade. Fatores distintos que o mesmo realça para uma influência eficaz, junto aos liderados:

Apresentação – Encontra-se relacionada com o aspeto, comportamento e conduta do líder, onde o mesmo deverá ter controlo das suas emoções e ações de forma a transmitir uma imagem respeitosa;

Coragem – Implica o reconhecimento do medo e procedimento com calma face ao mesmo por parte do líder, a coragem moral para admitir os seus erros e decidir prontamente;

Capacidade de decisão – Aqui o líder deve admitir que os seus subordinados são autores de muitas ideias boas, pelo que o mesmo deve consultá-los sempre que apropriado para a tomada de decisão e só após correta avaliação das informações obtidas, deve o líder decidir;

Confiança – Diz respeito à certeza da execução de um determinado objetivo, devendo o líder desenvolver as suas capacidades para melhorar os seus níveis de execução;

Resistência – Implica vigor mental e físico para resistir à fadiga, *stress* e dor, estando interligada à coragem e ao respeito dos subordinados pelo líder, pelo que o mesmo deve aproveitar todas as oportunidades para participar em atividades de elevado esforço físico e mental;

Entusiasmo – Caracteriza-se pelo interesse sincero na execução de tarefas e cumprimento de objetivos. O líder deverá explicar sempre o “porquê” do cumprimento de determinada tarefa ou objetivo, de forma a aumentar os seus níveis compreensão da missão e empenho;

Iniciativa – Corresponde ao desencadear de uma ação na ausência de ordens, o que aumenta a confiança dos subordinados no líder e está interligada à capacidade de improviso e aptidão para prever tarefas futuras;

Integridade – Diz respeito à retidão e princípios morais pelos quais se deve reger o líder tais como honestidade e sentido de dever;

Discernimento – Consiste na capacidade do líder para apreciar e avaliar factos e ponderar sobre soluções, pelo que o mesmo deverá consultar especialistas quando as suas competências se revelam insuficientes, sendo fundamental que o líder coloque questões;

Espírito de justiça – Sendo a imparcialidade indispensável, cada decisão tomada pelo líder é observada pelos subordinados e superiores sendo que o mesmo deve ser justo e consistente. Um líder é considerado eficaz quando reconhece subordinados dignos de louvor e não recorre apenas a punições o que destrói a moral da equipa;

Competência – O líder deverá desenvolver um programa de formação para a sua evolução de forma a que as suas competências se mantenham sempre atualizadas;

Lealdade – Diz respeito à fidelidade do mesmo à unidade, aos superiores e liderados, o líder deve então assumir atitudes que reflitam os interesses da unidade não permitindo que a sua opinião pessoal interfira com o cumprimento de objetivos;

Tato - Corresponde aptidão que o líder deve ter para tratar os demais de forma respeitadora, encorajando reciprocidade no tratamento dos outros para consigo;

Generosidade – O líder deve possuir espírito de sacrifício, evitando o benefício próprio em prejuízo dos demais, colocando-se em última prioridade face à unidade.

Também Rouco (2012), apresenta importantes dimensões agregadoras associadas a modelos de competências de liderança no contexto militar, onde a forma como o líder exerce a sua liderança assume um papel preponderante no cumprimento de missões:

Orientação para a missão: Através da ética associada ao cumprimento da missão, o exemplo, a capacidade para influenciar, motivar, fornecer direcionamento e reconhecimento da prestação dos subordinados, líderes conseguem reforçar valores e promover uma cultura comum que permite melhorar a organização, tornando-a mais eficiente e eficaz no cumprimento de objetivos;

Gestão de conflitos: Corresponde à aptidão do líder para gerir conflito, o que se traduz na manutenção saudável de relações interpessoais dentro das organizações.

Coesão e trabalho de equipa: É representada pela unidade que é formada pela equipa, sendo a mesma a única que apresenta flexibilidade, integrando o recurso que mais facilmente responde a mudanças e diferentes necessidades organizacionais.

Liderança participativa: Defende que o processo de tomada de decisão e o poder devem ser partilhados com todos os elementos da equipa, onde o “*empowerment*” deve ser utilizado para motivar os liderados a cumprir missões com rigor e elevados níveis de qualidade. Aqui também se verifica a necessidade de atenção individualizada para com cada um dos liderados, por parte dos líderes que trabalham para desenvolver estas necessidades, num processo de aprendizagem contínua onde também se verifica a partilha de conhecimento.

Tomada de decisão: Quando a mesma é precisa e realizada em tempo oportuno, permite à liderança otimizar o desenvolver dos acontecimentos, tendo capacidade para influenciar o sucesso do cumprimento dos objetivos. Contudo, também se verifica a descentralização para a tomada de decisão no contexto militar, verificando-se a delegação

da responsabilidade favorecendo assim a autonomia e a resolução de problemas por parte de liderados.

Visão: A mesma permite que membros integrantes de uma organização tenham uma perspectiva do futuro, favorecendo o desenvolvimento de uma orientação estratégica de acordo com sistemas e estruturas, onde idealmente líderes devem desenvolver uma única imagem comum a todos, que satisfaça os membros integrantes, representando a identidade da organização.

Apoio e desenvolvimento: Esta dimensão representa o apreço e a valorização de recursos humanos, incluindo o desenvolvimento das suas competências em sintonia com o cumprimento dos objetivos da organização.

Comando e direção: Os mesmos permitem à liderança fornecer estrutura, recursos materiais e humanos de forma a que o cumprimento de missões seja bem sucedido.

Integridade: Verifica-se a necessidade de justiça por parte da liderança, que deverá ser um exemplo, liderando também com consistência face às mais diversas situações.

Coragem: Esta característica permite que líderes transmitam força aos seus liderados, de forma a que os mesmos consigam ultrapassar os seus medos quando confrontados com determinadas situações, para além da coragem necessária por parte da liderança para enfrentar riscos e dificuldades.

Já para Hackman (2006), as conceções sobre a liderança como processo de influência podem ser agrupadas em quatro temas distintos entre “ser” ou “fazer”:

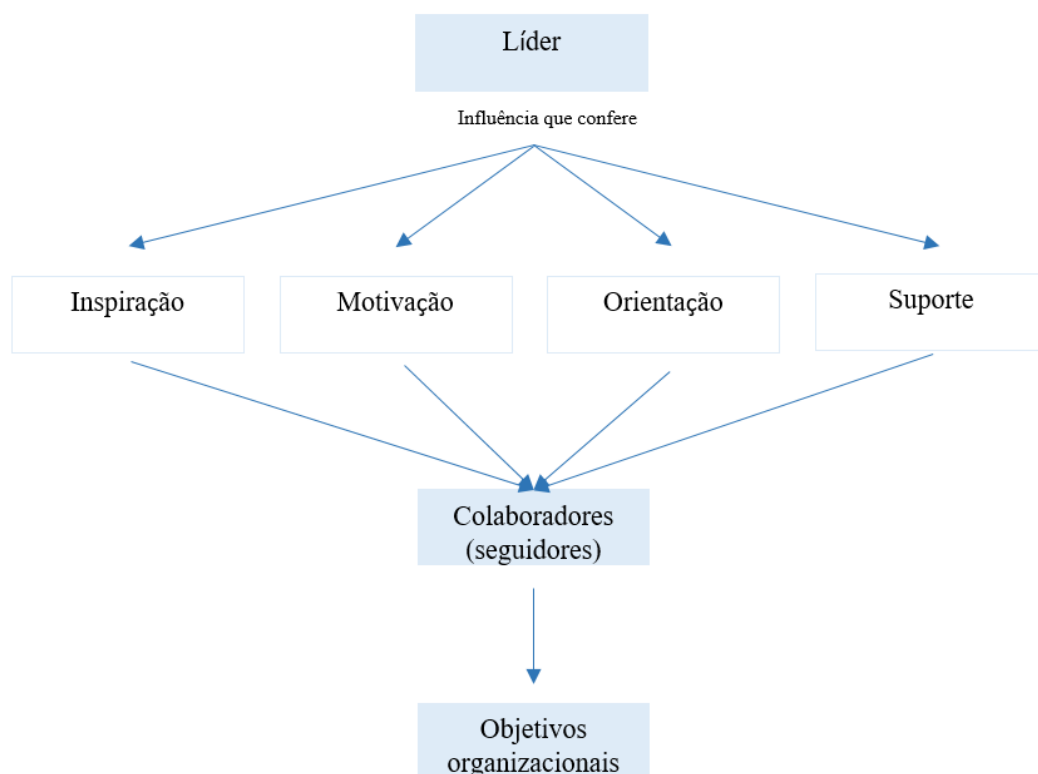
- 1) A liderança encontra-se relacionada com o tipo de pessoa que o líder é: características e atributos do mesmo, permitindo a identificação de “líderes natos”;
- 2) A liderança encontra-se relacionada com a forma como o líder age: traduzindo-se no exercício de influência ou poder e de forma a conseguir identificar esse mesmo líder, é necessário compreender dentro deste sistema dinâmico, “quem influencia quem”;
- 3) A liderança encontra-se relacionada com aquilo que o líder faz: focando-se no papel e tarefas desempenhadas pelo mesmo;
- 4) A liderança encontra-se relacionada com a forma como o líder lida com as pessoas: com ênfase na colaboração entre ambas as partes, líder e liderados trabalham em conjunto de forma a atingir objetivos comuns.

Fruto deste fenómeno de influência (Figura 2), os liderados são considerados um reflexo da sua liderança, onde veem espelhada a necessidade de criação de um vínculo entre a sua identidade, o seu líder, a sua equipa e o trabalho desempenhado, que acabam por fazer parte “do seu eu”. Os mesmos precisam então desta conexão, para que as tarefas desempenhadas estejam relacionadas com uma sensação de propósito e trabalho em equipa, onde líder e liderados, se dedicam em conjunto por um bem maior (Bass, 2012).

Deste modo, a base da liderança pode para além do “ser”, assumir outra perspetiva, relacionada com o “fazer”, apresentando-se como sendo constituída não através de características inerentes ao líder mas através das suas competências e práticas, que podem ser transformadas, melhoradas ou adquiridas principalmente se o foco das mesmas estiver na avaliação da sua eficácia que é dependente do relacionamento entre líder e liderados, resultando num melhor desempenho organizacional (Ruiz, Hamlin & Martinez, 2014).

“Followers who have a sense of ownership won’t let leaders go off the cliff” (Bass, 2012).

Figura 2 - Liderança como processo de influência.



Fonte: Elaboração própria.

1.1.2 Práticas de liderança e contributo para a motivação

De acordo com Collins (2007), citado por Figueiredo (2018), os colaboradores “certos” terão dentro deles um sistema funcional de auto-motivação que não será dependente do líder, e sim, da sua própria necessidade de desenvolvimento de competências pessoais. Desta forma, seria admitida a possibilidade de existirem colaboradores “certos” e outros menos adequados ao cargo e tarefas desempenhadas, admitindo também a possibilidade desses colaboradores estarem integrados nas organizações.

Assim sendo, verifica-se então a necessidade da existência da liderança. Uma relação estabelecida entre líder e colaboradores que seja um veículo para a influência, orientação, direção e suporte, ao mesmo tempo que confere dinamismo e motivação à equipa transformando estes colaboradores menos adequados em colaboradores “certos” através da motivação transmitida pelo líder.

A motivação tem sido então, estabelecida como uma importante característica de para melhor compreensão de fatores como o envolvimento, a retenção e o bem-estar dentro de organizações, sendo desenvolvidos inúmeros estudos junto de equipas nas mais diversas áreas, onde se podem verificar avaliações recorrentes sobre o sucesso da liderança em organizações (Hascher & Waber, 2021; Collie, 2023).

Segundo Pink (2009), citado por Pyne (2010), para tarefas ditas algorítmicas, simples e diretas, o sistema de recompensas financeiras por parte da liderança, apresenta-se eficaz, já quando associado a tarefas que exijam o mais mínimo e rudimentar esforço cognitivo ou necessidade de pensamento criativo, este sistema de recompensas não se apresenta como ferramenta impulsionadora da motivação.

Deci (n.d.), citado por Wang (2022), afirma que enquanto o dinheiro atua como potencializador da motivação de forma generalizada, prejudica a motivação intrínseca a um nível mais particular. Porém Pink (2009), citado por Pyne (2010), afirma que a vertente financeira corresponde sim a um fator de motivação, na medida em que se os colaboradores não receberem dinheiro suficiente, não se sentirão motivados, pelo que os mesmos deverão ser remunerados de forma a que a vertente financeira não seja uma questão na mente dos colaboradores, podendo estes redirecionar toda a sua atenção para as tarefas e trabalho desempenhado.

Dentro do desempenho, Pink (2009) assume então a existência de três fatores distintos que contribuem também para a motivação e satisfação pessoal dos colaboradores: a autonomia, a mestria e o propósito (Tabela 2).

Tabela 2 - Fatores motivacionais contributivos para uma melhor performance.

Fator	Autonomia	Mestria	Propósito
Características	A autorresponsabilização e criatividade na execução de tarefas favorece o envolvimento dos colaboradores	Necessidade de melhoria constante e evolução dos colaboradores na execução de tarefas	Permite evidenciar o talento de cada um dos colaboradores na sua melhor expressão

Fonte: Adaptado de Pink (2009), citado por Pyne (2010).

Para além de outros fatores mencionados, a motivação estimulada pelo líder, aliada ao propósito assume extrema importância, pois se, a lucratividade da organização se apresentar desconectada do mesmo, revelando ser o único motivo da existência das tarefas e da organização em si, tal poderá ter consequências negativas nos resultados apresentados e na imagem da organização, que poderá ser rotulada como um local pouco inspirador para trabalhar (Pyne, 2010).

Reforçando a necessidade de autonomia que os colaboradores precisam sentir por parte dos seus líderes, Ryan e Deci (2017) e Ryan, et al., (2022), citados por Collie (2023), afirmam que a motivação de indivíduos dentro de um determinado contexto, é influenciada pela forma em como esse contexto apoia a autonomia dos mesmos, criando assim um impacto direto sobre os resultados nesse ambiente em específico. Desta forma, segundo Nie, Chua, Yeung, Ryan & Chan (2015), uma liderança que motive, favorecendo a autonomia, encontra-se associada a uma maior motivação intrínseca, isto é, motivação de origem interna caracterizada por interesse genuíno, sensação de bem-estar e satisfação mediante a execução de tarefas.

A importância da motivação intrínseca que pode ser influenciada pela liderança através da autonomia, encontra-se relacionada com a sua capacidade para promover o envolvimento dos colaboradores (Abos, Haerens, Sevil, Aelterman, & García-González, 2018) e nível de compromisso para com a organização (Fernet, Trépanier, Austin &

Levesque-Côté, 2016), da mesma forma que a motivação extrínseca se encontra associada a um menor nível de satisfação dentro do local de trabalho (Collie, Shapka, Perry & Martin, 2016) e níveis mais elevados de *stress* e sintomas de doença (Nie et al., 2015). Assim sendo, Collie (2023) comprovou então que práticas de liderança que apoiam a autonomia dos colaboradores podem constituir uma mais-valia para a motivação e apresentação de resultados, de acordo com o espectro de autodeterminação proposto no modelo criado por Ryan & Deci em 1985, de acordo com a sua Teoria de Autodeterminação e tipos de motivação e regulação (Figura 3).



Desta forma, uma liderança que motive e inclua os colaboradores implica uma frequente autorreflexão por parte do líder de forma a que o mesmo consiga ter uma perspetiva que transcenda as suas crenças, valores e pressupostos limitantes (Egitim, 2021).

Em 2022, Ceborello afirmou que de acordo com a perspectiva atual, uma liderança caracterizada por práticas controladoras, encontra-se associada ao passado e no momento presente, verifica-se uma mudança de paradigma, onde é necessária uma liderança que motive e coloque a força de trabalho em primeiro lugar através de práticas como a inclusão, o envolvimento e a escuta ativa, aliadas a um conjunto de estilos de liderança que cada líder deverá incorporar adaptando-se às circunstâncias em causa. Contudo, uma liderança integrada numa hierarquia tradicional caracterizada pela distância e poder entre os seus elementos, também pode ser benéfica, trazendo harmonia e garantindo o correto funcionamento de todos os processos, podendo contudo, apresentar desvantagens que se traduzem na negligência das necessidades emocionais, sociais e expectativas dos membros da equipa (Egitim, 2022).

Aliada à adaptabilidade, também se consideram competências pessoais que se traduzem em práticas de liderança eficazes e motivadoras a prontidão e a capacidade de aprendizagem de cada líder, num processo onde muitas vezes se verifica a ideologia de que a génese da liderança (*leadership*) provém, em simultâneo, da génese de seguidores (*followership*) e não de aptidões detidas pelo próprio líder (Avolio, 2012).

Desta forma, existe para a liderança a necessidade de estar presente e consciente de todo o sistema de liderança dentro de uma organização, quais as práticas utilizadas e se as mesmas são ou não eficazes, para que se verifique a sua manifestação no seu sentido aplicável: a exibição de vários comportamentos específicos praticados junto aos colaboradores, que em conjunto auxiliam na determinação de estratégias e objetivos e contribuem também para a influência, motivação e fluidez das interações entre membros internos e externos à organização e a todos os níveis hierárquicos (Avolio, 2012).

1.1.3 Liderança em Angola

Num país cujo nome se origina através da palavra '*Ngola*, nome do líder do antigo reino do Ndongo, tendo o seu nome inspirado por '*Ngolo*, o que, segundo Joaquim da Matta (1893), significa “força, fortalecer, avigorar” (Ponte, 2006), é possível afirmar que a identidade do mesmo se encontra profundamente enraizada numa poderosa e fortalecida essência e, tal como o seu povo, cada líder que desempenha as suas funções em território angolano não poderá ser exceção.

Dentro dos últimos anos, verificou-se um crescimento na atividade empresarial do país de ~20%, onde de 2016 até 2019 o número de empresas ativas passou de ~ 46 mil para cerca ~56 mil dentro de um universo de pouco mais de 202 mil empresas registadas no Instituto Nacional de Estatística angolano (Kamer, 2022), o que se traduz numa necessidade crescente de líderes capazes de acompanhar estas mudanças e dar resposta aos desafios diários do mundo organizacional.

Atualmente é possível verificar que alguns dos principais setores que contribuem para o desenvolvimento económico de Angola segundo o Instituto Nacional de Estatística, são os setores da indústria extrativa, da indústria transformadora, da construção, do comércio, da comunicação, do turismo e dos transportes. Associadas ao funcionamento de cada organização dentro destas e outras áreas, líderes em empresas situadas em Angola, vêm-se confrontados com algumas dificuldades e limitações fruto das atuais condições do país e do mundo, disso são exemplo: a falta de água, falta de energia, falta de matérias-primas, falta de mão-de-obra especializada, dificuldades financeiras e avarias frequentes (Instituto Nacional de Estatística, 2023a), fatores estes que precisam de ser contornados da melhor forma possível pela liderança, para que estes constrangimentos impactem o mínimo possível a atividade da organização.

No atual mundo de elevada competitividade a nível organizacional, é preciso que estes líderes saibam utilizar as mais eficazes práticas de gestão para gerir não só recursos a nível material, mas também os recursos humanos disponíveis com respeito pela individualidade, incentivo ao potencial único e bem-estar dos colaboradores angolanos dentro das organizações (Ribeiro, 2019).

Em 2019, um estudo desenvolvido no Ministério da Educação de Angola avaliando as áreas de liderança e gestão de conflitos, demonstrou junto dos colaboradores deste órgão

de poder público, a existência da utilização de técnicas distintas de gestão de conflito, a adoção de técnicas como a colaboração, o evitamento e o compromisso, por parte de colaboradoras de sexo feminino mediante o conflito com a chefia, evidenciando colaboração e complacência por parte das mesmas e uma associação entre perfis de liderança e técnicas de gestão de conflitos, onde os perfis ou papéis de liderança que apresentaram maior relevância foram os papéis de diretor e monitor (Ribeiro, 2019).

Aqui, a presença de líderes com um papel de diretor, caracterizado segundo Quinn (2005), é caracterizada pela capacidade de demonstrar iniciativa, estabelecer metas e delegar tarefas de forma eficaz, papel este que se encontra associado à acomodação como principal técnica de gestão de conflitos, uma técnica que visa a paz através da minimização das diferenças e união de esforços, reconhecendo assim interesses comuns para as partes em conflito.

Segundo a autora, outro dos papéis mais evidentes no Ministério da Educação angolano, corresponde ao papel de líder monitor, onde líderes que se enquadrem nesta classificação, são conhecidos por analisar e apresentar a informação, sempre de forma a cingir a mesma ao essencial para que os colaboradores não se sintam sobrecarregados, compreensão consigo e com os outros, comunicação interpessoal eficaz e desenvolvimento dos colaboradores e, tal como o papel diretor, também o papel monitor está associado a uma técnica de gestão de conflito, neste caso o evitamento, onde o líder tenta evitar o conflito de forma a que a situação ou problemática em causa seja esquecida ou possa ser resolvida em altura mais oportuna.

A liderança associada à escolha de estratégias mais inteligentes e eficazes para lidar com diversos tipos de conflito nesta instituição, demonstrou um elevado nível de importância para que os conflitos dentro da mesma possam ser convertidos em situações positivas de aprendizagem, o que aumenta assim a credibilidade dos líderes, junto dos colaboradores do Ministério da Educação de Angola.

Em 2013, Lourdes realizou um estudo através do qual conseguiu a participação de 95 alunos pertencentes ao Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul e conseguiu também recolher entrevistas a 6 docentes que revelaram considerar a existência de dificuldades a nível do acesso a melhores condições de infraestruturas e tecnologias para melhor exercerem o seu papel, revelaram também considerar muito importante a sua capacidade de influência sobre os alunos, frisando que é essencial que os mesmos retribuam o

empenho demonstrado pelos docentes, numa sinergia que alimenta o ciclo de ensino, influência e resultados e, explicaram como se reúnem a nível organizacional, para elaborar estratégias e trocar informações de forma a combater o insucesso escolar, quando o mesmo se verifica.

Para a autora, as relações interpessoais entre os membros da organização incluindo alunos assumiram extrema importância para a existência de bom ambiente organizacional, fundamental para os inquiridos, para o sucesso da liderança e para a concretização dos objetivos da organização. Os docentes desta instituição também foram caracterizados como transmitindo as tarefas de forma clara e objetiva aliadas a prazos de cumprimento que são fornecidos aos alunos para que eles as executem ao mesmo tempo que se certificam que, os mesmos cumprem as regras impostas pela escola e são informados sobre o que se espera de cada um deles.

Numa escola que revelou que para além do ensino, a liderança exercida pelos docentes sobre os alunos é vista de forma muito positiva, os mesmos sentem-se incluídos, na sua maioria esclarecidos quanto às tarefas a executar e objetivos a atingir e verifica-se um acompanhamento próximo da liderança sem que a barreira líder/subordinado seja atravessada, pois o docente deverá ser sempre uma figura de autoridade em sala de aula e ambiente escolar (Lourdes, 2013).

Na província do Cunene, situada a sul de Angola, 58 docentes foram alvo de um estudo para inferir sobre liderança e gestão de conflitos e aqui, Tekulovanu (2018) conseguiu a participação de duas escolas secundárias públicas e através dos dados recolhidos concluiu que o estilo de liderança *laissez-faire* de acordo com a classificação de Bass & Avolio (1994), foi o mais percecionado pelos docentes o que se refletiu na necessidade de diretrizes claras por parte da direção para com os docentes e no que toca a estilos de gestão de conflitos, o evitamento e a integração/colaboração tiveram lugar de destaque.

O evitamento como mencionado anteriormente é um estilo de gestão de conflito de nome autoexplicativo, já a integração/colaboração caracteriza-se pelo envolvimento de todas as partes na busca da concretização de objetivos próprios e dos demais com consequente troca de informações constante, sendo melhor aplicado a soluções de longo prazo devido ao tempo que é necessário despende e o estudo confirma no caso destas duas escolas, que existe uma associação entre o estilo de liderança transformacional e o

estilo de gestão de conflitos compromisso, tal como suportado pela literatura (Tekulovanu, 2018).

As Escolas do Magistério de Angola também contribuíram para a literatura na área da liderança em Angola, onde numa investigação desenvolvida por Cangue em 2020, 90 docentes e 3 diretores ajudaram a compreender a existência de três principais estilos de liderança nestas escolas: o autocrático, o *laisse-faire* e o democrático, todos associados ao contexto histórico e político do país.

O autor considera que estas instituições assumem um papel preponderante na formação e desenvolvimento da sociedade e do país, pois aqui, futuros professores são preparados e equipados com aquelas que se consideram ser as melhores ferramentas para que exista uma evolução positiva considerável a nível da educação e formação cívica nacional, frisando também a importância da adoção de práticas de liderança democráticas, não só para o setor da educação, como para todo o país de forma a que o líder chegue à tomada de decisão contando com a colaboração de todos os membros da equipa, mediante o respeito pelo posicionamento hierárquico de cada elemento durante todo o processo.

O estudo comprovou que o estilo de liderança do diretor da instituição influencia diretamente a transmissão de liderança e consequentes práticas associadas, onde docentes que pratiquem um estilo de liderança democrático são caracterizados pelo seu espírito de equipa, conhecimento, compromisso e capacidade para identificar e transmitir os objetivos a cumprir.

Foi possível identificar também a falta de recursos que se faz sentir nestas instituições, como água, luz e outros recursos financeiros que permitam fazer face a diversas despesas escolares, e que a necessidade de uma liderança caracterizada por processos inclusivos também se verifica junto aos encarregados de educação, cuja participação junto da comunidade escolar é muito reduzida (Cangue, 2020).

A prática de uma liderança democrática neste contexto vê-se então ligada às fortes capacidades de comunicação e estabelecimento de relações interpessoais, respeito pelos valores coletivos, uma aprendizagem cooperativa e por fim, um conceito de liderança operacional que através da participação de toda a comunidade escolar, se reflete num ambiente catalisador para o desenvolvimento de consciência e cidadania entre profissionais, pais e alunos angolanos.

Já dentro da área da saúde, o Ministério da Saúde angolano mantém atualmente a sua liderança focada em estratégias especificamente delineadas de forma a concretizar os objetivos da “Estratégia de Desenvolvimento a Longo Prazo Angola 2025”, projeto este que pretende acima de tudo combater a pobreza e melhorar as condições de salubridade, assistência e inclusão das diferentes populações étnicas (FAO, n.d.).

Na maior maternidade de Angola, a maternidade Lucrécia Paim situada em Luanda, a liderança foi descrita sobre uma luz positiva onde a mesma foi caracterizada como sendo inspiracional, contribuidora para o desenvolvimento pessoal de cada um dos colaboradores através de formações e outras atividades que permitem a aquisição de conhecimento, inovadora e com grande capacidade de adaptação, através da integração de recursos tecnológicos que ajudaram na melhoria dos serviços de saúde da maternidade, criativa e receptiva para avaliar a existência de novas ideias que poderão ser colocadas em prática caso se comprovem eficazes e uma mais-valia e, por fim, é importante salientar que os líderes desta instituição optam por atingir o cumprimento dos objetivos organizacionais através do consenso que é obtido pelo compromisso de cada um dos trabalhadores para com as suas tarefas, que são realizadas segundo a gestão do líder que procura sempre otimizar todos os seus recursos, incluindo o tempo associado à execução de cada uma (Domingos, 2021).

A liderança a nível do setor bancário, foi documentada no estudo de Malebo em 2016, onde o mesmo constatou dentro de uma amostra de 56 colaboradores que relativamente à comunicação, os objetivos da liderança eram transmitidos com clareza, porém, os mesmos foram considerados como tendo um contributo reduzido para a melhoria de desempenho dos colaboradores e relações com clientes. No estudo contendo uma amostra constituída por 50% de mulheres, as mesmas revelaram ter uma visão mais negativa face à liderança que os seus colegas homens e a longevidade organizacional também se mostrou relevante, pois foi possível afirmar que quanto maior o número de anos de trabalho na instituição, melhor a visão dos colaboradores sobre a liderança que revelou a existência de dois estilos predominantes, o autocrático e o democrático.

O primeiro, caracterizado essencialmente pela centralização de poder por parte do líder sobre si mesmo, o que pode originar alguma tensão dentro da equipa, apresentando este estilo de liderança uma participação nula da equipa na tomada de decisões, o que acaba por justificar a ausência de contributo para a melhoria de desempenho dos colaboradores e de relações com clientes.

Já o segundo, permite a participação dos colaboradores na tomada de decisões, ou seja, membros integrantes da equipa são consultados e participam na troca de informações junto aos líderes para que unidos possam chegar à melhor resolução possível, o que se traduz num ambiente de trabalho mais leve e positivo sem imposição de tarefas. Uma abordagem considerada ótima para a performance geral de uma equipa, mas não a melhor numa situação de inexperiência por parte dos colaboradores ou em situações de crise (Mendes, 2020).

No âmbito da prática de diversos estilos de liderança no feminino e no masculino, é possível verificar que em 2019 Angola era detentora de um *Gender Parity Score* (GPS) de 0.62 uma pontuação que representa um ‘nível elevado de desigualdade’ numa avaliação de progresso de acordo com a promoção da igualdade de género em liderança no continente africano. Segundo a consultora americana McKinsey & Company, as mulheres angolanas continuam a ter menos oportunidades de acesso à educação que os homens e, apesar de conseguirem exercer atividades profissionais, as mesmas concentram-se na maioria em setores e mercados informais o que dificulta o seu acesso a melhores cargos de trabalho e posições de liderança no mundo empresarial.

Ainda aliado aos mesmos argumentos, encontra-se o conhecido facto de que a maior parte senão a totalidade destas mulheres, também se vê responsável por toda a gestão da vida familiar dentro dos seus lares (Moodley et al., 2019).

Contudo, é de extrema importância mencionar que é possível avaliar o desempenho dos países do continente africano de acordo com a sua variação em função dos indicadores de igualdade de género e a partir deste facto, é possível constatar sobre a igualdade de género em Angola os seguintes dados (Tabela 3):

Tabela 3 - Desigualdade de género a nível profissional em Angola (2019).

População feminina (milhões)		Participação da força de trabalho	Emprego formal	Emprego profissional e técnico	Posições de liderança
15.2	Score	0.94	0.64	0.43	0.48
	Categoria	Média	Elevada	Extremamente elevada	Extremamente elevada

Fonte: Adaptado de Moodley et al. (2019).

Verifica-se a existência de taxas de desigualdade de género a nível profissional consideradas “extremamente elevadas” nas áreas de emprego profissional e técnico e em posições de liderança. Em 2019 para o país onde 32% da representação política já correspondia a mulheres, Angola continua atualmente a trabalhar na área da educação para atingir números mais elevados de alfabetização e especialização onde as estimativas indicam a necessidade de um período entre 50 a 100 anos para que a igualdade de género possa ser atingida na sua trajetória (Moodley et al., 2019).

De acordo com Moodley et al. (2019) e dentro das atuais oportunidades da liderança feminina em Angola, no sentido de combater a desigualdade de género, são áreas estratégicas de atuação o investimento em capital humano, a criação de oportunidades a nível económico, o recurso a tecnologia, a formação e consequente modificação de atitudes e por fim, a criação de políticas e regulamentos.

Vários são os esforços para que a força feminina se faça sentir na liderança em Angola e um dos exemplos mais atuais é a existência do Projeto Liderança Feminina criado em 2019 por Eva Santos, projeto esse que visa através de diversos eventos online e presenciais, o *networking*, o *coaching*, a capacitação e a formação, num projeto inclusivo mas que visa acima de tudo reforçar a importância da mulher líder na sociedade angolana (LFA, n.d.).

Num país onde os dados de 73 inquiridos angolanos se juntaram aos dados recolhidos de 78 portugueses, de forma a avaliar a liderança feminina, foi possível concluir que para a amostra em estudo, a liderança feminina caracteriza-se então pela sua capacidade de

organização, flexibilidade e espírito de equipa onde duas das vantagens apontadas desta liderança são a compreensão e o detalhe.

Neste estudo foi possível verificar na presença de liderança feminina que a compatibilização de responsabilidades familiares e organizacionais foi considerada como “relativamente fácil” pelos inquiridos do sexo feminino (António, 2016).

António (2016), afirma que foi possível constatar que os inquiridos angolanos presentes no estudo apresentaram uma ligeira preferência em relação aos inquiridos portugueses no que toca à existência de vantagens da liderança masculina face à feminina. Aqui, os angolanos também demonstraram considerar menor a possibilidade de compatibilização entre as responsabilidades organizacionais e familiares que os portugueses consideram mais fácil e de forma mais acentuada a possibilidade de ascensão feminina a cargos de liderança, onde os angolanos parecem ter uma visão mais favorável sobre a liderança masculina e à capacidade dos homens para liderar.

No Ministério do Ambiente de Angola, Matias (2018) apurou entre 110 inquiridos, que o estilo de liderança utilizado influencia sim a motivação extrínseca dos colaboradores, em particular os estilos de liderança democrático e liberal.

O estilo democrático estimulando a participação dos colaboradores na tomada de decisões por parte da liderança e o liberal mais caracterizado pela mínima intervenção do líder que dá aos colaboradores liberdade na tomada de decisões, o que se pode eventualmente traduzir em níveis de produtividade medíocres, individualismo entre os colaboradores e um clima de insatisfação onde também é refletida uma opinião pobre do líder que se apresenta com pouca autoridade, não conseguindo obter respeito junto dos colaboradores (Matias, 2018; Mendes, 2020).

Segundo Matias (2018), a recompensa enquanto uma variável condicionadora da motivação, pode assumir diversas formas sendo sempre dependente do desempenho. Como recompensas intrínsecas são exemplos: a autorrealização e sensação de dever cumprido e como recompensas extrínsecas: promoções, progressão de carreira e prémios monetários.

Por fim, este estudo admite que ambos os estilos de liderança se encontram relacionados às recompensas associadas à avaliação de desempenho dos colaboradores e

essas recompensas influenciam positivamente a motivação extrínseca dos mesmos, o que se traduz numa melhoria da produtividade (Matias, 2018).

No contexto militar, na Academia Militar da Força Aérea Angolana situada no Lobito, as Forças Armadas de Angola demonstraram que líderes percecionam em primeiro lugar o estilo de liderança transformacional, enquanto os liderados percecionam a o estilo de liderança transacional. Dentro do estilo de liderança transformacional, ambos líderes e subordinados percecionam a “influência idealizada” e a “motivação inspiradora” como as componentes mais importantes deste estilo (Sakato, 2020).

A primeira, traduzida pelo carisma e caráter do líder que fazem com que o mesmo seja um exemplo a seguir. Aqui, a liderança transmite informações sobre os objetivos individuais e comuns de forma clara. Já através da segunda, o líder exemplifica recorrendo ao seu comportamento e desafia os seus subordinados apresentando objetivos simples de contexto relevante associados a elevadas expetativas.

Sakato (2020), conseguiu concluir que o estilo de liderança transformacional influencia positivamente a satisfação, o nível de eficácia e o nível de esforço extra entre líderes e subordinados da Academia Militar da Força Aérea do Lobito, com alguns resultados considerados com correlação positiva moderada associados ao estilo de liderança transacional. O estudo revelou também que a liderança apresenta uma maior perceção da satisfação e os subordinados uma maior perceção de eficácia, pois os primeiros supervisionam o cumprimento de objetivos e os segundos executam os mesmos. Foi também apresentada uma correlação negativa entre o estilo de liderança *laissez-faire* e a satisfação, o nível de eficácia e o nível de esforço extra.

Por fim, o autor indica a importância da interação entre líderes e subordinados no contexto militar angolano, num processo que deve ser dinâmico e fluído onde se verificam mudanças e capacidades de adaptação constantes de forma a adaptar as práticas e estilos de liderança às diversas situações com que são confrontados, estando o sucesso da equipa e o cumprimento dos objetivos associado a uma flexibilidade inerente à liderança e não a uma fórmula única (Sakato, 2020).

Já dentro dos paradoxos que se podem verificar no contexto da liderança africana, em específico elementos contraditórios e inter-relacionados que persistem ao longo do tempo (Smith & Lewis, 2011, p. 382) em Angola, os mesmos estarão relacionados com o contexto histórico do país, incluindo o seu passado colonial e pós Guerra Civil, que

colocou o país numa importante posição de transição de economia centralizada para uma economia de mercado, implicando alguma instabilidade e mudanças profundas que apenas provocarão alterações visíveis a longo prazo e podem resultar em contradições institucionais entre práticas antigas *versus* novas sobre influência do contexto de identidade étnica, para além do contexto histórico previamente mencionado.

Num estudo desenvolvido em 2015, Pina e Cunha, Fortes, Rodrigues & Rego, identificaram a existência de quatro importantes paradoxos associados à liderança exercida em Angola (Tabela 4):

Tabela 4 - Paradoxos na liderança angolana

Paradoxo	Paradoxo da Organização	Paradoxo de Aprendizagem	Paradoxo de Pertença	Paradoxo de Adaptação
Elementos inter-relacionados contraditórios	Capacitar <i>versus</i> Centralizar	Qualificar <i>versus</i> Controlar	Bem-estar <i>versus</i> Paternalismo	Desordenar <i>versus</i> Improvisar

Fonte: Adaptado de Pina e Cunha et al. (2015)

Paradoxo da Organização

A primeira das tensões paradoxais relaciona-se com a capacitação dos colaboradores integrantes da equipa *versus* a possibilidade de centralização de poder por parte do líder. Verifica-se a existência de um sentimento de medo inerente à capacitação dos funcionários por parte dos líderes que podem ser percecionados como detendo reduzidas capacidades de liderança, onde a descentralização de poder simboliza fraqueza.

A visão de centralização de poder limita a motivação no que toca ao empoderamento dos colaboradores e influencia a estrutura da organização, na medida em que favorece a presença de um *design* hierárquico tradicional forte e bem delineado com todos os seus níveis bem definidos. Desta forma, verifica-se então um distanciamento entre a liderança de topo e o nível intermédio de gestão, o que se pode traduzir na falta de iniciativa e ousadia por parte dos mesmos e consequentemente em resultados negativos.

Por outro lado, de forma a aumentar a retenção de talento, é importante que os líderes angolanos promovam o desenvolvimento e capacitem os seus colaboradores de modo a

delegar tarefas a subordinados competentes, amplificando o talento organizacional e visando o cumprimento de objetivos e obtenção de resultados (Pina e Cunha, et. al., 2015).

Paradoxo da Aprendizagem

Associado ao primeiro, este paradoxo é representado pela necessidade de qualificar os colaboradores *versus* o medo de perder o controlo sobre os mesmos, pois a qualificação de subordinados poderá eventualmente expor as fraquezas dos líderes.

Referindo-se o mesmo à aprendizagem e aquisição de conhecimento, ambos representariam uma mais-valia no que diz respeito às capacidades e formas de atuação da organização que ficam então comprometidas quando a qualificação de colaboradores não se verifica.

Para favorecer a transmissão de conhecimento e todos os processos de aprendizagem, é então necessária a existência de uma liderança socialmente orientada, num país onde, segundo um dos gestores participantes no estudo, ainda se verifica a execução de práticas de liderança caracterizadas por reações adversas à crítica, comunicação deficiente e ausência de reconhecimento dos trabalhadores (Pina e Cunha, et. al., 2015).

Paradoxo da Pertença

Existe a necessidade de bem-estar associada ao contexto organizacional e mais que isso, os colaboradores esperam ser integrados e cuidados pela organização a que pertencem (Kamoche, 1997). Aqui, os líderes devem ser sensíveis às necessidades individuais de cada colaborador e ter em conta a sua inserção no contexto profissional e a existência da vida extralaboral dos mesmos, com especial atenção à forte vertente familiar e comunitária que se faz sentir em Angola.

Para além da responsabilidade social corporativa que se pode verificar no contexto organizacional ocidental, em Angola existe uma grande necessidade da liderança apresentar uma sensibilidade especial para lidar com cada colaborador, reforçando a identidade de grupo e o sentido de comunidade, o que pode ser apresentado como uma desvantagem caso os colaboradores consigam cultivar um excesso de complacência junto da liderança, onde essa atenção individual para com cada colaborador pode prevalecer acima das regras da empresas, tendo consequências negativas principalmente a longo prazo, verificando-se então a necessidade de estabelecer limites dentro do relacionamento

líder-subordinado, para que o cumprimento dos objetivos organizacionais não seja comprometido (Pina e Cunha, et al., 2015).

Paradoxo da Adaptação

O quarto e último paradoxo, prende-se com aquela que é considerada uma das abordagens de gestão em África segundo Kamoche (1997) citada por Pinha e Cunha et al. (2015), que se caracteriza como sendo uma combinação entre planeamento a curto prazo com estratégias um pouco desprovidas de orientação, aliadas a passividade e conformidade.

Uma liderança então caracterizada por “reações” ao invés do planeamento, onde os líderes se encontram num ambiente imprevisível e vão tomando decisões à medida que vão sendo confrontados com diferentes cenários e dificuldades, verificando-se um ajuste por vezes diário aos desafios, o que resultou da criatividade emergente devido à escassez, mas que na atualidade também pode apresentar consequências negativas, pois a falta de planeamento a longo prazo pode limitar o desenvolvimento organizacional através da inexploração de todo o seu potencial, encontrando-se a liderança sempre sob uma atmosfera de sobrevivência (Pina e Cunha, et al., 2015).

Desta forma, a liderança em Angola apresenta diversas características, pontos importantes e vantagens entre as quais: o espírito de equipa, a resiliência, a superação, a criatividade, a inovação, a criação de uma identidade de grupo, o cumprimento de objetivos, o desenvolvimento de relações interpessoais e gestão de conflitos.

Porém, existem algumas dificuldades para os líderes angolanos que ainda trabalham para mitigar os efeitos da falta de recursos materiais e recursos humanos qualificados, desigualdade de género e orientam o seu trabalho de forma a abordar da melhor forma os paradoxos onde se vêm incluídos numa época em que existe a necessidade de capacitar e empoderar os colaboradores, mantendo a autoridade do líder que deve desenvolver as suas capacidades de comunicação e sociais, de forma a criar um ambiente seguro, num processo onde a flexibilidade inerente, deve ser combinada com estratégias de gestão mais estruturadas com visão a longo prazo, numa liderança motivadora e orientada para as pessoas de forma a maximizar o bem-estar, esforços e o cumprimento de objetivos nas organizações (Tabela 5).

Tabela 5 - Principais características para uma liderança de sucesso em Angola.

Dimensão	Comunicação	Gestão de recursos	Relações interpessoais
Características	Transmissão de objetivos organizacionais de forma clara	Gestão de recursos materiais	Criação de uma identidade de grupo (comunidade)
	<i>Feedback</i> de desempenho	Gestão de recursos humanos: • Qualificação de colaboradores	Atenção individual para cada colaborador
	Envolvimento de colaboradores na tomada de decisão	• Alocação de acordo com a qualificação	Reconhecimento dos colaboradores
	Transmissão de informações gerais	• Autonomia e liberdade criativa dos colaboradores	Gestão de conflitos

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese e a partir das diversas características apresentadas nas múltiplas organizações estudadas e traços de liderança que ainda são necessários em Angola segundo os autores citados, é possível organizar dentro de três principais dimensões as mesmas, de forma a identificar aquela que seria uma sugestão de base para uma liderança eficaz e bem-sucedida no país.

II PARTE – ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

2 Metodologia

A metodologia de investigação assume um papel fulcral na elaboração de qualquer investigação, pois aqui são apresentados os instrumentos e métodos criteriosamente selecionados para responder às questões que impulsionaram o estudo e às hipóteses que podem ser criadas durante o seu desenvolvimento, esboçando-se assim, o desenho de investigação, que pretende a aplicação de conhecimentos científicos para a resolução de problemas, através de um processo sistemático e intensivo (Pandey & Pandey, 2015).

Nesta fase, é possível também traçar objetivos concretos que derivam da questão de investigação, definir o tipo de pesquisa que será desenvolvida e especificar variáveis, amostra e população-alvo, instrumentos para recolha e análise dos dados recolhidos sendo que os mesmos se deverão sempre adaptar à questão de investigação que se pretende responder e objetivos que se almejam atingir (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p. 57).

2.1 Abordagem metodológica

De forma a reunir informação que suporte a investigação e consiga transmitir conhecimento passado e atual sobre a temática desenvolvida, verifica-se a necessidade da elaboração de uma revisão de literatura composta por diferentes fontes e autores relevantes para a comunidade da área em estudo.

Assim sendo, para a realização desta dissertação de mestrado, foram utilizadas fontes como livros tanto em formato papel, como em formato digital, artigos obtidos de diferentes bases de dados e editoras como ScienceDirect, PubMed, B-On, Google Scholar, ResearchGate e Wiley Online Library, dissertações e teses de doutoramento disponíveis em diversos repositórios portugueses como o RCAAP, o ReCil, o IRCAAP e o Repositório Institucional Camões e também, conteúdo multimédia disponível em plataformas *online* como o YouTube, de forma a obter uma pesquisa completa a partir da qual se fez uma seleção de acordo com critérios de relevância e qualidade de modo a estabelecer a base teórica para investigação em causa.

Para que seja possível responder à questão de investigação e concretizar os objetivos propostos, o estudo selecionado caracteriza-se por ser de natureza descritiva com recurso à metodologia quantitativa descritiva. Deste modo, são descritas as características da amostra e da população em estudo, permitindo a sua categorização, através da obtenção

de dados num determinado período de tempo, “capturando parte da realidade naquele momento”, não sendo necessária a formulação de hipóteses, porém respondendo à questão de investigação e cumprindo os objetivos propostos através de análise e interpretação de resultados (Vilelas, 2009).

2.1.1 Questão de investigação

De forma a contribuir para a melhoria de práticas de liderança em Angola e determinar a perceção de eficácia por parte de colaboradores, foi elaborada a seguinte questão de investigação:

Quais as práticas de liderança mais percecionadas como eficazes e ineficazes no contexto organizacional angolano?

2.1.2 Objetivos da investigação

A partir da questão de investigação foi definido um objetivo geral, a partir do qual surgiram quatro objetivos específicos, de forma a avaliar a perceção de práticas específicas de liderança, classificando-as de acordo com os Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados por Hamlin & Patel (2012), permitindo também ordenar as mesmas de acordo com a sua perceção pelos colaboradores em contexto organizacional angolano. Esses objetivos específicos são:

1. Comparar as práticas de liderança percecionadas como eficazes por colaboradores no contexto organizacional angolano com os Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados segundo Hamlin e Patel (2012);
2. Comparar as práticas de liderança percecionadas como ineficazes por colaboradores no contexto organizacional angolano com os Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados segundo Hamlin e Patel (2012);
3. Avaliar os Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados identificados por Hamlin e Patel (2012) no contexto organizacional angolano.
4. Identificar e ordenar quais as práticas de liderança mais percecionadas como eficazes e ineficazes no contexto organizacional angolano segundo a sua relevância

2.2 Caracterização do país, população e amostra

2.2.1 O país: Angola

A República de Angola é composta por uma área geográfica de cerca de 1.246.700 Km², estando situada no Hemisfério Sul, na região da África Subsariana. Divididas em 18 províncias que constituem o país, as mesmas albergam um total de 164 municípios, que totalizam 518 subdivisões denominadas comunas (Universidade Aberta, n.d.; Governo de Angola¹, n.d.).

Em 2022, foram contabilizados ~34 milhões de habitantes no país (INE, 2022) e estimam-se, atualmente, que os habitantes totalizem os ~35 milhões (Clarence-Smith & Thornton, 2024), porém, este ano, o Instituto Nacional de Estatística angolano encontra-se em processo de Censos através do primeiro inquérito informatizado deste tipo em Angola, sendo complementado com a recolha de informação habitual por parte dos recenseadores.

Deste modo, novos resultados oficiais serão emitidos num futuro próximo para que o país consiga obter dados que lhe permita guiar a sua trajetória no sentido de se alinhar com o Plano de Desenvolvimento Nacional (PND) e avaliar o seu progresso face aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, definida pelas Nações Unidas (Censo, 2024).

Para o presente ano, a Programação Macroeconómica Executiva prevê um crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de 3,01%, comparativamente aos 2,84% previstos inicialmente pelo Orçamento Geral do Estado 2024 (Governo de Angola², 2024), onde em 2023 ficou registado um aumento do PIB para 1,86 biliões de Kwanzas com um crescimento de 13,31%, onde os principais setores contributivos para o desenvolvimento deste indicador são a extração e refinação de petróleo bruto e gás natural, extração de diamantes, minerais metálicos e de outros minerais não metálicos, o comércio, a agropecuária e a silvicultura, seguindo-se a administração pública, defesa e segurança social obrigatória, outros serviços, construção, indústria transformadora e o serviços imobiliários (Mbinza, 2024; Suami, 2024).

Rico em recursos naturais como recursos hídricos, florestais e minerais como petróleo, diamantes, ferro, ouro, zinco, chumbo, cobre, manganês, volfrâmio, urânio e estanho, o

país apresenta uma posição de destaque quando comparado com outros países de África, com os principais investimentos de origem estrangeira a verificarem-se na indústria petrolífera, extração de diamantes e pesca (Universidade Aberta, n.d.; Clarence-Smith & Thornton, 2024).

A identidade cultural de Angola, é fortemente caracterizada por fluxos migratórios de grupos etnolinguísticos como Bantu e povos não Bantu. Pelo que, apesar da língua oficial ser a língua portuguesa, muitos angolanos são bilingues tendo a capacidade de falar dialetos tradicionais como Kimbundo, Chokwe, Kikongo, Oxikuanyama, Umbundu e Mbunda (Merchant, 2010).

Após um período de Guerra Colonial e vinte e sete anos de Guerra Civil Angolana que terminou apenas em 2002, o país também transporta consigo as cicatrizes do grande sofrimento, da angústia, da crise humanitária, da destruição de infraestruturas e da mortandade que assolou a nação, que hoje, se manifesta como uma cultura um pouco militarizada, evidenciando-se através dos principais partidos e exibição de símbolos nacionais que decorrem da tradição militar em eventos e reuniões políticas.

Apesar da identidade formada por diferentes grupos étnicos, religiosos e raciais, grande é o patriotismo dos angolanos, vincado pelo forte sentimento de orgulho e vontade de servir o país e exibir solidariedade para com outros compatriotas (Poulson, 2019). Dentro de uma realidade que alberga diversos valores africanos e cada vez mais integração cultural e tolerância, fatores étnicos ainda se fazem presentes, acreditando-se que os mesmos possam levar indivíduos a compartilhar crenças e valores, afetando o seu comportamento na sociedade angolana (Merchant, 2010).

2.2.2 A população e a amostra

A população (N) corresponde ao número total de indivíduos que podem ser sujeitos a recolha de dados relevantes para a investigação (Fortin, 2009). Deste modo, a população alvo desta investigação é o número de habitantes empregados na cidade de Luanda em Angola, com os últimos dados oficiais a serem emitidos pelo Instituto Nacional de Estatística de Angola no ano de 2023, onde foram declarados 18.229.152 milhões de habitantes empregados sendo que 5.324.468 se encontram na província de Luanda, representando o número mais elevado de elementos de força de trabalho nas províncias do país (INE, 2023b).

A amostra (n) representada por um conjunto de indivíduos que integra a população deste estudo, corresponde a habitantes empregados em organizações em Luanda, Angola pertencentes às mais diversas áreas, ou seja, colaboradores atualmente integrados no sistema organizacional angolano. Onde o objetivo foi trabalhar no sentido de obter o maior número de respostas possíveis de forma a aumentar o nível de representatividade da população em estudo.

No caso desta dissertação de mestrado, foi possível obter uma amostra de $n=175$, onde segundo Stutely (2014), citado por Saunders et al. (2009), uma amostra constituída por 30 ou mais indivíduos, permite aos investigadores, obter habitualmente uma distribuição normal dos dados obtidos, porém para que uma amostra seja representativa de uma população igual ou superior a 10.000,00 de habitantes para uma margem de erro de 5%, a amostra deverá ter no mínimo uma dimensão de 384.

Assim sendo a amostra é constituída por 175 indivíduos, integrantes do sistema organizacional angolano aos quais foi aplicado um questionário *online*, tendo sido garantida previamente a confidencialidade dos participantes.

2.3 Recolha de dados

De forma a obter respostas de acordo com a questão de investigação que motivou o desenvolvimento deste trabalho, e concretizar os objetivos traçados, foi necessária a seleção de instrumentos adequados para determinação e avaliação da informação recolhida. Deste modo, foi eleita a metodologia quantitativa descritiva. Este tipo de abordagem permite estudar relações entre variáveis através de uma recolha de dados padronizada, por exemplo, com recurso a um questionário – um método de recolha de dados bem estruturado, que deve conter questões claras. Aqui, também se verifica a distinção clara entre o investigador e os sujeitos participantes na investigação, os inquiridos, recorre-se à utilização de técnicas de amostragem probabilísticas no tratamento dos dados e os mesmos são por norma numéricos e padronizados (Saunders, et al., 2009).

Assim sendo, para a recolha de dados foram selecionado um questionário composto por duas partes: I Parte composta por 4 itens de caracterização sociodemográfica (escala nominal): género, faixa etária, habilitações literárias e naturalidade e a II Parte constituída por um questionário de 25 itens traduzido e elaborado por Figueiredo (2018), através do modelo desenvolvido por Hamlin & Patel (2012) - Modelo Genérico de Eficácia de Gestão e Liderança, tendo o modelo sido utilizado anteriormente em diversos estudos em todo o mundo (Eversole, Hamlin, Juhász, Tomé, Poell , Belá & Figueiredo, 2016).

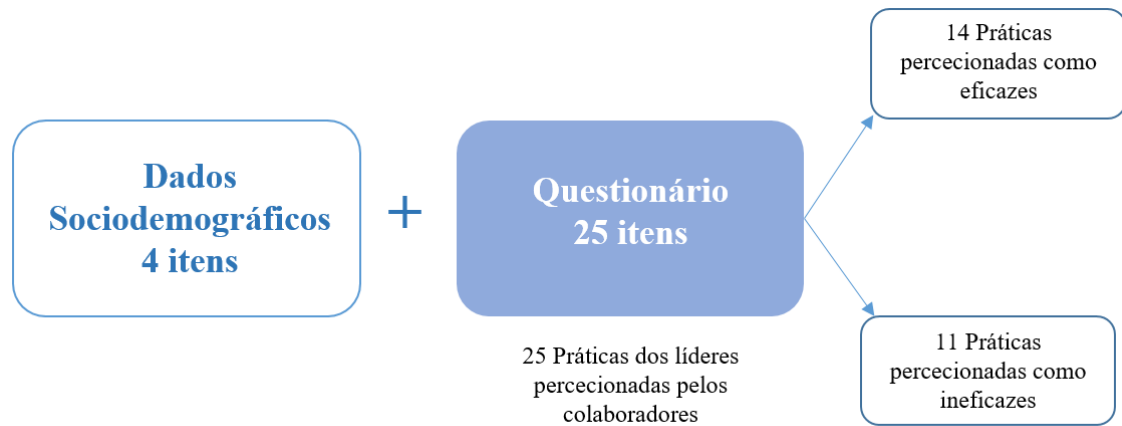
O objetivo da utilização do mesmo é que colaboradores (liderados) que integram o contexto organizacional angolano, avaliem os comportamentos (práticas) da sua chefia direta atual, face à descrição de situações quotidianas. Deste modo, as práticas são avaliadas segundo uma escala de Likert, onde:

- 1 Corresponde a “Discordo totalmente”;
- 2 Corresponde a “Discordo”;
- 3 Corresponde a “Concordo”;
- 4 Corresponde a “Concordo totalmente”.

A avaliação destas práticas de liderança executadas pela chefia direta por parte dos colaboradores é realizada a partir de um questionário composto por 25 itens, resultando então na obtenção do que Hamlin & Patel (2012) denominam como Critérios

Comportamentais Genéricos Percecionados que podem ser considerados eficazes ou ineficazes (Figura 4).

Figura 4 - Instrumentos utilizados na investigação



Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, segundo descrição realizada por Figueiredo (2018), com base em Hamlin & Patel (2012), os 25 itens do questionário que descrevem práticas de líderes percecionadas pelos colaboradores, podendo ser agrupadas em 8 Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados como eficazes (CCGP_E) e 8 Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados como ineficazes (CCGP_I) (Tabela 6).

Tabela 6 - Critérios comportamentais genéricos percecionados como eficazes e ineficazes de acordo com itens do questionário.

Dimensão	Práticas de liderança	Itens do questionário que avaliam essas práticas
Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados como eficazes (CCGPE)	CCGPE_1 - Bom planeamento e organização, execução proactiva, monitorização e controlo	- Planeia antecipadamente para que o trabalho possa ser realizado de forma eficaz (PL22); - Prepara-se bem antecipadamente para as várias situações (PL5); - Organiza proativamente as pessoas e os recursos de uma forma estruturada e consistente (PL20); - Monitoriza e responde rapidamente às falhas nos padrões de desempenho (PL7).
	CCGPE_2 - Gestão e liderança de apoio e suporte	- Demonstra comportamentos de suporte ativos tais como, dar <i>feedback</i> construtivo, reconhecer que o trabalho é duro/difícil, etc. (PL18); - É um modelo de boas práticas e lidera pelo exemplo (PL9).
	CCGPE_3 - Delegação e empoderamento	- Delega e dá autoridade ou poder para fazer (“<i>empowerment</i>”) (PL8).
	CCGPE_4 - Demonstração de cuidado e preocupação com os colaboradores	- Mostra cuidado e preocupação com a equipa e outras pessoas (PL11); - Luta pelos interesses da sua equipa (PL16).
	CCGPE_5 – Atenção às necessidades de aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores	- Tem em consideração as necessidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal dos funcionários (PL13).
	CCGPE_6 – Atitude acessível e tem relação pessoal e de confiança com os colaboradores	- Tem uma abordagem de gestão aberta, pessoal e confiante (PL14).

Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados como eficazes (CCGPE)	CCGPE_7 – Envolvimento e inclusão dos colaboradores no planeamento, tomada de decisão e resolução de problemas	- Envolve e inclui a equipa no planeamento e/ou na tomada de decisões e/ou na resolução de problemas (PL15).
	CCGPE_8 – Boa e regular comunicação com os colaboradores, mantendo-os informados	- Comunica com frequência e de forma clara com a equipa; por exemplo, através de reuniões regulares, reuniões departamentais e reuniões individuais (PL12); - Mantém os funcionários informados sobre os objetivos da organização, o negócio, as estratégias e sobre as mudanças planeadas que possam afetá-los diretamente (PL17).
Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados como ineficazes (CCGPI)	CCGP_I1- Mau planeamento, organização e controlo, mau julgamento e baixos padrões e/ou tolerância relativamente ao mau desempenho dos colaboradores	- Exibe uma baixa qualidade nos padrões de gestão e não consegue organizar-se a si e aos outros (PL10); - Tolerar maus desempenhos; por exemplo, não aborda as questões de desempenho individual na altura certa e no momento certo (PL19).
	CCGP_I2 - Falta de interesse e/ou falta de cuidado ou preocupação para com a equipa	- Mostra falta de interesse e/ou falta de cuidado ou preocupação para com a equipa (PL6).
	CCGP_I3 – Exibição de estilo autocrático e não escuta outras abordagens	- Tem um estilo de gestão autocrático (forma autoritária, centralização do poder) (PL21).
	CCGP_I4 – Demonstração de carácter injusto, insensível, manipulador e egoísta	- Exibe um comportamento injusto e insensível; por exemplo, mostra algum favoritismo (PL4). - Exibe um comportamento egoísta e culpa os outros pelo seu baixo desempenho enquanto supervisor (PL23).

Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados como ineficazes (CCGPI)	CCGP_I5 - Intimidante e/ou põe tudo em causa	- Exibe comportamentos manipuladores e que intimidam os colaboradores (PL3).
	CCGP_I6 – Exibição de comportamentos indicativos de atraso nas decisões ou procrastinação na tomada de decisões, ignorando os problemas e/ou evitando ou abdicando de responsabilidades	- Mostra um comportamento de gestão desleixado e/ou um comportamento de abdicação, ignorância ou omissão (PL24).
	CCGPI_7 – Privação e/ou retenção ativa ou por negligência aos colaboradores de coisas como principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogios ou <i>feedback</i>	- Mostra um comportamento sonegador e de retenção, como por exemplo, não fornece às pessoas corretas no momento correto a informação relevante (PL1).
	CCGPI_8 – Demonstração de comportamento antiquado, mente fechada e/ou uma abordagem negativa	- Adota uma mente fechada e recusa as propostas dos colaboradores (PL25); - Exibe uma abordagem negativa para a mudança, as políticas e os procedimentos organizacionais (PL2).

Fonte: Adaptado de Figueiredo (2018)

Inicialmente desenvolvido em 2004, por Hamlin e colaboradores, o Modelo Genérico de Eficácia de Gestão e Liderança surgiu a partir da elaboração de três estudos empíricos em três instituições públicas no Reino Unido, focando-se então em critérios para a eficácia recorrendo a uma abordagem subjetivista e interpretativa a partir da qual foi possível obter o registo de comportamentos percecionados como eficazes e ineficazes por parte dos liderados, verificando o autor que a perceção dos comportamentos é mais crítica do que os comportamentos em si, pois a forma como os liderados percecionam os comportamentos do seu líder influencia a sua eficácia (Hamlin, 2004; Ebrary, n.d.).

Deste modo, o modelo utilizado para esta investigação aplicado em diversos países por Hamlin & Patel (2012), corresponde ao instrumento elaborado por Figueiredo (2018), sendo eleito devido ao facto de se focar na eficácia das práticas de liderança sobre a perspectiva dos colaboradores, apresentando uma mais-valia para líderes que querem melhorar o seu desempenho dentro da equipa, pois este depende do seu relacionamento e interações com os colaboradores. Um modelo criado com base numa avaliação comportamental, exibindo assim, uma abordagem mais prática a partir da qual, os autores sugerem, a criação de programas de formação em liderança que serão na sua opinião, mais eficazes no sentido de fornecer melhor orientação e suporte, por exemplo, para líderes do setor público do que as tradicionais abordagens a partir de modelos transformacionais ou transacionais (Hamlin & Whitford, 2020).

Este instrumento foi desenvolvido através de uma metodologia mista inspirada pelo modelo de Hamlin & Patel (2012), integrando um estudo qualitativo que permitiu então identificar práticas percecionadas como eficazes e ineficazes por colaboradores através da observação de comportamentos da sua liderança e da Técnica de Incidentes Críticos, onde por meio de entrevistas em inúmeros estudos, os autores do modelo conseguiram obter junto de colaboradores exemplos de práticas consideradas eficazes e outras consideradas ineficazes, podendo as mesmas ser agrupadas em Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados. Já o estudo quantitativo permite confirmar as práticas documentadas descritas pelos autores e percecionadas como eficazes ou ineficazes segundo os colaboradores e compará-las com os seus Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados, sendo a aplicação da metodologia quantitativa o objetivo deste trabalho através do questionário desenvolvido e validado por Figueiredo em Portugal (2018), com validação em Angola realizada no presente estudo durante o seu desenvolvimento.

Assim sendo, para esta dissertação de mestrado foi realizado um questionário para avaliação de comportamentos de liderança, elaborado informaticamente através da plataforma *Google Forms* e foi distribuído através de diversas redes sociais como: *e-mail*, Instagram, Whatsapp e Facebook, sendo difundido na comunidade através de partilhas sucessivas do mesmo numa metodologia de partilhamento digital e diálogo presencial, de forma a obter o maior número de respostas possíveis, onde a partilha do questionário foi realizada entre 08 de Julho a 08 de Agosto de 2024.

O tratamento dos dados recolhidos realizou-se recorrendo ao *software STATA* – versão 18. A partir do qual se realizaram testes de estatística descritiva e fiabilidade dos resultados.

CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3 Apresentação, análise e discussão de resultados

Neste capítulo, proceder-se-á à apresentação e tratamento dos dados obtidos no desenvolvimento da investigação, através do inquérito distribuído à população alvo.

Assim sendo, inicialmente será feita uma avaliação dos dados sociodemográficos recolhidos e posteriormente, a avaliação de práticas de liderança de acordo com os Critérios Comportamentais Percecionados como eficazes e ineficazes de Hamlin & Patel (2012) e, posteriormente, a avaliação de práticas de liderança segundo Figueiredo (2018). Deste modo, após a validação do instrumento utilizado para recolha de dados, procedeu-se a uma análise de fiabilidade e estatística descritiva onde são apresentadas as médias aritméticas ($\bar{X}$) e respetivos desvios-padrão (SD) de sub-amostras de acordo com as categorias sociodemográficas presentes e da seguidamente, da amostra na sua totalidade.

3.1 Validação do instrumento

3.1.1 Registo de preenchimento do questionário

De forma a validar a utilização do questionário elaborado por Figueiredo (2018) de acordo com Hamlin & Patel (2012) em Angola, foram acompanhados 6 inquiridos durante o processo de preenchimento do mesmo, registando-se o tempo necessário para a sua conclusão e dificuldades sentidas (Tabela 7).

Tabela 7 - Registo de preenchimento do questionário para validação.

Inquirido	Tempo de preenchimento	Dificuldades no preenchimento	Quais?
1	05m01s	Não	N/A
2	06m34s	Não	N/A
3	04m40s	Não	N/A
4	05m14s	Não	N/A
5	04m01s	Não	N/A
6	06m05s	Não	N/A

Fonte: Elaboração própria.

3.1.2 Estatística de fiabilidade

De forma a validar os itens do questionário relativamente à sua consistência interna entre práticas percecionadas como eficazes e ineficazes, foi realizado o teste de fiabilidade Alpha de Cronbach (Tabela 17).

Tabela 8 - Estatística de fiabilidade de práticas de liderança percecionadas como eficazes e ineficazes.

Eficácia da prática	Item	Alpha de Chronbach
Percecionada como eficaz	PL11	0,94
	PL8	
	PL18	
	PL16	
	PL14	
	PL13	
	PL7	
	PL17	
	PL15	
	PL12	
	PL5	
	PL20	
	PL22	
	PL9	
Percecionada como ineficaz	PL10	0,91
	PL1	
	PL4	
	PL21	
	PL19	
	PL2	
	PL6	
	PL24	
	PL3	
	PL23	
	PL25	

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, foram obtidos excelentes valores: 0,94 para itens relativos a práticas de liderança percebidas como eficazes e 0,91 para itens indicando práticas percebidas como ineficazes, permitindo assegurar a fiabilidade do questionário utilizado, pois quanto mais elevado o valor deste coeficiente, maior a fiabilidade e consistência interna dos itens do questionário (Salkind, 2015).

3.2 Caracterização da amostra

A seguinte dissertação foi desenvolvida em Luanda, que conta com cerca de 5.324,468 milhões de habitantes empregados na província, pelo que a partir do presente questionário foi possível obter uma amostra de dimensão $n=175$, sendo que para o desenvolvimento do trabalho em causa, entendemos como possível o tratamento de dados através de uma amostragem probabilística.

Assim sendo, a amostra é constituída por 175 indivíduos da população empregada em Luanda, Angola dos quais 106 são mulheres e 69 são homens (Tabela 8).

Tabela 9 - Indivíduos pertencentes à amostra segundo género.

Género	N	%
Feminino	106	60,6
Masculino	69	39,4
Total	175	100

Fonte: Elaboração própria.

Com base na Tabela 9, é possível verificar que 71 indivíduos têm menos de 30 anos, 75 indivíduos têm entre 30 a 40 anos, 21 indivíduos têm entre 40 a 50 anos e 8 indivíduos mais de 50 anos.

Tabela 10 - Indivíduos pertencentes à amostra segundo a faixa etária.

Faixa etária	N	%
Menos de 30 anos	71	40,5
Entre 30 a 40 anos	75	42,9
Entre 40 a 50 anos	21	12,0
Mais de 50 anos	8	4,6
Total	175	100

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente às habilitações literárias dos inquiridos, é possível constatar que 13 indivíduos possuem o Ensino Secundário, 124 indivíduos são Licenciados, 36 indivíduos possuem o grau de Mestre, 1 indivíduo possui um Doutoramento e 1 indivíduo possui outro tipo de formação (Tabela 10).

Tabela 11 - Indivíduos pertencentes à amostra segundo habilitações literárias.

H. Literárias	N	%
Ensino Secundário	13	7,4
Licenciatura	124	70,7
Mestrado	36	20,7
Doutoramento	1	0,6
Outro	1	0,6
Total	175	100

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, relativamente à naturalidade, o país de origem, 147 indivíduos inquiridos nasceram em Angola, 25 indivíduos nasceram em Portugal, 3 indivíduos nasceram em outros países e nenhum dos indivíduos nasceu em outro país pertencente à Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) (Tabela 11).

Tabela 12 - Indivíduos pertencentes à amostra segundo a naturalidade.

Naturalidade	N	%
Angola	147	84,0
Portugal	25	14,3
Outro país CPLP	-	-
Outro	3	1,7
Total	175	100

Fonte: Elaboração própria.

3.3 Critérios comportamentais genéricos percebidos segundo sub-amostras

3.3.1 Critérios comportamentais genéricos percebidos segundo o gênero dos inquiridos

A Tabela 12 apresenta os resultados obtidos de acordo com os Critérios Comportamentais Genéricos Percebidos como eficazes e ineficazes de acordo com o gênero, com os respectivos fatores de critério de estatística descritiva, média aritmética ($\bar{X}$) e desvio padrão (SD).

Tabela 13 - Média aritmética e desvio padrão de acordo com gênero dos indivíduos (n=175).

Gênero	Feminino (n=106)		Masculino (n=69)	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
CCGPE_1	2,44	0,60	2,72	0,66
CCGPE_2	2,58	0,71	2,70	0,79
CCGPE_3	2,88	0,81	2,87	0,82
CCGPE_4	2,79	0,72	2,97	0,69
CCGPE_5	2,73	0,83	2,77	0,86
CCGPE_6	2,73	0,78	2,77	0,84
CCGPE_7	2,37	0,77	2,87	0,68
CCGPE_8	2,38	0,72	2,88	0,71
CCGPI_1	2,27	0,62	2,11	0,71
CCGPI_2	2,08	0,84	1,87	0,87
CCGPI_3	2,15	0,80	2,01	1,02
CCGPI_4	1,93	0,83	1,93	0,71
CCGPI_5	1,76	1,10	2,07	0,88
CCGPI_6	1,95	0,75	1,83	0,75
CCGPI_7	2,39	0,93	2,16	0,80
CCGPI_8	1,83	0,75	1,90	0,74

Legenda: $\bar{X}$ – média aritmética; SD – desvio padrão.

Fonte: Elaboração própria.

Deste modo, para as mulheres participantes no estudo que se encontram enquadradas no contexto organizacional angolano, o Critério Comportamental Genérico Percecionado como mais eficaz corresponde ao CCGPE_3 ($\bar{x}=2,88$), sendo o mesmo representado pela “Delegação e empoderamento”, já os homens percecionam como mais eficaz, o Critério Comportamental Genérico CCGPE_4 ($\bar{x}=2,97$), correspondendo o mesmo à “Demonstração de cuidado e preocupação com os trabalhadores”.

Para as mulheres que desenvolvem a sua atividade profissional em Angola, é importante que a liderança das organizações se apresente como uma entidade capaz de práticas como a delegação, atendendo ao crescente movimento de empoderamento feminino que se verifica no país e no continente, onde cada vez mais a liderança é aconselhada a encorajar mulheres para que as mesmas desempenhem papéis relevantes como líderes, através de formação adequada tal como noutros países do mesmo continente (Amsalu & Belay, 2024), deste modo, o país encontra-se então numa trajetória crescente de forma a atingir a igualdade de género (Moodley et al., 2019), onde as mulheres enquadradas neste contexto começam a conseguir compatibilizar as responsabilidades familiares com as profissionais (António, 2016) e conseguem ver-se cada vez mais incluídas na tomada de decisões e integradas numa atmosfera de coesão e inclusão dentro das organizações (Delgado, 2015; UN Women, n.d.).

Desempenhando os homens um importante papel tanto em Angola, como em África no geral, os mesmos assumem para além de diversos cargos de liderança, papéis de autoridade muito relevantes na sociedade e nas organizações (Moodley et al, 2010; Mules, 2021), pelo que os mesmos poderão ter uma maior perceção de delegação e empoderamento na sua forma de vivenciar a liderança, podendo considerar mais eficazes e mais relevantes aspetos como a empatia e a preocupação demonstrada pela liderança para consigo e para com os interesses da equipa.

Como Critério Comportamental Genérico Percecionado como mais ineficaz, ambos os géneros indicam o CCGPI_7 ($\bar{x}=2,39$ e $\bar{x}=2,16$) como o mais evidenciado pela liderança nas organizações em Luanda, critério este que se caracteriza pela “Privação e/ou retenção ativa ou por negligência aos colaboradores de coisas como principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogios ou *feedback*”. Num contexto onde a motivação e a influência da liderança passam pela capacidade de comunicar de forma adequada com os colaboradores, ainda existem no país, organizações

onde a liderança apresenta dificuldades em comunicar de forma eficaz, fornecendo diretrizes claras aos colaboradores, acabando por exibir práticas sonegadas, onde muitas vezes faltam pormenores, retendo a liderança informações pertinentes perante pessoas relevantes em algumas organizações (Ribeiro, 2019; Tekulovanu, 2018).

3.3.2 Critérios comportamentais genéricos percecionados segundo a faixa etária dos inquiridos

A Tabela 13 apresenta os resultados obtidos de acordo com os Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados como eficazes e ineficazes de acordo com a idade dos inquiridos, com os respetivos fatores de critério de estatística descritiva, média aritmética ($\bar{X}$) e desvio padrão (SD).

Tabela 14 - Média aritmética e desvio padrão de acordo com a faixa etária dos indivíduos (n=175).

Faixa etária	Menos de 30 anos (n=71)		Entre 30 a 40 anos (n=75)		Entre 41 a 50 anos (n= 21)		Mais de 50 anos (n=8)	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
CCGPE_1	2,51	0,58	2,59	0,61	2,57	0,84	2,44	0,81
CCGPE_2	2,68	0,62	2,67	0,78	2,38	0,88	2,38	0,95
CCGPE_3	3,04	0,52	2,81	0,91	2,81	0,98	2,13	1,13
CCGPE_4	3,03	0,51	2,85	0,74	2,55	0,93	2,38	0,92
CCGPE_5	2,93	0,62	2,69	0,93	2,43	1,03	2,38	0,92
CCGPE_6	2,86	0,66	2,76	0,82	2,48	0,98	2,25	1,04
CCGPE_7	2,45	0,75	2,68	0,72	2,67	0,91	2,25	1,04
CCGPE_8	2,44	0,72	2,74	0,74	2,52	0,84	2,44	0,90
CCGPI_1	2,32	0,63	2,19	0,70	1,95	0,55	2,13	0,74
CCGPI_2	1,93	0,72	1,95	0,88	2,24	1,04	2,38	1,06
CCGPI_3	2,04	0,69	2,08	0,97	2,29	1,15	2,25	1,16
CCGPI_4	1,72	0,66	2,03	0,77	2,17	0,94	2,31	1,13
CCGPI_5	1,46	0,91	2,09	0,95	2,43	1,16	2,25	1,16
CCGPI_6	1,87	0,74	1,91	0,70	1,90	0,89	2,13	0,99
CCGPI_7	2,42	0,84	2,20	0,87	2,33	0,97	2,00	1,20
CCGPI_8	1,63	0,52	1,95	0,80	2,21	0,87	2,13	1,03

Legenda: $\bar{X}$ – média aritmética; SD – desvio padrão.

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente às faixas etárias dos inquiridos, é possível afirmar que indivíduos com menos de 30 anos e idade entre os 41 a 50 anos percecionam como mais eficaz o Critério Comportamental Genérico CCGPE_3 ($\bar{x}=3,04$ e $\bar{x}=2,81$), critério relacionado com a “Delegação e empoderamento”, enquanto que indivíduos com idades compreendidas entre 30 a 40 anos, indicam percecionam como mais eficaz o Critério Comportamental Genérico CCGPE_4 ($\bar{x}=2,85$) “Demonstração de cuidado e preocupação com os trabalhadores”. Já a faixa etária onde estão incluídos os indivíduos mais velhos, com idade superior a 50 anos, perceciona como mais eficaz, os critérios CCGPE_1 e o CCGPE_8 ($\bar{x}=2,44$ e $\bar{x}=2,44$), correspondendo os dois respetivamente a “Bom planeamento e organização, execução proactiva, monitorização e controlo” e “Boa e regular comunicação com os colaboradores, mantendo-os informados”.

Num país onde ainda existem algumas evidências de práticas de liderança autocráticas e transacionais (Metchant, 2010; Malebo, 2016; Sakato, 2020), caracterizando-se a primeira pelo reduzido envolvimento dos colaboradores e centralização de poder por parte da liderança (Mendes, 2020; Fiedler, 1967) e, sabendo que a segunda, quando aplicada a países com culturas de distância de alto poder, onde se verifica a existência de uma sociedade composta por indivíduos com maior receptividade a diferenças de poder e autoridade, o que as torna mais suscetíveis de aceitar a desigualdade de poder e até ver a mesma como algo positivo, poderá ser necessário que líderes em organizações em Angola continuem a trabalhar no sentido de desenvolver práticas que combatam a centralização do mesmo, favorecendo a comunicação, já sendo percecionada uma maior eficácia a nível comunicacional da liderança pela faixa etária superior (Rasgado, 2019; Shakur, et al., 2024).

Deste modo, os indivíduos pertencentes a esta faixa etária, evidenciam aquela que poderá ser a perceção de novas práticas de liderança, face ao que experienciaram no início e decorrer das suas carreiras, prestando mais atenção a determinadas práticas de liderança atuais que se caracterizam pelo planeamento, organização do trabalho e recursos, estrutura e consistência, bem como práticas relacionadas com habilidades comunicacionais, desde a frequência e tipo de comunicação que é realizada à transmissão de informações relativas a objetivos ou alterações estratégicas (de acordo com os critérios estabelecidos por Hamlin e Patel, 2012).

Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados como mais ineficazes correspondem ao CCGPI_7 ($\bar{x}=2,42$ e $\bar{x}=2,20$) para indivíduos com menos de 30 anos e com idades compreendidas entre os 30 e os 40 anos, correspondendo o mesmo à “Privação e/ou retenção ativa ou por negligência aos colaboradores de coisas como principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogios ou *feedback*”, de forma a que a liderança em contexto organizacional angolano é percecionada essencialmente como exibindo práticas sonegadoras e de retenção de informação por estas faixas etárias, já para a faixa etária onde estão enquadrados indivíduos com idades entre os 41 e os 50 anos, os mesmo percecionam como mais ineficaz o Critério Comportamental Genérico CCGPI_5 ($\bar{x}=2,43$), “Intimidante e/ou põe tudo em causa”, demonstrando que para estes indivíduos a liderança adota práticas em concordância com comportamentos manipuladores, sentindo-se os mesmos intimidados por esta no seu contexto profissional.

Por fim, indivíduos com idade superior a 50 anos consideram os CCGPI_2 como o mais ineficaz, correspondendo o mesmo a “Falta de interesse e/ou falta de cuidado ou preocupação para com a equipa”, onde indivíduos percecionam a sua liderança como tendo práticas que demonstram desinteresse para com estes colaboradores e toda a equipa.

3.3.3 Critérios comportamentais genéricos percecionados segundo as habilitações literárias dos inquiridos

A Tabela 14 apresenta os resultados obtidos de acordo com os Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados como eficazes e ineficazes de acordo com a idade dos inquiridos, com os respetivos fatores de critério de estatística descritiva, média aritmética ($\bar{X}$) e desvio padrão (SD).

Tabela 15 - Média aritmética e desvio padrão de acordo com as habilitações literárias dos indivíduos (n=175).

Habilitações literárias	E. Secundário (n=13)		Licenciatura (n=124)		Mestrado (n=36)		Doutoramento (n=1)		Outro (n=1)	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
CCGPE_1	2,44	0,34	2,50	0,63	2,69	0,64	4,00	0,00	4,00	0,00
CCGPE_2	2,46	0,63	2,60	0,70	2,71	0,86	4,00	0,00	4,00	0,00
CCGPE_3	2,92	1,04	2,87	0,78	2,83	0,88	4,00	0,00	3,00	0,00
CCGPE_4	2,54	0,80	2,83	0,71	3,04	0,64	3,50	0,00	4,00	0,00
CCGPE_5	2,38	0,87	2,73	0,83	2,83	0,85	4,00	0,00	4,00	0,00
CCGPE_6	2,38	0,65	2,73	0,80	2,86	0,80	4,00	0,00	4,00	0,00
CCGPE_7	2,31	0,63	2,44	0,75	3,00	0,72	4,00	0,00	4,00	0,00
CCGPE_8	2,46	0,72	2,49	0,72	2,85	0,79	4,00	0,00	4,00	0,00
CCGPI_1	2,23	0,78	2,25	0,58	2,13	0,85	1,50	0,00	1,00	0,00
CCGPI_2	2,62	0,77	1,97	0,83	1,89	0,92	2,00	0,00	1,00	0,00
CCGPI_3	2,23	0,73	2,10	0,87	2,08	1,02	1,00	0,00	1,00	0,00
CCGPI_4	2,19	0,72	1,92	0,76	1,96	0,87	1,00	0,00	1,00	0,00
CCGPI_5	2,23	1,01	1,80	1,01	2,11	1,06	1,00	0,00	1,00	0,00
CCGPI_6	2,00	0,71	1,95	0,77	1,75	0,65	1,00	0,00	1,00	0,00
CCGPI_7	2,23	0,93	2,35	0,84	2,22	1,02	1,00	0,00	1,00	0,00
CCGPI_8	2,12	0,65	1,85	0,75	1,85	0,75	1,00	0,00	1,00	0,00

Legenda: $\bar{X}$ – média aritmética; SD – desvio padrão.

Fonte: elaboração própria.

De acordo com as habilitações literárias dos inquiridos, existem apenas um indivíduo com doutoramento e um indivíduo com outro tipo de formação (curso técnico-profissional, entre outros), pelo que não é possível considerar as respostas para toda a categoria em que se inserem. De qualquer modo, indivíduos que possuem o ensino secundário e indivíduos licenciados percecionam como mais eficaz o Critério Comportamental Genérico CCGPE_3 ($\bar{X}$ =2,92 e $\bar{X}$ =2,87), “Delegação e

empoderamento”, enquanto que indivíduos com mestrado percecionam como mais eficaz o Critério Comportamental Genérico CCGPE_4 ($\bar{x}=3,04$), “Demonstração de cuidado e preocupação com os trabalhadores”.

Desta forma detentores de diploma de ensino secundário e licenciatura percecionam a delegação e a capacidade para empoderar os colaboradores como práticas de liderança mais eficazes, enquanto que indivíduos com mestrado poderão experienciar mais autonomia no desempenho das suas funções, percecionando como mais eficazes práticas de liderança relacionadas com relações interpessoais e atributos de equipa como a demonstração de cuidado e atenção para com os próprios e outro colaboradores, bem como, a luta pelos interesses da equipa por parte da liderança, segundo as práticas descritas por Hamlin e Patel (2012), dentro deste critério.

Quanto aos Critérios Comportamentais Genéricos percecionados como mais ineficazes, é possível verificar que para inquiridos que têm o ensino secundário, o critério percecionado como mais ineficaz corresponde ao CCGPI_2 ($\bar{x}=2,67$), “Falta de interesse e/ou falta de cuidado ou preocupação para com a equipa”, que poderá estar relacionado com o tipo de carreira e trabalho associado de quem possui este nível de habilitações literárias, existindo então a possibilidade da liderança destes indivíduos ter de avaliar a necessidade de demonstrar mais interesse, preocupação e cuidado com toda a equipa dentro das organizações, de acordo com práticas inclusivas e, eventualmente, em sintonia com o valor cultural africano *Ubuntu* (Cangue, 2020; Karsten & Illa, 2005).

Por outro lado, licenciados e mestres consideram como mais ineficaz o Critério Comportamental Genérico Percecionado CCGPI_7 ($\bar{x}=2,35$ e $\bar{x}=2,22$), “Privação e/ou retenção ativa ou por negligência aos colaboradores de coisas como principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogios ou *feedback*”, evidenciando necessidades destes colaboradores com estas habilitações literárias, relativas à comunicação mais eficiente, melhoria na transmissão de informações e diretrizes, bem como, relacionadas à dimensão de relacionamentos interpessoais com foco no reconhecimento dos colaboradores e trabalho desempenhado.

3.3.4 Critérios comportamentais genéricos percecionados segundo a naturalidade dos inquiridos

A Tabela 15 apresenta os resultados obtidos de acordo com os Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados como eficazes e ineficazes de acordo com a naturalidade dos inquiridos, com os respetivos fatores de critério de estatística descritiva, média aritmética ($\bar{X}$) e desvio padrão (SD).

Tabela 16 - Média aritmética e desvio padrão de acordo com a naturalidade dos indivíduos (n=175).

Naturalidade	Angola (n=147)		Portugal (n=25)		Outro país CPLP (n = 0)		Outro (n=3)	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
CCGPE_1	2,48	0,62	2,95	0,62	-	-	2,58	0,29
CCGPE_2	2,56	0,75	2,96	0,64	-	-	2,83	0,58
CCGPE_3	2,84	0,83	3,08	0,76	-	-	3,00	0,00
CCGPE_4	2,82	0,70	3,12	0,74	-	-	2,83	0,58
CCGPE_5	2,73	0,84	2,76	0,88	-	-	3,00	1,00
CCGPE_6	2,73	0,80	2,76	0,83	-	-	3,33	0,58
CCGPE_7	2,52	0,78	2,76	0,78	-	-	3,00	0,00
CCGPE_8	2,52	0,76	2,92	0,64	-	-	2,83	0,76
CCGPI_1	2,27	0,66	1,82	0,56	-	-	2,50	0,50
CCGPI_2	2,03	0,84	1,76	0,93	-	-	2,00	1,00
CCGPI_3	2,12	0,91	1,96	0,84	-	-	2,00	0,00
CCGPI_4	1,93	0,80	1,98	0,73	-	-	2,00	0,50
CCGPI_5	1,85	1,06	2,16	0,85	-	-	1,33	0,58
CCGPI_6	1,90	0,76	1,88	0,73	-	-	2,00	0,00
CCGPI_7	2,32	0,89	2,12	0,83	-	-	2,67	1,15
CCGPI_8	1,87	0,73	1,80	0,83	-	-	2,00	0,50

Legenda: $\bar{X}$ – média aritmética; SD – desvio padrão.

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à naturalidade dos inquiridos, a maioria corresponde a indivíduos nascidos no país que tal como indivíduos nascidos em Portugal, consideram o CCGPE_3 ($\bar{X}$ =2,84 e $\bar{X}$ =3,08) como o Critério Comportamental Genérico Percecionado “Delegação e empoderamento” como mais eficaz, refletindo a perceção que estes indivíduos têm da sua liderança, que consideram que assume práticas que incentivam a equipa a assumir novas responsabilidades, que lhes permite usufruir de liberdade na toma de algumas

decisões sem supervisão próxima ou mais estreita, que têm a possibilidade de desenvolver e experimentar ideias fruto da sua criatividade, executar os seus próprios projetos, trabalhando e resolvendo os seus problemas à medida que são confrontados com os mesmos, verificando-se assim, uma delegação proactiva que produz resultados eficazes (Hamlin, 2002).

No país que continua a contar com força de trabalho expatriada, é possível verificar que até 2019 existia uma tendência decrescente no fluxo migratório de portugueses e cidadãos de outras origens para o país, fruto dos efeitos recessivos da crise do petróleo sobre o mercado de trabalho angolano da imigração e alterações a nível de protocolos e emissão de vistos (Fonseca, 2020; Jornal de Angola, 2023).

Porém, a existência de diversas naturalidades e nacionalidades tem-se revelando pouco relevante no que toca ao exercício da liderança por parte das organizações junto dos colaboradores, na medida em que apesar de existirem influências ocidentais no sentido de promover práticas mais transformacionais do que as praticadas em Angola, o ambiente e a cultura organizacional apresentam-se como tendo maior importância para o desenvolvimento de práticas de liderança motivadoras e de relações com liderados, do que o local de origem dos mesmos o que para além do fator histórico e língua oficial comum, poderá favorecer uma perceção semelhante entre a maior parte dos inquiridos (naturais de Angola e naturais de Portugal) (Merchant, 2010).

Três indivíduos nascidos em outros países indicam como Critério Comportamental Genérico Percecionado como mais eficaz o CCGPE_6 ($\bar{X}=3,33$), sendo que o mesmo corresponde a “Atitude acessível e tem relação pessoal e de confiança com os colaboradores”, que se caracteriza por uma abordagem pessoal no que toca ao contacto com os colaboradores, dedicando algum tempo para conhecer cada um, adotando também práticas que permitam favorecer o desenvolvimento de uma relação de confiança com os mesmos, que poderá estar relacionado com o tipo de trabalho e organização que integram estes indivíduos, bem como com fatores culturais que exijam necessidades comunicacionais específicas, sentindo então estes indivíduos que a liderança procura uma relação próxima consigo.

Relativamente aos Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados como mais ineficazes, ambos os grupos de indivíduos nascidos em outros países e em Angola concordam na forma como percecionam a ineficácia da sua liderança, evidenciando o

critério CCGPI_7 ($\bar{X}=2,32$ e $\bar{X}=2,67$), que corresponde a “Privação e/ou retenção ativa ou por negligência aos colaboradores de coisas como principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogios ou *feedback*”, mais uma vez, frisando a necessidade de comunicação clara, eficaz e de relevância que os colaboradores têm por parte da liderança e que não se faz sentir.

Por fim, para indivíduos nascidos em Portugal, o critério CCGPI_5 ($\bar{X}=2,16$) representando “Intimidante e/ou põe tudo em causa”, caracterizado por práticas intimidantes como comentários abusivos e/ou ameaçadores, comportamentos humilhantes, *bullying*, atos irracionais e volatilidade (Hamlin, 2002).

3.3.5 Critérios comportamentais genéricos percecionados segundo a amostra

A Tabela 16 apresenta os resultados obtidos de acordo com os Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados como eficazes e ineficazes de acordo com a amostra de inquiridos na sua totalidade, com os respetivos fatores de critério de estatística descritiva, média aritmética ($\bar{X}$) e desvio padrão (SD).

Tabela 17 - Média aritmética e desvio padrão de acordo com a amostra (n=175).

Total (n = 175)	$\bar{X}$	SD
CCGPE_1	2,55	0,64
CCGPE_2	2,63	0,74
CCGPE_3	2,87	0,81
CCGPE_4	2,86	0,71
CCGPE_5	2,74	0,84
CCGPE_6	2,74	0,80
CCGPE_7	2,57	0,78
CCGPE_8	2,58	0,76
CCGPI_1	2,21	0,66
CCGPI_2	1,99	0,85
CCGPI_3	2,10	0,89
CCGPI_4	1,93	0,78
CCGPI_5	1,89	1,03
CCGPI_6	1,90	0,75
CCGPI_7	2,30	0,89
CCGPI_8	1,86	0,74

Legenda: $\bar{X}$ – média aritmética; SD – desvio padrão.

Fonte: Elaboração própria.

De forma geral, os indivíduos da amostra apresentam como Critério Comportamental Genérico Percecionado como mais eficaz o CCGPE_3 ($\bar{X}=2,87$), que corresponde a “Delegação e empoderamento”, evidenciando a perceção de práticas que capacitam os colaboradores, revelando autonomia, de forma a que estes possam sentir-se mais motivados nos locais onde desempenham a sua atividade laboral (Collie, 2023).

Para os inquiridos, a liderança das organizações nas quais se encontram inseridos, é capaz de incentivar os elementos da equipa a assumir novas responsabilidades, permite-lhes tomar decisões com alguma liberdade e desenvolver iniciativas e novos projetos, bem

como, estimular a autogestão no que toca à resolução de problemas por parte dos colaboradores, delegando assim de forma eficaz (Hamlin, 2002).

Relativamente ao Critério Comportamental Genérico Percecionado como mais ineficaz por toda a amostra, o mesmo corresponde ao CCGPI_7 ($\bar{X}=2,30$), indicando “Privação e/ou retenção ativa ou por negligência aos colaboradores de coisas como principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogios ou *feedback*”, onde a falta de informação importante, instruções claras, orientação e reconhecimento resultantes de falhas comunicacionais que se verifica nestas organizações, podem comprometer a motivação e cumprimento de objetivos associados a uma comunicação eficaz (Davidaviciene & Al Majzoub, 2022).

3.3.6 Práticas de liderança percecionadas como eficazes e ineficazes segundo a amostra

A Tabela 17 apresenta os resultados obtidos de acordo com as práticas descritas nos itens do questionário (eficazes e ineficazes) e percecionadas pelos indivíduos da amostra, com os respetivos fatores de critério de estatística descritiva, média aritmética ($\bar{X}$) e desvio padrão (SD) e as Tabelas 18 e 19 descrevem as mesmas em detalhe.

Tabela 18 - Práticas de liderança eficazes e ineficazes percebidas pelos indivíduos da amostra ordenadas por média aritmética de forma decrescente e apresentação do seu desvio padrão de acordo com os itens do questionário (n=175).

Eficácia da prática	Item	Média	Desvio Padrão
Percebida como eficaz	PL11	2,97	0,76
	PL8	2,87	0,81
	PL18	2,77	0,82
	PL16	2,76	0,79
	PL14	2,74	0,80
	PL13	2,74	0,84
	PL7	2,70	0,79
	PL17	2,62	0,76
	PL15	2,57	0,78
	PL12	2,54	0,86
	PL5	2,53	0,79
	PL20	2,49	0,76
	PL22	2,49	0,79
	PL9	2,48	0,82
Percebida como ineficaz	PL10	2,36	0,83
	PL1	2,30	0,89
	PL4	2,12	0,89
	PL21	2,10	0,89
	PL19	2,06	0,79
	PL2	2,05	0,79
	PL6	1,99	0,85
	PL24	1,90	0,75
	PL3	1,89	1,03
	PL23	1,75	0,93
	PL25	1,67	0,87

Legenda: $\bar{X}$ – média aritmética; SD – desvio padrão.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 19 - Descrição de práticas de liderança percebidas como eficazes pelos indivíduos da amostra ordenadas por média aritmética de forma decrescente (n=175).

Item	Práticas de liderança percebidas como eficazes
PL11	Demonstração de cuidado e preocupação com a equipa e outras pessoas
PL8	Delegação e concessão de autoridade ou poder para fazer (“ <i>empowerment</i> ”)
PL18	Demonstração de comportamentos de suporte ativos tais como, <i>feedback</i> construtivo, reconhecimento que o trabalho é duro/difícil, etc
PL16	Luta pelos interesses da equipa
PL14	Abordagem de gestão aberta, pessoal e confiante
PL13	Consideração pelas necessidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal dos funcionários
PL7	Monitorização e resposta rápida a falhas nos padrões de desempenho
PL17	Manutenção de funcionários informados sobre os objetivos da organização, o negócio, as estratégias e sobre as mudanças planeadas que possam afetá-los diretamente
PL15	Envolvimento e inclusão da equipa no planeamento e/ou na tomada de decisões e/ou na resolução de problemas
PL12	Frequente e clara comunicação com a equipa; por exemplo, através de reuniões regulares, reuniões departamentais e reuniões individuais
PL5	Boa preparação antecipadamente para as várias situações
PL20	Organização proativa de pessoas e recursos de uma forma estruturada e consistente
PL22	Planeamento de forma antecipada para que o trabalho possa ser realizado de forma eficaz
PL9	Demonstração de modelo de boas práticas e liderança pelo exemplo

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às práticas de liderança percecionadas como eficazes pelos colaboradores por ordem decrescente, é possível verificar em primeiro lugar “*PL11 - Demonstração de cuidado e preocupação com a equipa e outras pessoas*”, reforçando a importância de uma identidade de grupo para os colaboradores das organizações e desenvolvimento de relações entre a liderança e os mesmos, seguida de “*PL8 - Delegação e concessão de autoridade ou poder para fazer (“empowerment”)*”, apoiada muitas vezes pelo estilo de liderança “*laissez-faire*” praticado por alguns líderes no país, onde existe autonomia e independência dos colaboradores na execução de tarefas (Sakato, 2020), “*PL18 - Demonstração de comportamentos de suporte ativos tais como, feedback construtivo, reconhecimento que o trabalho é duro/difícil, etc*”, uma prática apoiada pela grande dimensão que possuem as relações interpessoais no contexto organizacional do país, que também apoia “*PL16 - Luta pelos interesses da equipa*”, evidenciando a união e preocupação da liderança com os colaboradores (Ribeiro, 2019; Wanasika et al., 2011). Seguem-se então, “*PL14 - Abordagem de gestão aberta, pessoal e confiante*”, “*PL13 - Consideração pelas necessidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal dos funcionários*”, “*PL7 - Monitorização e resposta rápida a falhas nos padrões de desempenho*”, “*PL17 - Manutenção de funcionários informados sobre os objetivos da organização, o negócio, as estratégias e sobre as mudanças planeadas que possam afetá-los diretamente*”, “*PL15 - Envolvimento e inclusão da equipa no planeamento e/ou na tomada de decisões e/ou na resolução de problemas*”, “*PL12 - Frequente e clara comunicação com a equipa; por exemplo, através de reuniões regulares, reuniões departamentais e reuniões individuais*”, “*PL5 - Boa preparação antecipadamente para as várias situações*”, “*PL20 - Organização proativa de pessoas e recursos de uma forma estruturada e consistente*”, “*PL22 - Planeamento de forma antecipada para que o trabalho possa ser realizado de forma eficaz*” e por fim, a prática de liderança percecionada como eficaz com média de menor valor, “*PL9 - Demonstração de modelo de boas práticas e liderança pelo exemplo*”, evidenciando que líderes em Angola poderão ter as suas práticas de liderança questionadas pelo facto de não serem eles próprios exemplares na sua postura ou conduta dentro das organizações.

Tabela 20 - Descrição de práticas de liderança percebidas como ineficazes pelos indivíduos da amostra ordenadas por média aritmética de forma decrescente (n=175).

Item	Práticas de liderança percebidas como ineficazes
PL10	Demonstração de baixa qualidade nos padrões de gestão e incapacidade de organizar-se a si e aos outros
PL1	Comportamento sonegador e de retenção, como por exemplo, não fornecer às pessoas corretas no momento correto a informação relevante
PL4	Demonstração de comportamento injusto e insensível; por exemplo, demonstração de algum favoritismo
PL21	Estilo de gestão autocrático (forma autoritária, centralização do poder)
PL19	Tolerância para maus desempenhos; por exemplo, não abordar as questões de desempenho individual na altura certa e no momento certo
PL2	Abordagem negativa para a mudança, as políticas e os procedimentos organizacionais
PL6	Falta de interesse e/ou falta de cuidado ou preocupação para com a equipa
PL24	Comportamento de gestão desleixado e/ou um comportamento de abdicação, ignorância ou omissão
PL3	Comportamentos manipuladores e que intimidam os colaboradores
PL23	Comportamento egoísta e culpabilização de outros pelo seu baixo desempenho enquanto supervisor
PL25	Adoção de uma mente fechada e recusa de propostas dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente às práticas de liderança percecionadas como ineficazes pelos colaboradores por ordem decrescente, é possível verificar em primeiro lugar “*PL10 - Demonstração de baixa qualidade nos padrões de gestão e incapacidade de organizar-se a si e aos outros*”, que poderá estar relacionada com a dinâmica de liderança de imprevisibilidade que se verifica em Angola, mediante desafios que vão surgindo diariamente (Pina e Cunha, et al., 2015), segue-se então “*PL1 - Comportamento sonegador e de retenção, como por exemplo, não fornecer às pessoas corretas no momento correto a informação relevante*” que poderá derivar do exercício de práticas de liderança associadas aos estilos de liderança autocrático e transacional que ainda são possíveis encontrar nas organizações em Angola e outros países em África (Kuanda, 2010; Sakato, 2020) e também com a insegurança de alguns líderes que preferem centralizar o seu poder (Pina e Cunha, et al., 2015), “*PL4 - Demonstração de comportamento injusto e insensível; por exemplo, demonstração de algum favoritismo*”, que poderá estar associado à importância que as relações interpessoais têm no país e no continente, bem como alguma orientação paternalista com eventual exibição de favoritismo (Lourdes, 2013; Wanasika et al., 2011), “*PL21 - Estilo de gestão autocrático (forma autoritária, centralização do poder)*”, suportado pelos argumentos de *PL1*, seguindo-se “*PL19 - Tolerância para maus desempenhos; por exemplo, não abordar as questões de desempenho individual na altura certa e no momento certo*”, para além das relações pessoais de extrema importância, podem eventualmente se utilizadas algumas técnicas de gestão de conflitos que já foram reportadas no país, como o evitamento e a acomodação, colocando situações que devem ser corrigidas em determinados momentos fulcrais, em segundo plano. Seguem-se então, “*PL2 - Abordagem negativa para a mudança, as políticas e os procedimentos organizacionais*”, “*PL6 - Falta de interesse e/ou falta de cuidado ou preocupação para com a equipa*”, “*CL24 - Comportamento de gestão desleixado e/ou um comportamento de abdicação, ignorância ou omissão*”, “*PL3 - Comportamentos manipuladores e que intimidam os colaboradores*”, “*PL23 - Comportamento egoísta e culpabilização de outros pelo seu baixo desempenho enquanto supervisor*”, e por fim, a prática de liderança percecionada como ineficaz com média de menor valor, “*PL25 - Adoção de uma mente fechada e recusa de propostas dos colaboradores*”, que entre práticas percecionadas como ineficazes, indica a capacidade que a liderança em Luanda tem para ter uma relação dinâmica entre si e os colaboradores de forma a atingir o cumprimento dos objetivos (Sakato, 2020).

Desta forma, existem algumas práticas de liderança descritas por Figueiredo (2018), segundo o Modelo de Hamlin & Patel (2012), que podem ser percebidas como mais eficazes indicando práticas que representam o sucesso do exercício da liderança e, por isso, contribuirão para uma maior motivação e influência sobre os colaboradores em Angola.

Para além da preocupação com a equipa, é possível verificar que os colaboradores sentem alguma autonomia e delegação por parte da sua liderança, o que resulta em colaboradores mais motivados a nível intrínseco, originando uma maior sensação de bem-estar e satisfação na execução das suas tarefas, o que leva a uma maior produtividade (Nie et al., 2015).

Os resultados evidenciam também a relevância da execução de práticas representativas do desenvolvimento de relações interpessoais no país e da comunicação clara na execução de atividades do quotidiano das organizações, que são percebidas como eficazes, logo representam práticas que devem ser levadas a cabo de forma contínua pela liderança.

De outro modo, existe também espaço para melhoria dentro da desafiadora gestão de recursos que se faz sentir no país, pelo que líderes em Angola deverão ser capazes de se adaptar e improvisar face a diversas situações, demonstrando uma melhoria na qualidade dos seus padrões de gestão e capacidade para se organizarem a si mesmos e equipa, demonstrando boas práticas de liderança principalmente através do exemplo.

É importante também para a liderança em Angola, trabalhar ainda no sentido de minimizar comportamentos característicos do estilo de liderança autocrático, como a retenção de informações relevantes, que pode ser representativa das inseguranças de alguns líderes face às suas capacidades e que poderá ter consequências negativas como falta de iniciativa por parte dos colaboradores, podendo afetar também a competência da equipa (Pina e Cunha et al., 2015; Chalupnik & Atkins, 2020).

Para além da identidade de grupo e conexões estabelecidas dentro das equipas, talvez seja importante reforçar valores tradicionais africanos, que para além do carinho e harmonia dentro da comunidade, apelem à inclusão e igualdade dentro das equipas das organizações, de forma a que a liderança possa mitigar potenciais efeitos adversos das relações interpessoais como favoritismo ou tolerância para maus desempenhos, que acabam por afetar negativamente o cumprimento dos objetivos das organizações, retratando uma liderança ineficaz.

CAPÍTULO 4 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4 Conclusões e recomendações

4.1 Conclusões e implicações

Através desta dissertação pretendeu-se identificar práticas de liderança percecionadas como eficazes e ineficazes no contexto organizacional angolano, mais especificamente, junto a colaboradores de organizações na cidade de Luanda, de forma a favorecer o exercício de uma liderança mais influente e motivacional com foco na perspectiva dos colaboradores, enfatizando assim, a realização de práticas eficazes e a transformação de práticas ineficazes em oportunidades de melhoria, sendo que, o desenvolvimento do presente estudo permitiu contribuir para o conhecimento da perceção destes colaboradores sobre as práticas da sua liderança, bem como, para um breve diagnóstico do panorama geral de práticas de liderança em Angola.

De acordo com os Critérios Comportamentais Genéricos Percecionados, os colaboradores integrantes do estudo indicam percecionar em primeiro lugar como mais eficaz, práticas relacionadas com a delegação e o empoderamento por parte da sua liderança, o que aumenta o interesse genuíno dos colaboradores pelo trabalho desempenhado, o seu nível de envolvimento e melhora também a sua performance. Em contrapartida, também percecionam práticas relativas a retenção de informação relevante, ausência de instruções claras e orientação como mais ineficazes. Sendo as mesmas relacionadas com a comunicação, uma ferramenta de extrema importância para o exercício e influência da liderança, pelo que é possível afirmar que continua a existir nas organizações em Luanda, alguma transmissão deficiente de informação, o que pode comprometer a motivação e envolvimento dos colaboradores e, consequentemente, o cumprimento de tarefas e objetivos das organizações.

Práticas relacionadas com o desenvolvimento de relações interpessoais como a demonstração de cuidado e preocupação com a equipa e outras pessoas, delegação, demonstração de comportamentos de suporte ativo como *feedback* construtivo e a luta pelos interesses da equipa, assumem lugar de destaque dentro de práticas de liderança percecionadas como eficazes pelos colaboradores, o que reforça então a ideia da necessidade que existe nas organizações em Luanda de uma identidade de grupo, uma comunidade constituída e fortalecida por estes relacionamentos que acabam por ser muitas vezes prioritários face às concretizações da própria liderança e que se verificam

um pouco por todo o continente, numa sociedade onde culturalmente os próprios colaboradores esperam ser cuidados e integrados nas organizações, existindo promoção do seu bem-estar e por vezes, a exibição de alguns comportamentos paternalistas.

Por outro lado, ainda é necessário contrariar a tendência de motivação limitada, pobre adaptação e fraco desempenho nas organizações em África e neste caso, em Angola, sendo que um primeiro passo nesse sentido, poderá ser avaliar a real importância da perspectiva dos colaboradores, pois a forma como os mesmos percebem os comportamentos da sua liderança influencia a sua eficácia.

Deste modo, há que olhar para práticas de liderança percebidas pelos colaboradores como ineficazes como forma de diagnosticar questões a trabalhar pelas chefias e pontos de oportunidade e gatilho para a mudança. Como práticas percebidas como mais ineficazes foi possível verificar a demonstração de baixa qualidade nos padrões de gestão e incapacidade de líderes para se organizarem a si mesmos e aos outros, o que se enquadra no panorama de imprevisibilidade em que estão inseridas as organizações em Angola. Existe no país uma necessidade de adaptação por vezes diária a imprevistos e desafios, muitas vezes exigindo estratégias de curto prazo numa liderança caracterizada por ser reativa e não ativa, o que pode prejudicar o planeamento a longo prazo e limitar o desenvolvimento das organizações devido a práticas de liderança ineficazes e exploração insuficiente de recursos, quando a escassez destes também não é um problema.

Para o sucesso de qualquer liderança é necessário que a capacidade de adaptação dos líderes e a sua prontidão seja eminente e esteja preparada para enfrentar desafios atuais e futuros, pelo que os mesmos deverão ter uma visão ampla do que é a liderança e do contexto em que se encontram inseridos, atendendo também ao enquadramento histórico e valores culturais que se fazem presentes. Líderes que exibem um comportamento sonegador e de retenção, como por exemplo, não fornecer às pessoas corretas no momento correto a informação relevante, também são percebidos de forma ineficaz quanto a esta prática, que poderá estar relacionada a estilos de liderança transacional e autocrático que se verificam em algumas instituições no país, podendo até ser úteis em algumas circunstâncias, porém encontram-se associados à motivação extrínseca nos colaboradores, podendo prejudicar o seu nível de satisfação no trabalho, exibindo repercussões negativas sobre as necessidades emocionais de equipas.

Aspetos negativos inerentes à importância das relações interpessoais no país também são evidentes no presente estudo, onde práticas de liderança como a demonstração de comportamento injusto e insensível; por exemplo, demonstração de algum favoritismo e a tolerância para maus desempenhos; por exemplo, não abordar as questões de desempenho individual na altura certa e no momento certo, são consideradas relevantes como práticas de liderança percecionadas como ineficazes, mais uma vez reforçando a ideia de que existe elevada tolerância e perdão nas organizações em Luanda e evidenciando a necessidade da criação de limites no relacionamento entre líderes e colaboradores para que a atenção individual pelos mesmos não se sobreponha ao cumprimento de regras e objetivos organizacionais.

Por fim, inseridos num país caracterizado pela sua riqueza em recursos minerais, naturais e humanos, Angola encontra-se inserida numa região que contribui e continuará a contribuir com a mais jovem e populosa força de trabalho global, força esta que necessita de grandes líderes, capazes de se adaptar e enfrentar desafios muitas vezes diários. Pelo que os mesmos deverão atuar no sentido estabelecer uma gestão eficaz corrigindo práticas ineficazes nas organizações do país, equilibrando a mesma com valores africanos que apelam à união, gentileza e espírito de comunidade, olhando para os efeitos da liderança sobre os colaboradores, para que juntos consigam partilhar de uma visão ampla e inclusiva, maximizando recursos e lucro para as organizações, trabalhando em simultâneo o desenvolvimento da população e das suas capacidades, procurando também a prosperidade e crescimento económico do país com o principal objetivo de fazer de Angola um local ainda mais próspero e evoluído.

4.2 Limitações do estudo

Durante o desenvolvimento do presente estudo foi possível encontrar diversas limitações, como o acesso a informações de temáticas relevantes sobre o tema e sobre o país, o número de indivíduos que compõe a amostra, perfazendo um total de 175 e por isso, não existindo a possibilidade de inferir sobre toda a população empregue na cidade de Luanda. Não foi possível contar com a participação de nenhum indivíduo com naturalidade de outro país pertencente a países CPLP e a nível de habilitações literárias, foi apenas possível obter uma resposta para indivíduos com doutoramento e uma resposta para indivíduos com outro curso e por fim, as inferências realizadas sobre os resultados

obtidos foram feitas com base na revisão de literatura realizada para o desenvolvimento desta dissertação de mestrado, pelo que alguns resultados poderão apresentar alguma subjetividade de acordo com características específicas com organizações em que os inquiridos se encontram inseridos.

4.3 Recomendações e pesquisas futuras

Como recomendações e pesquisas futuras, é sugerida a aplicação do modelo integral de Hamlin & Patel (2012) numa organização em Angola, originando a aplicação deste modelo em diversas áreas como educação, saúde, indústria petrolífera, entre outros para contributo de estudos na área da liderança no país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abos, A., Haerens, L., Sevil, J., Aelterman, N., & García-González, L. (2018). Teachers' motivation in relation to their psychological functioning and interpersonal style: A variable- and person-centered approach. *Teaching and Teacher Education*, 74, pp. 21-34. Retirado de <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.04.010>
- Amsalu, A., & Belay, S. (2024). Women's effectiveness in school leadership: The case of Awi Nationality administrative zone primary schools, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 10(101094). Retirado de DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101094>.
- António, E. (2016). *Liderança no feminino*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona]. ReCil. Retirado de <https://recil.ensinolusofona.pt/jspui/handle/10437/7884>
- Avolio, B. (2012). *Leaders – Bruce Avolio* [video]. YouTube. Retirado de <https://www.youtube.com/watch?v=ozo4SSz6Z1Y>
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2022). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/362453062_The_mediating_role_of_organizational_culture_Transformational_leadership_and_change_management_in_virtual_teams
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478. Retirado de DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2009). *Economics of strategy*. John Wiley & Sons.
- Bizzaria, F., Carneiro, T., Silva, M., & Tassigny, M. (2016). Academic motivation scale: validity in the context of education distance course in public administration. *Revista*

Capital Científico – Eletrônica, 14(4). Retirado de DOI: <http://dx.doi.org/10.5935/2177-4153.20160031>

Bolden, R., & Kirk, P. (2009). Cultural perspectives: African leadership surfacing new understandings through leadership development. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(1), pp. 69-86. Retirado de DOI: <https://doi.org/10.1177/14705958081011>

Cangue, J. (2020). Liderança nas Escolas de Magistério em Angola. *Revista Intersaberes*. (15), 1-33. Retirado de DOI: <http://dx.doi.org/10.22169/revint.v15i35.1959>

Censo. (2024). *Recenseamento geral da população*. Censo 2024. Retirado de <https://censo.ine.gov.ao/>

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. Retirado de DOI: <https://doi.org/10.2307/2626876>

Collie, R. J., Shapka, J. D., Perry, N. E., & Martin, A. J. (2016). Teachers' psychological functioning in the workplace: Exploring the roles of contextual beliefs, need satisfaction, and personal characteristics. *Journal of Educational Psychology*, 108, 788–799. Retirado de DOI: <https://doi.org/10.1037/edu0000088>

Collie, R. J. (2021). COVID-19 and teachers' somatic complaints, stress, and emotional exhaustion: Examining the role of principal leadership and workplace buoyancy. *AERA Open*, 7(1), 1–15. Retirado de DOI: <https://doi.org/10.1177/2332858420986187>

Collie, R. J. (2023). Teachers' work motivation: Examining perceived leadership practices and salient outcomes. *Teaching and Teacher Education*, 135. Retirado de DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104348>

Collie, R. J. (2022). The multidimensional teacher motivation scale. In Educational psychology research group. *University of New South Wales*. Retirado de DOI: <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/ED8N2>

Chalupnik, M. & Atkins, S. (2020). “Everyone happy with what their role is?”: A pragmalinguistic evaluation of leadership practices in emergency medicine training.

- Journal of Pragmatics*, 160, 80-96. Retirado de DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2020.02.014>.
- Churchman, C. W. (1968). *The systems approach*. New York: Dell
- Dani, S. S., Burns, N. D., Backhouse, C. J., & Kochhar, A. K. (2006). The implications of organizational culture and trust in the working of virtual teams. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: *Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 951-960. Retirado de DOI: [10.1243/09544054JEM415](https://doi.org/10.1243/09544054JEM415)
- Davidaviciene, V., & Al Majzoub, K. (2022). The effect of cultural intelligence, conflict, and transformational leadership on decision-making processes in virtual teams. *Social Sciences*, 11(2), 64. Retirado de <https://www.mdpi.com/2076-0760/11/2/64>
- Delgado, F. (2015). *Statement by her Excellency Filomena Delgado Minister of Family and the Promotion of Women United Nations General Assembly (Meeting of World Leaders)*. UN Women. Retirado de <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Initiatives/StepItUp/Commitments-Speeches/Angola-StepItUp-CommitmentStatement-201509-en.pdf>
- Domingos, A. (2021). *Liderança e Inovação nos Serviços de Saúde na Maternidade Lucrecia Paim em Angola-Luanda*. [Dissertação de Mestrado, Instituto de Contabilidade e Administração de Lisboa]. RCIPL. Retirado de https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/15284?locale=pt_PT
- Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653-2669. Retirado de DOI: [10.6084/M9.FIGSHARE.103369](https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.103369)
- Ebrary (n.d.). *Hamlin's Generic Model of Managerial and Leadership Effectiveness*. Ebrary.net. Retirado de https://ebrary.net/244172/sociology/hamlin_s_generic_model_managerial_leadership_effectiveness
- Egitim, S. (2021). Collaborative leadership in English language classrooms: Engaging learners in leaderful classroom practices. *International Journal of Leadership in Education*, 24(6). Retirado de DOI <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1990413>

- Egitim, S. (2022). Challenges of adapting to organizational culture: Internationalization through inclusive leadership and mutuality. *Social Sciences & Humanities Open*, 5(1). Retirado de <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100242>
- Eversole, B., Hamlin, R., Juhász, M., Tomé, E., Poell, R., Belá, A., & Figueiredo, P. (2016). Are Effective Managers also Family Supportive Supervisors? A European Correlational Study of the FSSB-4 with Hamlin's Perceived Effective Managerial Behaviors. In *Proceedings of the AHRD International Research Conference in Asia and MENA, 2nd – 4th November*, pp. 1–14. Al Akhawayn University in Ifrane (Marocco).
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49, 256–275. Retirado de <https://doi.org/10.1108/0957823111129055>
- FAO. (n.d.). *Angola 2025 – Long term development strategy for Angola (2025)*. Food and Agriculture Organization. Retirado de <https://leap.unep.org/en/countries/ao/national-legislation/angola-2025-long-term-development-strategy-angola-2025>
- Fernet, C., Trépanier, S., Austin, S. & Levesque-Côté, J. (2016). Committed, inspiring, and healthy teachers: How do school environment and motivational factors facilitate optimal functioning at career start?. *Teaching and Teacher Education*, 59, 481-491. Retirado de DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.07.019>
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill. New York
- Figueiredo, P. (2019). *Competências para uma liderança percebida como eficaz: líderes e liderados*. [Tese de Doutoramento, Universidade europeia]. RCAAP. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.26/27999>
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. Retirado de <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2022). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy* 12(1). Retirado de DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374> a 27 de Março de 2024

- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Governo de Angola¹. (n.d.). *Províncias*. Governo de Angola. Retirado de <https://governo.gov.ao/angola/provincias>
- Governo de Angola². (n.d.). *Comissão económica. Executivo antevê crescimento positivo do PIB*. Governo de Angola. Retirado de <https://www.governo.gov.ao/noticias/1458/economia/comissao-economica/executivo-anteve-crescimento-positivo-do-pib>
- Hamlin, R. (2002). Towards a Generic Theory of Managerial Effectiveness: a meta-level analysis from organizations within the UK public sector. Working Paper Series 2002. University of Wolverhampton. Retirado de https://www.academia.edu/22328159/Towards_a_Generic_Theory_of_Managerial_Effectiveness_a_meta_level_analysis_from_organisations_within_the_UK_public_sector?email_work_card=view-paper
- Hamlin, R. (2004). In support of universalistic models of managerial and leadership effectiveness: Implications for HRD research and practice. *Human Resource Development Quarterly* 15, 189-215. Retirado de <https://doi.org/10.1002/hrdq.1098> a
- Hamlin, R. & Patel, T. (2012). Behavioral indicators of perceived managerial and leadership effectiveness within Romanian and British public sector hospitals. *European Journal of Training and Development* 36. 234-261. Retirado de <http://dx.doi.org/10.1108/03090591211204733>
- Hamlin, R., Patel, T., Mulder, R., & Braden, T. (2014). Generic Behavioural Criteria of Perceived Managerial and Leadership Effectiveness Within German Private Sector Companies. *The International Journal for HRD: Practice Policy and Research*. Retirado de <https://www.ufhrd.co.uk/wp-content/uploads/2014/11/Robert-G.-Hamlin.pdf>
- Hamlin, R., & Whitford, S. (2020). Perceived managerial and leadership effectiveness within the Canadian public sector. *Human Resource Development Quarterly* 31, 423-448. Retirado de <https://doi.org/10.1002/hrdq.21406>

- Instituto Nacional de Estatística. (2022). *Estatísticas sociais: projeção da população*. Instituto Nacional de Estatística. Retirado de <https://www.ine.gov.ao/inicio/estatisticas>
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Conjuntura económica às empresas: II trimestre 2023*. Economia e Finanças. Instituto Nacional de Estatística. Retirado de https://www.ine.gov.ao/Arquivos/arquivosCarregados//Carregados/Publicacao_638320597519267180.pdf
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Inquérito ao emprego em Angola. Anuário - 2022*. Instituto Nacional de Estatística. Retirado de https://www.ine.gov.ao/Arquivos/arquivosCarregados//Carregados/Publicacao_638253195047780891.pdf
- Jacobsen, C., Andersen, L., & Bollingtoft, A. (2021). Can leadership training improve organizational effectiveness? evidence from a randomized field experiment on transformational and transactional leadership. *Public Administration Review* 82(1), 117-131. Retirado de DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13356>
- Johnson, J., Schneider, R., & Oswald, F. (1997). Toward a taxonomy of managerial performance profiles. *Human Performance* 10(3), 227-250. Retirado de DOI: https://doi.org/10.1207/s15327043hup1003_2
- Johnson, R., Kast, F., & Rosenzweig, J. (1963). *The theory and management of systems*. New York: McGraw-Hill.
- Kamer, L. (2022). *Number of active registered business enterprises in Angola from 2016 to 2019*. Statista. Retirado de <https://www.statista.com/statistics/1177548/registered-enterprises-in-operation-in-angola/>
- Kamoche, K. (1997). Managing human resources in Africa: Strategic, organizational and epistemological issues. *International Business Review*, 6(5), 537-558. Retirado de [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00020-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00020-6)
- Karuna, S., Kanokorn, S., Sunjanya S., Somjed, S., & Aduldej, T. (2014). Leadership Practices of Secondary School Principals: A Cross-national Comparison of Thailand U.S. Principals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 847-852. Retirado de DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1241>

- Kuada, J. (2010). Culture and leadership in Africa: a conceptual model and research agenda, *African Journal of Economic and Management Studies* 1(1). Retirado de <https://doi.org/10.1108/20400701011028130>
- Kuyoro, M., Leke, A., White, O., Woetzel, L., Jayaram, K., & Hicks, K., (2023). *Reimagining economic growth in Africa: Turning diversity into opportunity*. McKinsey Global Institute. McKinsey & Company. Retirado de <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/reimagining-economic-growth-in-africa-turning-diversity-into-opportunity#/>
- Kruse, K. (2015). *What is leadership?* Forbes. Retirado de <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=5c1647da5b90>
- Hersey, P. (1985). *The situational leader*. Warner books. Retirado de <https://archive.org/details/situationalleade0000hers/page/n3/mode/2up>
- Jornal de Angola. (2023). *Angola é dos principais destinos de emigração de portugueses*. Jornal de Angola. Retirado de <https://www.jornaldeangola.ao/ao/noticias/angola-e-dos-principais-destinos-de-emigracao-de-portugueses/>
- Leadership Success. (n.d.). *What are the three Lewins leadership styles?* Leadership Success. Retirado de <https://www.leadershipsuccess.co/leadership-styles/lewins-leadership-styles>
- Liderança Feminina em Angola. (n.d.). *Liderança feminina em Angola*. Liderança Feminina em Angola. Retirado de <https://liderancanofeminino.org/a-iniciativa-lideranca-feminina-em-angola-tenhamos-voz/#:~:text=A%20Lideranc%CC%A7a%20Feminina%20Angola%20nasce%20de%20um%20sonho%2C,e%20a%20acreditar%20que%20podem%20fazer%20a%20diferenc%CC%A7a.>
- Lourdes, A. (2013). *Professor ou Líder? A liderança no desempenho organizacional - Um estudo de caso Angolano*. [Dissertação de Mestrado, ISLA]. ReCil. Retirado de https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/3371/1/Ana%20Lourdes%20Trab-final_p.%20entrega.pdf

- Luedi, M. (2022). Leadership in 2022: A perspective. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology* 36(2), 229-235. Retirado de DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2022.04.002>
- Matias, M. (2018). *Impacto dos Estilos de Liderança na Motivação dos Colaboradores do Setor Público em Angola*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa]. Repositório Institucional Camões. Retirado de <https://repositorio.ual.pt/handle/11144/3896>
- Matta, J. (1893). *Ensaio de dicionário kinbundo-portuguez*. Da casa editora António Maria Pereira. Retirado de https://books.google.cl/books?redir_esc=y&hl=pt-PT&id=Fi8OAAAIAAJ&q=angola#v=snippet&q=for%C3%A7a&f=false
- Mbinza, P. (2024). *PIB de Angola cresce 13,31% para 1,86 biliões kz*. Forbes África Lusófona. Retirado de <https://www.forbesafricalusofona.com/produto-interno-bruto-de-angola-atinge-1331-e-aumenta-para-1-86-biliones-kz/>
- Mendes, E. (2020). *A relação dos estilos de liderança e comunicação com a satisfação e esforço extraordinário: estudo de caso dos pilotos da linha aérea*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona]. ReCil. Retirado de <http://hdl.handle.net/10437/10340>
- Merchant, N. (2010). *The influence of culture on expatriate leadership at Toyota de Angola*. . [Dissertação de Mestrado, University of South Africa]. Retirado de <https://core.ac.uk/download/pdf/43167179.pdf>
- Minz, M. (2020). *Leadership, the concept, its origin and evolution*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/leadership-concept-its-origin-evolution-subha-minz>.
- Moodley, L., Kuyoro, M., Holt, T., Leke, A., Madgavkar, A., Krishnan, M., et al. (2019). *The power of parity advancing women's equality in Africa*. McKinsey Global Institute. McKinsey & Company. Retirado de <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/gender%20equality/the%20power%20of%20parity%20advancing%20womens%20equality%20in%20africa/mgi-the-power-of-parity%20advancing%20womens%20equality%20in%20africa.pdf>

- Morais, J. (2020). *Emigração de portugueses para Angola diminui para novo mínimo*. Eco Sapo. Retirado de <https://eco.sapo.pt/2020/12/09/emigracao-de-portugueses-para-angola-diminui-para-novo-minimo/>
- Mules, I. (2021). *Exploring modern masculinity in Africa*. DW. Society Africa. Retirado de <https://www.dw.com/en/modern-masculinity-in-africa-p pressures-expectations-and-breaking-the-mold/a-59298808>
- Nie, Y., Chua, B., Yeung, A., Ryan, R., & Chan, W. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology*, 50(4), 245–255. Retirado de <https://doi.org/10.1002/ijop.12110>
- Pandey, M. & Pandey, P. (2015). *Research methodology: tools and techniques*. Bridge Center.
- Patel, T. & Hamlin, R. (2012). Deducing a taxonomy of perceived managerial and leadership effectiveness: a comparative study of effective and ineffective managerial behavior across three EU countries. *Human Resource Development International*, 15(5), 571–587. Retirado de DOI: a <https://doi.org/10.1243/09544054JEM415>
- Pyne, B. (2010). *RSA ANIMATE: Drive: The surprising truth about what motivates us* [video]. YouTube. Retirado de <https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc&t=644s>
- Pina e Cunha, M., Fortes, A., Rodrigues, F. & Rego, A. (2015). Leadership paradoxes in Angolan organizations: Emic paradoxes, etic paradoxes, and paradox work. *Nova Africa Center for Business and Economic Center*. [Nova School of Business and Economics da Universidade de Lisboa]. NOVAFRICA. Retirado de <https://novafrica.org/novafrica-working-paper-leadership-paradoxes-in-angolan-organizations-emic-paradoxes-etic-paradoxes-and-paradox-work/>
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Hardcover
- Ponte, H. (2006). 3 – Introdução ao estudo da história de Angola. *Blogspot*. Retirado de <https://introestudohistangola.blogspot.com/2006/05/31-donde-vem-o-nome-angola.html>

- Poulson, L. (2019). *Pensando Angola: O Renascimento do Patriotismo*. Correio da Kianda. Retirado de <https://correiokianda.info/pensando-angola-o-renascimento-do-patriotismo/>
- Rasgado, S. (2019). *Práticas de gestão de recursos humanos e cultura: um estudo exploratório de empresas em Angola..* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.5/18438>
- Ratana, M., Raksme, C., & Danut, D. (2020). Conceptualizing a framework: A critical review of the development of change management theories. *Studies in Business and Economics*, 15(2), 205-214. Retirado de DOI: [10.2478/sbe-2020-0035](https://doi.org/10.2478/sbe-2020-0035)
- Ratnayake, C., & Ima (2009). Evolution of scientific management towards performance measurement and managing systems for sustainable performance in industrial assets: philosophical point of view. *Journal of technology management & innovation* 4(1), pp. 152-161. Retirado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242009000100014>
- Ribeiro, S. (2019). *O papel do líder na gestão de conflitos no setor público em Angola*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona]. ReCil. Retirado de <https://recil.ensinolusofona.pt/jspui/handle/10437/10384>
- Ronald, C. (1937). The nature of the firm. Retirado de <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Rouco, C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar* [Tese de Doutoramento, Universidade Lusíada de Lisboa]. RUL. Retirado de <http://hdl.handle.net/11067/136>
- Ryan, M., Duineveld, J., Di Domenico, I., Ryan, S., Steward, A., & Bradshaw, L. (2022). We know this much is (meta-analytically) true: A meta-review of meta-analytic findings evaluating self-determination theory. *Psychological Bulletin*, 148(11–12), pp.813–842. Retirado de <https://doi.org/10.1037/bul0000385>
- Ryan, R., & Deci, E. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press
- Ryan, R., & Deci E. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer New York

- Sakato, A. (2020). *Estudo dos Estilos de Liderança nas Forças Armadas de Angola*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa]. Repositório Institucional Camões. Retirado de <http://hdl.handle.net/11144/4902>
- Salkind, N. (2015). *Encyclopedia of Measurement and Statistics*. SAGE.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson education limited
- Shakur, T., North, M., Berson, Y., & Oreg, S. (2024). The age of leadership: Meta-analytic findings on the relationship between leader age and perceived leadership style and the moderating role of culture and industry type. *Personnel Psychology*, 1–38. Retirado de DOI: <https://doi.org/10.1111/peps.12644>
- Stutely, R. (2014). *The Economist Numbers Guide: The Essentials of Business Numeracy* (6th ed.). London: Profile Books.
- Suami, J. (2024). *Economistas angolanos elogiam crescimento do PIB de 2024*. Jornal de Angola. Retirado de <https://www.jornaldeangola.ao/ao/noticias/economistas-angolanos-elogiam-crescimento-do-pib-de-2024/>
- Teece, D. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368. Retirado de DOI: [10.1017/jmo.2017.75](https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75)
- Tekulovanu, E. (2018). *Liderança e Gestão de Conflito na Escola: Escola Magistério de Ondjiva. “Dr. António Agostinho Neto” e Escola Liceu Padre Carlos Mittelberger de Omupanda*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. IRCAAP. Retirado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/18431>
- Uddin, N., & Hossain, F. (2015). Evolution of Modern Management through Taylorism: An Adjustment of Scientific Management Comprising Behavioral Science. *Procedia Computer Science* 62, 578-584. Retirado de DOI: [10.1016/j.procs.2015.08.537](https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.537)
- UN Women. n.d. *Angola commits to the empowerment of women and gender equality, the dignity of families and the advancement of women*. UN Women. Retirado de <https://www.unwomen.org/en/get-involved/step-it-up/commitments/angola>
- Universidade Aberta. (n.d.). *Contexto Geográfico da República de Angola*. Universidade Aberta. Repositório Aberto. Retirado de

<https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/436/1/ANGOLA-Trilhos31-105.pdf.pdf>

Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Edições Atena, Lda.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Edição Sílabo.

Wang, Y. (2022). *Self-Determination Theory: 3 Basic Needs That Drive Our Behavior* [video]. YouTube. Retirado de https://www.youtube.com/watch?v=_juPDoa3GBY

Wanasika, I., Howell, J., Littrell, R. & Dorfman, P.. (2011). Managerial leadership and culture in Sub-Saharan Africa. *Journal of World Business* 46, 234-241. Retirado de DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.11.004>

Whitley, R. (1994). *European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts*. Sage. Retirado de <https://books.google.pt/books?id=7V9-rrkxFeIC&lpg=PP1&hl=pt-PT&pg=PA151#v=onepage&q&f=false>

Wu, G., Zhang, L., Liu, X., & Liang, Y. (2022). How school principals' motivating style stimulates teachers' job crafting: A self-determination theory approach. *Current psychology*. Retirado de <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03147-2>

Zorlu, K., & Hacioglu, U. (2012). The conflict issue in international business and the global leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41, 100-107. Retirado de DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.014 a25>

APÊNDICES

Apêndice I – Questionário de dados sociodemográficos.

Apêndice II – Questionário de avaliação de práticas de liderança da chefia direta.

Apêndice III – Tabelas de estatística descritiva de práticas percebidas como eficazes completas.

Apêndice IV – Tabelas de estatística descritiva de práticas percebidas como ineficazes completas.

Apêndice V – Tabela de estatística de fiabilidade de práticas percebidas como eficazes e ineficazes.

Apêndice I – Questionário de avaliação de práticas de liderança da chefia direta

Questionário de dados sociodemográficos

Instrução: Este questionário tem como objetivo refletir quanto aos comportamentos de liderança do seu supervisor/gestor/chefia atual, tendo em conta as situações do quotidiano da organização em que trabalha aqui em Luanda.

A parte inicial corresponde à recolha de dados sociodemográficos e em seguida, são descritas práticas de liderança que apresentam uma escala de Likert composta por 4 itens (1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Concordo e 4 - Concordo totalmente), de forma a avaliar os comportamentos do seu supervisor/gestor/chefia atual.

Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Faixa etária

- ☐ Menos de 30 anos
- ☐ Entre 30 a 40 anos
- ☐ Entre 41 a 50 anos
- ☐ Mais de 50 anos

Habilitações literárias

- ☐ Ensino secundário
- ☐ Bacharelato, Licenciatura, Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro

Naturalidade

- ☐ Angola
- ☐ Portugal
- ☐ Outro país CPLP
- ☐ Outro

Questionário de práticas de liderança da chefia direta

		1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 -Concordo	4 -Concordo totalmente
1	O seu supervisor mostra um comportamento sonegador e de retenção, como por exemplo, não fornece às pessoas corretas no momento correto a informação relevante.				
2	O seu supervisor exibe uma abordagem negativa para a mudança, as políticas e os procedimentos organizacionais.				
3	O seu supervisor exibe comportamentos manipuladores e que intimidam os colaboradores.				
4	O seu supervisor exibe um comportamento injusto e insensível; por exemplo, mostra algum favoritismo.				
5	O seu supervisor prepara-se bem antecipadamente para as várias situações.				
6	O seu supervisor mostra falta de interesse e/ou falta de cuidado ou preocupação para com a equipa.				
7	O seu supervisor monitoriza e responde rapidamente às falhas nos padrões de desempenho.				
8	O seu supervisor delega e dá autoridade ou poder para fazer (“ <i>empowerment</i> ”).				
9	O seu supervisor é um modelo de boas práticas e lidera pelo exemplo.				
10	O seu supervisor exibe uma baixa qualidade nos padrões de gestão e não consegue organizar-se a si e aos outros.				
11	O seu supervisor mostra cuidado e preocupação com a equipa e outras pessoas.				
12	O seu supervisor comunica com frequência e de forma clara com a equipa; por exemplo, através de reuniões regulares, reuniões departamentais e reuniões individuais.				
13	O seu supervisor tem em consideração as necessidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal dos funcionários.				
14	O seu supervisor tem uma abordagem de gestão aberta, pessoal e confiante.				
15	O seu supervisor envolve e inclui a equipa no planeamento e/ou na tomada de decisões e/ou na resolução de problemas.				
16	O seu supervisor luta pelos interesses da sua equipa.				
17	O seu supervisor mantém os funcionários informados sobre os objetivos da organização, o negócio, as estratégias e sobre as mudanças planeadas que possam afetá-los diretamente.				
18	O seu supervisor demonstra comportamentos de suporte ativos tais como, dar <i>feedback</i> construtivo, reconhecer que o trabalho é duro/difícil, etc.				

19	O seu supervisor tolera maus desempenhos; por exemplo, não aborda as questões de desempenho individual na altura certa e no momento certo.				
20	O seu supervisor organiza proativamente as pessoas e os recursos de uma forma estruturada e consistente.				
21	O seu supervisor tem um estilo de gestão autocrático (forma autoritária, centralização do poder).				
22	O seu supervisor planeia antecipadamente para que o trabalho possa ser realizado de forma eficaz.				
23	O seu supervisor exibe um comportamento egoísta e culpa os outros pelo seu baixo desempenho enquanto supervisor.				
24	O seu supervisor mostra um comportamento de gestão desleixado e/ou um comportamento de abdicação, ignorância ou omissão.				
25	O seu supervisor adota uma mente fechada e recusa as propostas dos colaboradores.				

Apêndice III – Tabelas de estatística descritiva de práticas de liderança percebidas como eficazes completas

PL5					
	Percentiles	Smallest			
1%	1	1			
5%	1	1			
10%	2	1	Obs		175
25%	2	1	Sum of wgt.		175
50%	2		Mean		2.531429
		Largest	Std. dev.		.7935702
75%	3	4			
90%	4	4	Variance		.6297537
95%	4	4	Skewness		.2080308
99%	4	4	Kurtosis		2.52171
PL7					
	Percentiles	Smallest			
1%	1	1			
5%	1	1			
10%	1	1	Obs		175
25%	2	1	Sum of wgt.		175
50%	3		Mean		2.697143
		Largest	Std. dev.		.7912909
75%	3	4			
90%	3	4	Variance		.6261412
95%	4	4	Skewness		-.7346289
99%	4	4	Kurtosis		3.170791
PL8					
	Percentiles	Smallest			
1%	1	1			
5%	1	1			
10%	2	1	Obs		175
25%	3	1	Sum of wgt.		175
50%	3		Mean		2.874286
		Largest	Std. dev.		.8137973
75%	3	4			
90%	4	4	Variance		.662266
95%	4	4	Skewness		-.7934263
99%	4	4	Kurtosis		3.449159

PL9

	Percentiles	Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	1	1	Obs	175
25%	2	1	Sum of wgt.	175
50%	2		Mean	2.48
		Largest	Std. dev.	.8223879
75%	3	4		
90%	4	4	Variance	.6763218
95%	4	4	Skewness	.0952025
99%	4	4	Kurtosis	2.481716

PL11

	Percentiles	Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	2	1	Obs	175
25%	3	1	Sum of wgt.	175
50%	3		Mean	2.965714
		Largest	Std. dev.	.764869
75%	3	4		
90%	4	4	Variance	.5850246
95%	4	4	Skewness	-.792445
99%	4	4	Kurtosis	3.797286

PL12

	Percentiles	Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	1	1	Obs	175
25%	2	1	Sum of wgt.	175
50%	3		Mean	2.537143
		Largest	Std. dev.	.856042
75%	3	4		
90%	4	4	Variance	.7328079
95%	4	4	Skewness	.0496868
99%	4	4	Kurtosis	2.35808

PL13

	Percentiles	Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	1	1	Obs	175
25%	2	1	Sum of wgt.	175
50%	3		Mean	2.742857
		Largest	Std. dev.	.8422349
75%	3	4		
90%	4	4	Variance	.7093596
95%	4	4	Skewness	-.6445031
99%	4	4	Kurtosis	2.946984

PL14

	Percentiles	Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	2	1	Obs	175
25%	2	1	Sum of wgt.	175
50%	3		Mean	2.742857
		Largest	Std. dev.	.8002463
75%	3	4		
90%	4	4	Variance	.6403941
95%	4	4	Skewness	-.5855616
99%	4	4	Kurtosis	3.051065

PL15

	Percentiles	Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	2	1	Obs	175
25%	2	1	Sum of wgt.	175
50%	3		Mean	2.565714
		Largest	Std. dev.	.7767982
75%	3	4		
90%	3	4	Variance	.6034154
95%	4	4	Skewness	-.1091107
99%	4	4	Kurtosis	2.628005

PL16

	Percentiles	Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	1	1	Obs	175
25%	2	1	Sum of wgt.	175
50%	3		Mean	2.76
		Largest	Std. dev.	.7948108
75%	3	4		
90%	4	4	Variance	.6317241
95%	4	4	Skewness	-.7856042
99%	4	4	Kurtosis	3.35635

PL17

	Percentiles	Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	2	1	Obs	175
25%	2	1	Sum of wgt.	175
50%	3		Mean	2.622857
		Largest	Std. dev.	.7622885
75%	3	4		
90%	4	4	Variance	.5810837
95%	4	4	Skewness	.0492464
99%	4	4	Kurtosis	2.565716

PL18

	Percentiles	Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	1	1	Obs	175
25%	2	1	Sum of wgt.	175
50%	3		Mean	2.771429
		Largest	Std. dev.	.8195076
75%	3	4		
90%	4	4	Variance	.6715928
95%	4	4	Skewness	-.6888542
99%	4	4	Kurtosis	3.136534

PL20

Percentiles		Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	2	1	Obs	175
25%	2	1	Sum of wgt.	175
50%	2	Largest	Mean	2.491429
			Std. dev.	.7646543
75%	3	4	Variance	.5846962
90%	3	4	Skewness	.2222631
95%	4	4	Kurtosis	2.645747
99%	4	4		

PL22

Percentiles		Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	2	1	Obs	175
25%	2	1	Sum of wgt.	175
50%	2	Largest	Mean	2.485714
			Std. dev.	.7867958
75%	3	4	Variance	.6190476
90%	4	4	Skewness	.2602379
95%	4	4	Kurtosis	2.595237
99%	4	4		

Apêndice IV – Tabelas de estatística descritiva de práticas de liderança percebidas como ineficazes completas

PL1					
	Percentiles	Smallest			
1%	1	1			
5%	1	1			
10%	1	1	Obs		175
25%	2	1	Sum of wgt.		175
50%	2		Mean		2.297143
		Largest	Std. dev.		.8858679
75%	3	4			
90%	3	4	Variance		.7847619
95%	4	4	Skewness		-.0689332
99%	4	4	Kurtosis		2.066527
PL2					
	Percentiles	Smallest			
1%	1	1			
5%	1	1			
10%	1	1	Obs		175
25%	2	1	Sum of wgt.		175
50%	2		Mean		2.045714
		Largest	Std. dev.		.7937771
75%	2	4			
90%	3	4	Variance		.6300821
95%	4	4	Skewness		.6101642
99%	4	4	Kurtosis		3.187687
PL3					
	Percentiles	Smallest			
1%	1	1			
5%	1	1			
10%	1	1	Obs		175
25%	1	1	Sum of wgt.		175
50%	2		Mean		1.885714
		Largest	Std. dev.		1.027536
75%	3	4			
90%	4	4	Variance		1.055829
95%	4	4	Skewness		.8353961
99%	4	4	Kurtosis		2.44453

PL4

Percentiles		Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	1	1	Obs	175
25%	2	1	Sum of wgt.	175
50%	2	Largest	Mean	2.12
			Std. dev.	.892111
75%	3	4	Variance	.7958621
90%	4	4	Skewness	.6400465
95%	4	4	Kurtosis	2.802977
99%	4	4		

PL6

Percentiles		Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	1	1	Obs	175
25%	1	1	Sum of wgt.	175
50%	2	Largest	Mean	1.994286
			Std. dev.	.8543139
75%	2	4	Variance	.7298522
90%	3	4	Skewness	.7318839
95%	4	4	Kurtosis	3.0902
99%	4	4		

PL10

Percentiles		Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	1	1	Obs	175
25%	2	1	Sum of wgt.	175
50%	2	Largest	Mean	2.36
			Std. dev.	.8315613
75%	3	4	Variance	.6914943
90%	3	4	Skewness	-.2115966
95%	4	4	Kurtosis	2.235098
99%	4	4		

PL19

	Percentiles	Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	1	1	Obs	175
25%	2	1	Sum of wgt.	175
50%	2		Mean	2.057143
		Largest	Std. dev.	.7930321
75%	2	4		
90%	3	4	Variance	.6288998
95%	4	4	Skewness	.661121
99%	4	4	Kurtosis	3.314192

PL21

	Percentiles	Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	1	1	Obs	175
25%	1	1	Sum of wgt.	175
50%	2		Mean	2.097143
		Largest	Std. dev.	.8949044
75%	2	4		
90%	4	4	Variance	.8008539
95%	4	4	Skewness	.6773748
99%	4	4	Kurtosis	2.851162

PL23

	Percentiles	Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	1	1	Obs	175
25%	1	1	Sum of wgt.	175
50%	1		Mean	1.748571
		Largest	Std. dev.	.9313726
75%	2	4		
90%	3	4	Variance	.8674548
95%	4	4	Skewness	1.074583
99%	4	4	Kurtosis	3.161262

PL24

	Percentiles	Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	1	1	Obs	175
25%	1	1	Sum of wgt.	175
50%	2		Mean	1.902857
		Largest	Std. dev.	.7479803
75%	2	4		
90%	3	4	Variance	.5594745
95%	3	4	Skewness	.8199073
99%	4	4	Kurtosis	3.926007

PL25

	Percentiles	Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	1	1	Obs	175
25%	1	1	Sum of wgt.	175
50%	1		Mean	1.674286
		Largest	Std. dev.	.87242
75%	2	4		
90%	3	4	Variance	.7611166
95%	3	4	Skewness	1.04554
99%	4	4	Kurtosis	3.049887

Apêndice V – Tabela de estatística de fiabilidade de práticas de liderança percebidas como eficazes e ineficazes

Estatística de fiabilidade de práticas de liderança percebidas como eficazes

Test scale = mean(unstandardized items)

Average interitem covariance:	.3468626
Number of items in the scale:	14
Scale reliability coefficient:	0.9432

Estatística de fiabilidade de práticas de liderança percebidas como ineficazes

Test scale = mean(unstandardized items)

Average interitem covariance:	.3619101
Number of items in the scale:	11
Scale reliability coefficient:	0.9101