

DESVENDANDO OS SEGREDOS DA LIDERANÇA NAS INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR ANGOLANO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIKIVI NO ANO DE 2019

UNRAVELING THE SECRETS OF LEADERSHIP IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN ANGOLA: A CASE STUDY AT UNIKIVI IN 2019

PERCER LES SECRETS DU LEADERSHIP DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ANGOLAIS : UNE ÉTUDE DE CAS À UNIKIVI

Oliveira Mbuana Meyitusala

Mestre em Ciências Económicas e Empresariais pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), em Portugal. Professor do Curso de Economia da UNIKIVI.

Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-4940-266X>; E-mail: olivembuana@gmail.com

RESUMO

Este artigo aborda um estudo sobre a liderança em instituições de ensino superior, com foco em um estudo de caso realizado na Universidade Kimpa Vita (Unikivi), localizada na região norte de Angola, na província do Uíge. As análises identificam que os colaboradores têm expressado diversas críticas em relação à gestão das instituições, evidenciando falhas na forma como são conduzidas. As deficiências identificadas incluem: não cumprimento das responsabilidades do cargo, falta de transparência na comunicação, ausência de comprometimento com a instituição e descumprimento das normas e regulamentos estabelecidos. Diante desse cenário, a questão da liderança emergiu como um tema crucial a ser explorado. Espera-se que os gestores sejam capazes de desenvolver e implementar políticas que visem alcançar os objetivos de desenvolvimento das instituições públicas, promovendo um ambiente interno favorável.

Palavras-chave: liderança; estilos de liderança; tarefa de gestão; Unikivi.

ABSTRACT

This article deals with a study of leadership in higher education institutions, focusing on a case study carried out at the Kimpa Vita University (Unikivi), located in the northern region of Angola, in the province of Uíge. Ther analysis, it was identified that employees have expressed various criticisms in relation to the management of the institutions, highlighting flaws in the way they are conducted. The main shortcomings identified include: failure to fulfill the responsibilities of the position, lack of transparency in communication, lack of commitment to the institution and non-compliance with established rules and regulations. Given this scenario, the issue of leadership emerged as a crucial topic to be explored. Managers are expected to be able to develop and implement policies aimed at achieving the development objectives of public institutions, promoting a favorable internal environment.

Keywords: leadership; leadership styles; direction task; Unikivi.

RESUME

Cet article traite d'une étude sur le leadership dans les établissements d'enseignement supérieur, en se concentrant sur une étude de cas menée à l'Université Kimpa Vita (Unikivi), située dans la région nord de l'Angola, dans la province d'Uíge. Après analyse, il a été identifié que les employés ont exprimé diverses critiques à l'égard de la gestion des institutions, mettant en évidence des défauts dans la manière dont elles sont gérées. Les principales lacunes identifiées sont les suivantes : incapacité à assumer les responsabilités liées au poste, manque de transparence dans la communication, manque d'engagement envers l'institution et non-respect des règles et règlements établis. Dans ce contexte, la question du leadership est apparue comme un sujet crucial à explorer. On attend des gestionnaires qu'ils soient capables d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques visant à atteindre les objectifs de développement des institutions publiques, en promouvant un environnement interne favorable. Pour y parvenir, il est essentiel que les dirigeants

établisent un modèle de leadership efficace, encourageant la participation des employés et promouvant des changements organisationnels significatifs.

Mots-clés: Leadership; Styles de leadership; Styles de leadership; Tâche de direction; Unikivi.

INTRODUÇÃO

Este estudo aborda a importância da liderança na gestão de instituições públicas em Angola, destacando a necessidade de práticas eficazes para alcançar os objetivos organizacionais. São identificadas falhas na gestão pública, como falta de transparência e comprometimento, levando a questionamentos sobre as nomeações e distribuição de tarefas e outros. A boa gestão organizacional é essencial para o sucesso das instituições, requerendo liderança eficaz e adaptação às mudanças do ambiente (Medeiros; Leone, 2017). A liderança é vista como um processo de influência para alcançar metas comuns, envolvendo comunicação, motivação e poder (Guo *et al.*, 2021), a liderança é vista como um processo pelo qual um indivíduo exerce um poder de influenciar os outros com propósito de alcance de objetivos programados (Tirri *et al.*, 2021).

De acordo com Paul (2022), para melhorar as habilidades de liderança de pessoal é crucial um treinamento estruturado e intensivo, porque o cargo de liderança está associado a diversas funções complexas. A formação adequada e experiência são fundamentais para líderes gerirem com sucesso, isso pode ser alcançado por meio de educação formal que pode lhe fornecer habilidades e conhecimentos necessários para alcançar sucesso no seio da organização. Os líderes das instituições públicas angolanas carecem de formação sobre o conceito de liderança, motivo pelo qual agem de forma estranha não porque é o seu ser, mas sim por falta de conhecimento sobre a matéria.

É de se salientar que para o bom sucesso das organizações, é inevitável a participação dos colaboradores, isso impacta para criar um ambiente saudável e produtivo (Bradley *et al.*, 2012). O ambiente participativo e seguro permite que os membros da organização contribuam com mais reflexões para o manter saudável e contínuo. A liderança desempenha um papel crucial na administração da mudança e no desenvolvimento do valor humano nas organizações. O desenvolvimento humano só é possível por meio de formações, *workshops* e outras formas de cursos contínuos. A

atualização contínua de conhecimentos e habilidades é vital para a eficácia no local de trabalho, exigindo investimento em desenvolvimento profissional dos funcionários (Rózewski; Jankowski, 2015). Por motivo de ambição de poder, alguns líderes de instituições do Ensino superior sentem-se ameaçados para investir na formação do seu quadro docente e investigador, com medo de serem substituídos pelos mesmos logo após a conclusão da formação.

O governo angolano está a evidenciar um esforço enorme para que o quadro docente e investigador seja capacitado para fazer face ao desafio futuro no ramo de ensino, colocando meios para o mesmo, dando-lhes licença para formação avançada ao nível de pós-graduação, tanto no exterior como no interior do país, com bolsa de estudos aos docentes que estiveram a estudar por conta própria (*Artigo 34º - Direitos do Pessoal Docente* -, 08 de Agosto; Estatuto da Carreira Docente do Ensino Superior, 08 de Agosto). Diante disso, os líderes devem criar condições para acompanharem a iniciativa do governo, evitando limitar a formação de seus quadros.

Por esse motivo, decidimos fazer um estudo minucioso para avaliar os resultados e posteriormente sugerir à direcção da Unikivi o modelo de liderança a implementar, que pode ir de acordo com as suas políticas no sentido de reduzir problemas existentes que afetam os colaboradores. Observou-se que muitos dos colaboradores enfrentam dificuldades para exprimirem as suas ideias e opiniões com medo de serem considerados como opositores.

Tipologia de liderança adequada para a boa gestão

Diversos tipos de liderança existem e, para nosso estudo, vamos enfatizar algumas teorias fundamentais relacionadas à liderança. As ciências sociais têm avançado na pesquisa sobre liderança, levando ao surgimento de diversas teorias sobre o tema. Vamos examinar algumas das principais teorias de liderança que têm importância para a organização em análise.

- *Liderança transaccional*: é um estilo de liderança que se baseia em uma troca entre líder e seguidores, na qual recompensas e castigos são utilizados para motivar e

influenciar o comportamento dos colaboradores. Nesse estilo, o líder estabelece expectativas claras, define metas e recompensa o desempenho conforme essas expectativas são atendidas.

Dentro desse estilo, destacamos 3 (três) elementos capitais que devem ser levados em conta para que as instituições do Ensino Superior consigam bons líderes.

O comportamento positivo

O bom comportamento do líder induz os colaboradores a retribuírem com tratamento favorável e cria uma troca que fornece recursos para motivação e impacta no comportamento dos funcionários (Cialdini, 1984). Os líderes éticos têm o poder de aprimorar o bem-estar dos colaboradores e evitar emoções negativas. Por isso, as instituições devem dar prioridade à seleção e promoção de líderes éticos, além de cultivar ambientes de trabalho pautados na ética (Saleem *et al.*, 2022).

O apoio

O apoio, em termos de liderança, é muito importante, não somente por obrigar colaboradores a produzir resultados positivos, mas também por apoiá-los em vários aspectos, o que faz com que os colaboradores realizem com sucesso as tarefas atribuídas e mereçam elogios e recompensas por uma tarefa bem feita (Bouchamma, 2012).

Distribuição de tarefa sem nenhum medo

Em várias instituições, a distribuição de tarefas é feita com base na amizade. O líder, mesmo sabendo que a pessoa a quem atribuiu a tarefa não tem capacidade para produzir um resultado positivo, prefere produzir um resultado que pode comprometer o seu cargo do que entregar a tarefa ao colaborador especializado na matéria. Sem dúvida existem tarefas que requerem sigilo, mas isso não dá ao líder o poder de privatizar a informação. A atuação administrativa, além das tradicionais tarefas, engloba cada vez mais atividades colaborativas, sendo sua eficácia fortemente influenciada pela estruturação da administração em distintos níveis territoriais e políticos (Golić, 2022).

O cargo

De acordo com Pontes (2021), o cargo é definido como um agregado de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e especificações exigidas. A distribuição de cargos é um mistério em algumas instituições, é de salientar que para manter um equilíbrio interno e externo na administração de cargos, é sempre aconselhável que isso ocorra de forma equitativa para o progresso da organização, para evitar a insatisfação que surge quando o líder, em termo de benefícios, privilegia alguns mesmo sabendo que exercem o mesmo cargo (Pontes, 2021).

Segundo Onishchenko e Loginov (2016), o método de sistema de distribuição de tarefas é muito importante para o desenvolvimento da organização.

Quadro 1. Fases de tarefas

Publicar tarefas	Selecionar uma tarefa para distribuição e atribuí-la a um membro da equipe com base na capacidade de carga do sistema de pessoal.
Distribuir tarefas	O sistema de alocação de tarefas de pessoal designa indivíduos para tarefas com base em suas capacidades individuais, a fim de garantir uma distribuição eficiente de trabalho.
Acompanhar tarefa	Ajudar a avançar na execução das tarefas, permitindo que os indivíduos que as realizam façam a gestão e exibam uma imagem de progresso conforme a tarefa é executada.

Fonte: adaptado de Onishchenko e Loginov (2016).

Em resumo, a liderança transacional envolve uma abordagem mais pragmática e direta, focada nos resultados e na eficiência.

- *Liderança transformacional*: a liderança transformacional requer um compromisso mútuo entre o líder e os seguidores, com o objetivo de elevar tanto o líder quanto os seguidores a um patamar mais elevado de motivação e moral. Nesse estilo de liderança, é esperado que os líderes sejam eficazes e atentos às necessidades dos seguidores, permitindo que estes se expressem livremente (Alluhaybi *et al.*, 2023).

Esse estilo de liderança estabelece uma conexão poderosa baseada em uma influência recíproca, promovendo um relacionamento sólido no qual líder e seguidores aprendem em conjunto nas situações do dia a dia. A atenção e o suporte individualizados

dos líderes transformacionais às necessidades dos seguidores podem ampliar sua influência no engajamento dos seguidores em atividades criativas. Logo, os líderes que valorizam a inovação e a criatividade preferem esse estilo de liderança, pois acreditam que são ferramentas essenciais para impulsionar o progresso e o desenvolvimento da organização (Chiş-Manolache, 2022).

O objetivo geral do estudo é propor mecanismos e estratégias para reduzir problemas atuais relacionados à liderança na Unikivi. Os objetivos específicos incluem: apresentar o modelo adequado para que haja uma boa liderança, identificar as causas principais que desmotivam colaboradores com estilo de liderança existente em relação aos dados obtidos.

Descrição da Universidade Kimpa Vita

Angola iniciou seu ensino superior em 1962 com a Universidade de Luanda, expandindo posteriormente para outras províncias. A criação de regiões acadêmicas em todo o país em 2009, facilitou a descentralização do ensino superior. A Universidade Kimpa Vita possui autonomia administrativa e financeira, com unidades orgânicas como a Reitoria, o Instituto Politécnico do Uíge (IPU), que oferece cursos em áreas como Contabilidade, Engenharias e Enfermagem. A Faculdade de Economia do Uíge oferece cursos em Ciências Econômicas e a Faculdade de Direito do Uíge oferece cursos em direito com várias especialidades. O seu quadro de pessoal é subdividido em 2 (dois) regimes: especial e geral. Está localizada na Província do Uíge, no Município sede, e com um *campus* universitário no bairro Condo e Benze, onde as 3 unidades ministram cursos e atuação de serviços administrativos.

A metodologia de estudo

A metodologia deste estudo é um estudo de caso descritivo e exploratório, com uma abordagem quantitativa para explorar e identificar as relações entre as variáveis. A pesquisa segue as diretrizes de (Vergara, 2013), focando na descrição e quantificação de um fenômeno específico. Serão utilizadas técnicas como pesquisa bibliográfica, análise documental, estudo de caso e estatístico na base do questionário. Em relação aos métodos e técnicas de pesquisa, há uma variedade de definições dependendo do autor. Madeleine

define métodos como um conjunto de operações para atingir objetivos, uma estrutura de princípios que guiam a pesquisa e normas para selecionar e coordenar técnicas. Os métodos estabelecem um plano de tarefas com base em uma finalidade específica (Yin, 2015).

O questionário aplicado consiste em duas partes: a primeira parte coleta informações sócio-demográficas e a segunda contém questões fechadas da escala de Likert, variando de 1 (“Não satisfaz”) a 7 (“Excelente”). A amostra é composta por 220 participantes, respondendo a um questionário com 22 perguntas, sendo todos colaboradores efetivos da UNIKIVI. A amostra abrange colaboradores de ambos os sexos, com idades entre 18 e mais de 60 anos e representa 61,8% do total de 365 colaboradores da instituição, conforme informado pelo diretor de Recursos Humanos.

Os dados foram apresentados utilizando tabelas e gráficos, precedidos por uma análise estatística. A análise de dados foi realizada por meio de estatística descritiva, utilizando Excel (Planilhas) para os dados sóciodemográficos e SPSS-24.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*) para a análise em si. Foram utilizados diversos parâmetros estatísticos, como frequência absoluta, percentual (frequência relativa), média e desvio padrão (DP) para analisar a distribuição das variáveis.

Quadro 2 - Variáveis

Variáveis	Itens (questões)
<i>Ajudar na realização de objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Partilha de trabalho de acordo com volume (conhecimento) - Disponibilidade de meios adequados para tarefas - Oportunidade de formação e novas competências
<i>Envolvimento na tomada de decisão</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Circulação de informações - Consideração de opiniões
<i>Perfil adequado para dirigir</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Convence em ser uma pessoa verdadeira - Considerado capaz de dirigir a instituição
<i>Reconhecer esforços dos outros</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Elogios e outros sinais de reconhecimento
<i>Solucionar problemas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoia quando surgem problemas

Fonte: o autor.

Resultados de estudo

Tabela 1. Dados sociodemográficos

Variáveis sociodemográficas	Frequência	Percentagem
Sexo		
Masculino	165	75
Feminino	55	25
Total	220	100
Faixa Etária		
De 18 a 29 anos	41	18,6
De 30 a 39 anos	102	46,4
De 40 a 49 anos	48	21,8
De 50 a 59 anos	19	8,6
De 60 ou mais	10	4,5
Total	220	100
Escolaridade		
Ensino Básico	24	10,9
Ensino Secundário (até 11ª Classe)	31	14,1
Ensino Secundário Completo	48	21,8
Bacharelado	31	14,1
Licenciatura	74	33,6
Mestrado	10	4,5
Doutorado	2	0,9
Total	220	100
Estado Civil		
Casado	32	14,5
Solteiro	159	72,3
Outro (união de factos)	29	13,2
Total	220	100
Tempo de trabalho na Instituição		
1 ano	5	2,3
Mais de 1 anos	15	6,8
5 anos	48	21,8
Mais de 5 anos	56	25,5
10 anos	52	23,6
Mais de 10 anos	44	20,0
Total	220	100

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados recolhidos (2019).

Com base nos dados apresentados, podemos observar algumas tendências interessantes. A maioria esmagadora dos participantes é do sexo masculino, representando 75% do total, enquanto as mulheres correspondem a apenas 25%. Em relação à faixa etária, a maior proporção de participantes está na faixa dos 30 aos 39 anos, com 46,4%, seguida pela faixa dos 40 aos 49 anos com 21,8%. Quanto à escolaridade, a maioria dos participantes possui licenciatura (33,6%), seguida de perto pelo ensino secundário completo (21,8%). No que diz respeito ao estado civil, a maioria esmagadora é composta por participantes solteiros (72,3%). Em relação ao tempo de trabalho na instituição, observa-se uma distribuição relativamente equilibrada, com a maior proporção de participantes tendo mais de 5 anos de experiência na instituição (25,5%).

Dados do questionário

Tabela 2. Ajuda na realização dos objetivos

	N	Média	Dp	Min	Máx	Percentis		
						P25	P50	P75
Ajuda na realização dos objetivos (ARO)								
Q17_Partilha de trabalho de acordo com o volume	220	4,65	1,7	1	7	4,0	5,0	6,0
Q02_Disponibilização de meios adequados p/ tarefas	220	3,55	2,1	1	7	1,3	3,0	5,0
Q10_Trata as pessoas com respeito	220	3,29	1,8	1	7	1,0	3,0	5,0
Q15_Respeito das normas para ocupação de cargos	220	2,50	1,8	1	7	1,0	1,0	4,0
Q11_Oportunidade de formação e novas capacidades	220	2,44	1,9	1	7	1,0	2,0	3,8

(1=Não satisfaz | 2=Satisfaz pouco | 3=Nem insatisfaz, nem satisfaz | 4=Satisfaz | 5=Bom | 6=Muito bom | 7=Excelente)

Fonte: dados do questionário.

Com base na Tabela 1 podemos observar as avaliações dos itens em relação ao desempenho. O item “Partilha de trabalho de acordo com o volume” obteve a pontuação mais alta, com uma média de 4.65, indicando um desempenho classificado como “Bom”. Em seguida, o item “Disponibilização de meios adequados para a realização das suas tarefas” recebeu uma média de 3.55, sendo considerado como “Satisfaz”. Os itens “Trata as pessoas com respeito” e “Respeito das normas para ocupação de cargos” receberam médias de 3.29 e 2.50, respectivamente, indicando o primeiro item “Satisfaz” e o segundo

“Nem insatisfaz, nem satisfaz”. Por fim, o item “Oportunidade de formação e novas capacidades” recebeu uma média de 2.44, sendo classificado como “Satisfaz pouco”. Essas avaliações fornecem uma visão abrangente do desempenho dos diferentes itens avaliados, destacando áreas de força e possíveis áreas de melhoria dentro do contexto analisado.

Tabela 3. Envolvimento na tomada de decisão

	N	Média	Dp	Min	Máx	Percentis		
						P25	P50	P75
Envolvimento na tomada de decisão (ETD)								
Q13_Convocação no processo de tomada de decisões	220	3,00	1,9	1	7	1,0	2,0	5,0
Q05_A Circulação das Informações	220	2,88	2,0	1	7	1,0	2,0	5,0
Q08_Consideração das opiniões	220	2,69	1,9	1	7	1,0	2,0	4,0

(1=Não satisfaz | 2=Satisfaz pouco | 3=Nem insatisfaz, nem satisfaz | 4=Satisfaz | 5=Bom | 6=Muito bom | 7=Excelente)

Fonte: dados do questionário.

Com base na Tabela 2, que aborda a distribuição dos itens do “Envolvimento na tomada de decisão (ETD)” pelo Líder direto, podemos observar que o item com a pontuação média mais alta foi: “Convocação no processo de tomada de decisões” com uma média de 3,00. Em seguida, os itens “A Circulação das Informações” e “Consideração das opiniões” obtiveram médias de 2,88 e 2,69, respectivamente. Todas essas pontuações classificam os itens como (3 = Nem insatisfaz, nem satisfaz). Essas avaliações indicam um nível mediano de desempenho em relação ao envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão por parte do líder direto, com destaque para a convocação no processo decisório como o item mais bem avaliado.

Tabela 4. Perfil adequado do líder

	N	Média	Dp	Min	Máx	Percentis		
						P25	P50	P75
Perfil adequado (PA)								
Q03_Confiança com o líder	220	3,47	2,11	1	7	1,3	3,0	5,0
Q20_Convence ser uma pessoa verdadeira	220	3,10	2,19	1	7	1,0	2,0	5,0
Q01_Como considera o seu líder	220	2,88	1,97	1	7	1,0	2,0	4,0
Q14_Considera o lider capaz de dirigir a instituição	220	2,79	2,03	1	7	1,0	2,5	4,0
Q12_Lidera como exemplar	220	2,60	1,93	1	7	1,0	2,0	4,0

(1=Não satisfaz | 2=Satisfaz pouco | 3=Nem insatisfaz, nem satisfaz | 4=Satisfaz | 5=Bom | 6=Muito bom | 7=Excelente)

Fonte: dados do questionário.

Os dados da Tabela 3 indicam que o item com média superior de pontuação foi “Confiança com o Líder” (média = 3,47); seguindo-se os itens “O Líder convence ser uma pessoa verdadeira” (média = 3,47); “Como considera o seu Líder” (média = 3,47); “Considera o Líder capaz de dirigir a instituição” (média = 3,47); e “Lidera como exemplar” (média = 3,47), correspondendo todos os itens a 3 = Nem insatisfaz, nem satisfaz.

Tabela 5. Reconhecer esforços dos outros

	N	Média	Dp	Min	Máx	Percentis		
						P25	P50	P75
Reconhecer esforços dos outros (REO)								
Q06_Fica satisfeito quando atingir o padrão desejado	220	4,08	1,6	1	7	3,0	4,0	5,0
Q04_Elogios e outros sinais de Reconhecimentos	220	3,72	2,1	1	7	2,0	4,0	6,0
Q07_Consideração na forma de ocupação de cargos	220	2,66	1,7	1	7	1,0	3,0	4,0

(1=Não satisfaz | 2=Satisfaz pouco | 3=Nem insatisfaz, nem satisfaz | 4=Satisfaz | 5=Bom | 6=Muito bom | 7=Excelente)

Fonte: dados do questionário.

Nesse quadro, o item com a pontuação média mais alta é “fica satisfeito quando atinge o padrão desejado” com uma média de 4,08, seguido de elogios e outros sinais de reconhecimentos com 3,72, ambos correspondem a uma satisfação de 4. Quanto ao item “consideração na forma de ocupar cargo”, ele obteve uma média de 2,66, o que corresponde a uma resposta neutra de “nem insatisfaz, nem satisfaz” em uma escala de 3.

Tabela 6. Solucionar problemas

	N	Média	Dp	Min	Máx	Percentis		
						P25	P50	P75
Solucionar problemas (SP)								
Q18_Controlo quando surge um problema	220	3,33	1,6	1	7	2,0	4,0	4,0
Q19_Solucionar um problema que surge	220	3,20	1,5	1	7	2,0	3,0	4,0

(1=Não satisfaz | 2=Satisfaz pouco | 3=Nem insatisfaz, nem satisfaz | 4=Satisfaz | 5=Bom | 6=Muito bom | 7=Excelente)

Fonte: dados do questionário.

O item “Controle quando surge um problema” obteve a maior média de pontuação com 3,33, seguido por “Solucionar um problema que surge” com 3,20, ambos classificados

como “Nem insatisfaz, nem satisfaz” com uma pontuação de 3.

CONCLUSÕES

Para melhorar a situação identificada no estudo, é essencial adotar uma abordagem estruturada e proativa. Primeiramente, é fundamental estabelecer um plano de ação detalhado, que inclua metas claras e mensuráveis para cada área de melhoria destacada. Isso será útil para direcionar os esforços de forma eficaz e acompanhar o progresso ao longo do tempo.

Além disso, investir em programas de treinamento e capacitação para os colaboradores pode ser uma estratégia eficaz para abordar a necessidade de desenvolvimento de novas habilidades. Esses programas não apenas capacitam os funcionários, mas também demonstram o compromisso da organização com o crescimento e o desenvolvimento profissional de sua equipe.

No que diz respeito ao envolvimento na tomada de decisão, é importante promover uma cultura participativa e inclusiva, em que os colaboradores se sintam valorizados e tenham oportunidades reais de contribuir com as suas ideias e perspectivas. Isso não apenas aumenta o engajamento, mas também pode levar a decisões mais bem fundamentadas e aceitas pela equipe.

Por fim, em relação à confiança e percepção em relação ao líder, é crucial que ele continue a demonstrar eficiência, transparência e habilidades de liderança eficazes. Comunicação aberta, *feedback* construtivo e apoio ativo aos colaboradores são elementos-chave para fortalecer os laços de confiança e promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Ao implementar essas medidas de forma consistente e contínua, a organização estará no caminho certo para melhorar o desempenho e a satisfação dos colaboradores, criando, assim, um ambiente propício ao crescimento e sucesso mútuo.

REFERÊNCIAS

ALLUHAYBI, A. *et al.* Impact of Nurse Manager Leadership Styles on Work Engagement: A

Systematic Literature Review. **Journal of Nursing Management**, [S. l.], v. 2023, p. 1-9, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1155/2023/5090276>. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11918969/>. Acesso em: 6 out. 2025.

ANGOLA. Decreto Presidencial no. 191/18, Estatuto da Carreira Docente do Ensino Superior. Imprensa Nacional, 08 ago. 2018. Diário da República, série 1, n.º 118, quarta-feira, 8 de agosto de 2018. Disponível em: https://uniluanda.ao/wp-content/uploads/2023/04/DP-191-_-18-de-8-de-Agosto-Estatuto-da-Carreira-docente-ES.pdf. Acesso em: 6 out. 2025.

BOUCHAMMA, Y. Leadership Practices in Effective Schools in Disadvantaged Areas of Canada. **Education Research International**, [S. l.], v. 2012, p. 1-16, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1155/2012/712149>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1155/2012/712149>. Acesso em: 6 out. 2025.

BRADLEY, B. H. *et al.* Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 1, p. 151–158, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0024200>.

CHIŞ-MANOLACHE, D. THE IMPORTANCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN ORGANISATIONS. **Scientific Research and Education in the Air Force**, Bucharest, v. 23, p. 127-131, 2022. DOI: <https://doi.org/10.19062/2247-3173.2022.23.19>.

CIALDINI, R. B. **Influence: The psychology of persuasion**. Rev. ed. [S. l.]: Collins, 1984.

GOLIĆ, D. **Organization and administrative tasks of the administration in the field of tourism**. In: THE SEVENTH INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE - THE FUTURE OF TOURISM, p. 195-212, 2022. DOI: <https://doi.org/10.52370/TISC22195DG>. Disponível em: <https://www.tisc.rs/proceedings/index.php/hitmc/article/view/433/425>. Acesso em: 6 out. 2025.

GUO, S.; HOU, Y.; JIANG, H.; ZHAN, X.; MA, J. Dynamic System Analysis of Leadership Effectiveness in Complex Environments. **Discrete Dynamics in Nature and Society**, 2021, p. 1-12, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1155/2021/8863059>.

MEDEIROS, L. D. S.; LEONE, N. M. D. C. P. G. Práticas de liderança na gestão imobiliária. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 210–223, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.05.001>.

ONISHCHENKO, S. P.; LOGINOV, O. V. Organization of tasks distribution by departments of project-oriented university. **Technology Audit and Production Reserves**, v. 4, n. 3(30), p. 61, 2016. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2016.76138>. Disponível em:

PAUL, J. What Do Medical Physicists Do? Leadership and Challenges in Administration and Various Business Functions. **Advances in Radiation Oncology**, v. 7, n. 6, p. 100947, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.adro.2022.100947>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2452109422000549?via%3Dihub>. Acesso em: 6 out. 2025.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários: Carreiras e remuneração**. 20. ed. Ltr Editora, 2021.

RÓŻEWSKI, P.; JANKOWSKI, J. Model of Multilayer Knowledge Diffusion for Competence Development in an Organization. **Mathematical Problems in Engineering**, 2015, p. 1–20, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1155/2015/529256>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1155/2015/529256>. Acesso em: 6 out. 2025.

SALEEM, A.; BASHIR, M.; ABRAR, M. Ethical behaviors by leaders act as a stimulant to the wellbeing of employees by restraining workplace embitterment. **Frontiers in Public Health**, v. 10, p. 974642, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.974642>. Disponível em: <https://public-pages-files-2025.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2022.974642/pdf>. Acesso em: 6 out. 2025.

TIRRI, K.; EISENSCHMIDT, E.; POOM-VALICKIS, K.; KUUSISTO, E. Current Challenges in School Leadership in Estonia and Finland: A Multiple-Case Study among Exemplary Principals. **Education Research International**, 2021, p. 1-11, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1155/2021/8855927>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1155/2021/8855927>. Acesso em: 6 out. 2025.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração** (v. 14). São Paulo: Atlas, 2013

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

Recebido em: 18/03/2025

Parecer em: 26/06/2025

Aprovado em: 30/08/2025