

**LIDERANÇA COMO FACTOR DE MOTIVAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
O CASO DA FACULDADE DE HUMANIDADES DA UNIVERSIDADE AGOSTINHO NETO****LEADERSHIP AS A MOTIVATIONAL FACTOR IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: THE
CASE OF THE FACULTY OF HUMANITIES OF AGOSTINHO NETO UNIVERSITY****EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN SUPERIOR: EL CASO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES DE LA
UNIVERSIDAD AGOSTINHO NETO**Francisco Ângelo Canvula Manuel¹

e757848

<https://doi.org/10.47820/recima21.v7i5.7848>

PUBLICADO: 05/2026

RESUMO

Este artigo analisa a relação entre os estilos de liderança dos dirigentes e os níveis de motivação do corpo docente e administrativo da Faculdade de Humanidades da Universidade Agostinho Neto (FH-UAN), no período de 2020 a 2024. A investigação adoptou abordagem qualitativa, assente em dez entrevistas semi-estruturadas a docentes e administrativos, cujos dados foram processados com o software NVivo 12 segundo o protocolo de análise de conteúdo de Bardin (2011). Os resultados identificam a coexistência de três estilos de liderança; transformacional, transaccional e laissez-faire, com predomínio do modelo transaccional, associado a ciclos motivacionais instáveis, comprometimento predominantemente calculativo e elevada rotatividade de quadros. A análise indica que os mecanismos de mediação entre liderança e motivação são o reconhecimento diferenciado do mérito académico, a percepção de autonomia e a equidade distributiva. Com base nas evidências recolhidas, propõe-se um modelo híbrido de liderança que articula dimensões transformacionais com práticas participativas, como condição necessária para o fortalecimento do comprometimento institucional e da qualidade académica na FH-UAN.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança transformacional. Motivação docente. Ensino superior. Gestão académica. Angola.

ABSTRACT

This article analyses the relationship between the leadership styles of academic managers and the motivation levels of teaching and non-teaching staff at the Faculty of Humanities of Agostinho Neto University (FH-UAN), from 2020 to 2024. The study adopted a qualitative approach, drawing on ten semi-structured interviews with lecturers, researchers and academic administrators, whose data were processed using NVivo 12 software following Bardin's (2011) content analysis protocol. The findings identify the coexistence of three leadership styles; transformational, transactional and laissez-faire, with the transactional model predominating and being associated with unstable motivational cycles, predominantly calculative commitment and high staff turnover. The analysis reveals that the mediating mechanisms between leadership and motivation are differentiated recognition of academic merit, perception of autonomy and distributive equity. Based on the evidence gathered, a hybrid leadership model is proposed, combining transformational

¹ Doutorando em Ciências Sociais, Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Agostinho Neto, Luanda, Angola. Mestre em Ciência Política, Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Agostinho Neto, Luanda, Angola. Licenciado em Gestão e Administração Pública Faculdade de Letras e Ciências Sociais - Universidade Agostinho Neto .



dimensions with participatory practices, as a necessary condition for strengthening institutional commitment and academic quality at FH-UAN.

KEYWORDS: *Transformational leadership. Faculty motivation. Higher education. Academic management. Angola.*

RESUMEN

Este artículo analiza la relación entre los estilos de liderazgo de los dirigentes académicos y los niveles de motivación del personal docente y no docente de la Facultad de Humanidades de la Universidad Agostinho Neto (FH-UAN), en el período 2020-2024. La investigación adoptó un enfoque cualitativo, basado en diez entrevistas semiestructuradas aplicadas a docentes, investigadores y gestores académicos, cuyos datos fueron procesados con el software NVivo 12 según el protocolo de análisis de contenido de Bardin (2011). Los resultados identifican la coexistencia de tres estilos de liderazgo; transformacional, transaccional y laissez-faire, con predominio del modelo transaccional, asociado a ciclos motivacionales inestables, compromiso predominantemente calculativo y elevada rotación de personal. El análisis revela que los mecanismos de mediación entre liderazgo y motivación son el reconocimiento diferenciado del mérito académico, la percepción de autonomía y la equidad distributiva. Con base en las evidencias recogidas, se propone un modelo híbrido de liderazgo que articula dimensiones transformacionales con prácticas participativas, como condición necesaria para el fortalecimiento del compromiso institucional y la calidad académica en la FH-UAN.

PALABRAS CLAVE: *Liderazgo transformacional. Motivación docente. Educación superior. Gestión académica. Angola.*

INTRODUÇÃO

O desempenho das instituições de ensino superior (IES) depende, em larga medida, da qualidade da liderança exercida pelos seus dirigentes. A capacidade do decano, do chefe de departamento ou do coordenador de curso para mobilizar o corpo docente em torno de objectivos partilhados determina os resultados imediatos em termos de ensino e investigação. Influencia também a trajectória institucional a médio e a longo prazo.

No contexto angolano, após o período de estabilização pós-conflito, o ensino superior conheceu expansão acelerada, com multiplicação de estabelecimentos públicos e privados. Essa expansão não foi acompanhada, em igual ritmo, pelo desenvolvimento de modelos de liderança adaptados às especificidades do ambiente académico (ANGOLA, 2016).

A Universidade Agostinho Neto (UAN), fundada em 1962 como Estudos Gerais Universitários de Angola e reestruturada após a independência, é a mais antiga e a maior universidade pública angolana. A Faculdade de Humanidades (FH-UAN), uma das suas unidades orgânicas, forma quadros nas áreas de Filosofia, Língua Portuguesa, Línguas Estrangeiras, Psicologia e Comunicação Social.



Entre 2020 e 2024, a instituição atravessou transformações organizacionais relevantes: reestruturação curricular decorrente da reforma do ensino superior angolano; rotatividade na sua direcção; pressão crescente por indicadores de desempenho académico; e os efeitos do período pandémico sobre o modelo de funcionamento presencial. Estes factores tornaram a relação entre liderança e motivação do pessoal docente e não-docente um problema organizacional de primeira ordem.

O problema de investigação que orienta este estudo formula-se do seguinte modo: em que medida os estilos de liderança praticados na FH-UAN influenciam os níveis de motivação dos seus colaboradores no período 2020-2024?

A partir desta questão, o estudo avança uma hipótese interpretativa específica: a predominância de um estilo transaccional de liderança, assente na gestão por excepção e na troca calculada, produz ciclos motivacionais instáveis e constrange o desenvolvimento de uma cultura académica orientada para a qualidade e a inovação. A verificação desta hipótese, através da análise das percepções dos próprios actores, é a contribuição central do presente artigo.

O estudo tem como objectivos específicos:

- (i) identificar os estilos de liderança predominantes na FH-UAN no período estudado;
- (ii) analisar a percepção dos colaboradores sobre a relação entre práticas de liderança e estados motivacionais;
- (iii) determinar os mecanismos de mediação entre liderança e motivação no contexto académico específico da FH-UAN;
- (iv) avaliar o impacto dos estilos de liderança nos indicadores de comprometimento institucional;
- (v) propor um modelo de liderança adequado ao contexto das IES angolanas, com base nas evidências recolhidas.

A justificação científica do estudo assenta em duas ordens de razões. Do ponto de vista teórico, a investigação sobre liderança em IES africanas permanece sub-representada na literatura especializada, quando comparada com os contextos europeu e norte-americano. Do ponto de vista empírico, os estudos sobre a gestão interna das IES públicas angolanas baseados em dados primários são escassos, situação que este artigo pretende contribuir para alterar.

Metodologicamente, o recurso ao software NVivo 12 para o processamento de dados qualitativos constitui avanço em relação a estudos precedentes sobre gestão universitária em Angola. Os estudos anteriores privilegiaram abordagens quantitativas de carácter descritivo, com



questionários de larga escala, mas com menor capacidade de captar os significados atribuídos pelos actores às suas experiências organizacionais.

O artigo estrutura-se em quatro secções principais. Na primeira apresenta-se o referencial teórico, que enquadra os principais modelos de liderança e as teorias da motivação aplicáveis ao contexto das IES. Na segunda descreve-se a metodologia, incluindo o delineamento, os participantes, os instrumentos e os procedimentos de análise. Na terceira secção apresentam-se e discutem-se os resultados, organizados em quatro categorias analíticas: estilos de liderança predominantes; percepções da relação liderança-motivação; impacto no comprometimento; e barreiras à mudança de modelo. A quarta secção apresenta as considerações finais, com as conclusões.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Teorias da liderança: da abordagem pelos traços ao paradigma transformacional

O campo científico da liderança organizacional percorreu, ao longo do século XX, um trajecto teórico que vai das teorias dos traços às abordagens comportamentais, depois às teorias situacionais e contingenciais, e finalmente ao paradigma transformacional que domina a literatura contemporânea (YUKL, 2013). Cada ciclo teórico respondeu às insuficiências explicativas do anterior, sem que nenhum tenha conseguido apresentar uma teoria unificada e universalmente aceite, o que demonstra a complexidade inerente ao fenómeno da liderança como processo de influência social.

As teorias dos traços, dominantes até meados do século XX, sustentavam que a capacidade de liderança era determinada por atributos pessoais estáveis, como inteligência, assertividade, dominância social e autoconfiança (NORTHOUSE, 2019). A revisão de Stogdill (1948) constituiu o primeiro desafio sistemático a esta abordagem: ao analisar 124 estudos, o autor concluiu que as mesmas características não predizem a eficácia da liderança em contextos diferentes.

A revisão posterior do próprio Stogdill (1974) introduziu nuance, ao admitir que certos traços, nomeadamente a iniciativa e a tolerância à frustração, apresentam consistência trans-situacional moderada. Essa rectificação, porém, não restaurou o paradigma original.

As teorias comportamentais, impulsionadas pelos estudos de Lewin, Lippitt e White (1939) na Universidade de Iowa, e depois pelos programas de investigação das Universidades de Ohio e Michigan nos anos 1950, deslocaram o foco das características do líder para aquilo que o líder faz.



Lewin e colaboradores identificaram três estilos básicos; autocrático, democrático e laissez-faire e documentaram que o estilo autocrático produzia maior volume de trabalho a curto prazo, mas gerava maior hostilidade grupal e dependência do líder; o democrático produzia qualidade superior e maior coesão; e o laissez-faire gerava os piores resultados em ambas as dimensões.

Os estudos da Universidade de Ohio distinguiram dois eixos comportamentais, estrutura de iniciação (orientação para a tarefa) e consideração (orientação para as relações) e demonstraram a sua independência empírica, abrindo caminho à conceptualização de estilos que combinam elevado investimento nas duas dimensões simultaneamente.

O modelo situacional de Hersey e Blanchard (1969) introduziu a variável do nível de prontidão, ou maturidade, dos colaboradores como determinante do estilo de liderança eficaz, propondo uma matriz de quatro estilos; direcção, instrução, apoio e delegação correspondentes a quatro níveis de desenvolvimento dos liderados.

A contribuição principal deste modelo é o reconhecimento de que a eficácia do líder depende da adequação entre o seu comportamento e as necessidades contextuais dos colaboradores, e não de um único estilo universalmente superior. A sua limitação reside na dificuldade de operacionalização empírica do conceito de maturidade e na ausência de validade convergente com outras medidas de desempenho organizacional (YUKL, 2013).

A liderança transaccional, sistematizada por Burns (1978) e depois por Bass (1985), assenta na troca calculada entre líder e colaboradores: o primeiro oferece recompensas condicionadas, materiais ou simbólicas, pelo cumprimento de objectivos predefinidos. O modelo tem duas componentes principais: a recompensa contingente, em que o líder clarifica expectativas e recompensa o cumprimento; e a gestão por excepção, activa ou passiva, em que o líder intervém quando os resultados se desviam do esperado.

A liderança transaccional é funcionalmente eficaz em contextos estáveis, com tarefas bem definidas e trabalhadores com baixa necessidade de autonomia, mas revela limitações em ambientes que exigem criatividade, adaptação e comprometimento afectivo com a missão organizacional (BASS; AVOLIO, 1994).

A liderança transformacional, conceptualizada originalmente por Burns (1978) e operacionalizada por Bass e Avolio (1994) através do Questionário de Liderança Multifactorial (MLQ), distingue-se da transaccional pela capacidade de elevar as aspirações dos colaboradores para além do interesse imediato, alinhando-as com propósitos colectivos mais amplos.

O modelo de Bass e Avolio articula quatro componentes: (i) influência idealizada, o líder age como modelo de referência ética e é respeitado pelos colaboradores; (ii) motivação



inspiracional — o líder articula uma visão apelativa do futuro e comunica expectativas elevadas; (iii) estimulação intelectual, o líder encoraja a criatividade e o questionamento dos pressupostos estabelecidos; e (iv) consideração individualizada, o líder trata cada colaborador como indivíduo com necessidades, aspirações e competências próprias, investindo no seu desenvolvimento pessoal.

A meta-análise de Judge e Piccolo (2004), que abrangeu 87 estudos publicados entre 1985 e 2001, demonstrou que a liderança transformacional apresenta correlação positiva com a satisfação dos colaboradores ($r = 0,58$), o comprometimento organizacional ($r = 0,52$) e o desempenho individual ($r = 0,44$), mesmo após controlo para os efeitos da liderança transaccional. Estes resultados consolidaram a posição do modelo transformacional como quadro de referência dominante na investigação sobre liderança eficaz, com especial relevância para contextos organizacionais em que o trabalho tem natureza cognitiva e autónoma, como é o caso das IES.

Portanto, modelos revistos nesta subsecção constituem o quadro de categorização utilizado na análise das entrevistas. A tipologia tripartida, transformacional, transaccional, laissez-faire, operacionalizada por Bass e Avolio (1994), é adoptada como grelha primária de codificação dos estilos de liderança percebidos na FH-UAN. A meta-análise de Judge e Piccolo (2004) fornece a ancoragem empírica para as inferências sobre a relação entre estilo transformacional e indicadores de satisfação, comprometimento e desempenho.

A literatura situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1969) é recuperada na discussão do modelo híbrido proposto, que pressupõe o reconhecimento da variabilidade contextual como dimensão constitutiva da liderança académica eficaz.

1.2. Liderança em contexto de administração pública e de IES

A aplicação das teorias de liderança às organizações públicas apresenta especificidades que as distinguem do sector privado. As IES públicas operam sob constrangimentos institucionais particulares: dependência de financiamento público; regulação normativa intensa; culturas organizacionais marcadas pela colegialidade e pela autonomia profissional dos académicos; e estruturas de autoridade formalmente hierárquicas, mas funcionalmente fragmentadas (MINTZBERG, 1995).

A gestão por objectivos quantitativos, característica das reformas da Nova Gestão Pública aplicadas às universidades a partir dos anos 1990, introduziu lógicas de avaliação de desempenho que colidem, em muitos contextos, com as normas de autonomia académica historicamente valorizadas pelos docentes universitários.



Bolden *et al.* (2009) argumentam que a liderança nas universidades é distribuída por natureza: a autoridade formal dos dirigentes coexiste com a autoridade informal dos académicos de prestígio, e as decisões de maior impacto são frequentemente produto de processos de deliberação colegial, em vez de decisão executiva individual.

Esta característica estrutural implica que os modelos de liderança eficazes no contexto universitário devem incorporar dimensões participativas que reconheçam e valorizem essa distribuição da autoridade, em vez de reproduzirem modelos hierárquicos de comando e controlo transferidos do sector empresarial.

O conceito de liderança académica, formulado por Ramsden (1998), introduz a dimensão pedagógica, a capacidade do líder académico de criar condições para o desenvolvimento dos docentes como professores e investigadores, como componente específica da liderança eficaz em contexto universitário.

O líder académico eficaz não se limita a gerir recursos e a garantir o cumprimento de regulamentos: investe activamente na criação de uma comunidade académica de aprendizagem, em que os docentes se sentem apoiados para experimentar, inovar e correr riscos intelectuais. Esta dimensão está ausente do modelo transaccional puro, que restringe a relação líder-colaborador à troca calculada.

No contexto das IES africanas, Teferra e Altbach (2004) identificaram tensões estruturais entre os modelos de gestão herdados da administração colonial ou da tradição burocrática pós-independência, centralizados, hierárquicos, avessos à transparência nos critérios de avaliação e as exigências contemporâneas de governança universitária orientada para a qualidade, a internacionalização e a prestação de contas. A FH-UAN insere-se neste contexto de tensão, com particularidades adicionais decorrentes da trajectória histórica da UAN e do papel da universidade pública no sistema político e social angolano.

No entanto, a literatura revista nesta subsecção fornece três vectores operativos para a leitura do caso FH-UAN: (i) o reconhecimento da liderança universitária como fenómeno distribuído (BOLDEN *et al.*, 2009), que orienta a interpretação das tensões entre autoridade formal e autoridade colegial identificadas nas entrevistas; (ii) a noção de liderança académica com dimensão pedagógica (RAMSDEN, 1998), que serve de critério normativo para avaliar o défice de investimento no desenvolvimento profissional docente na faculdade; e (iii) o enquadramento das IES africanas (TEFERRA; ALTBACH, 2004), que explicita a relevância do diagnóstico de transição entre modelos herdados e exigências contemporâneas.

A motivação humana no trabalho tem sido explicada por duas grandes famílias teóricas: as teorias de conteúdo, centradas nos factores que activam e sustentam o comportamento; e as



teorias de processo, que examinam como esse comportamento é regulado e dirigido (ROBBINS; JUDGE, 2019). Ambas as abordagens têm implicações para a compreensão da motivação docente e para a identificação das práticas de liderança com maior capacidade motivadora.

Entre as teorias de conteúdo, a hierarquia das necessidades de Maslow (1954) postula que as motivações humanas se organizam em cinco níveis; fisiológico, segurança, pertença e afecto social, estima e auto-realização, com a premissa de que apenas as necessidades não satisfeitas geram impulso motivacional e de que a satisfação de um nível activa o nível seguinte.

A aplicação ao contexto académico indica que os docentes universitários cujas necessidades de segurança laboral e de reconhecimento profissional não são atendidas dificilmente orientam o seu esforço para o nível superior da auto-realização, que corresponde à produção de conhecimento original e ao desenvolvimento da excelência pedagógica. A crítica mais recorrente ao modelo de Maslow é a sua fraca sustentação empírica e a rigidez da estrutura hierárquica, que a investigação posterior não confirmou de forma consistente (WAHBA; BRIDWELL, 1976).

Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) desenvolveram a teoria bifactorial a partir de estudos com engenheiros e contabilistas, distinguindo os factores higiénicos dos factores motivadores. Os factores higiénicos; condições físicas de trabalho, salário, política de gestão, relações interpessoais, segurança do emprego, quando insatisfatórios, geram insatisfação; mas a sua presença não produz motivação positiva. Apenas os factores motivadores como, realização, reconhecimento, natureza do trabalho, responsabilidade, progressão produzem satisfação duradoura e engajamento activo.

A implicação para a gestão das IES é directa: melhorar as condições materiais de trabalho dos docentes é condição necessária, mas insuficiente, para motivar o desempenho académico de excelência. A liderança que se limita a garantir condições de trabalho adequadas, sem investir no reconhecimento, na autonomia e no desenvolvimento profissional, não produz motivação intrínseca.

McClelland (1961) propôs uma tipologia das motivações socialmente adquiridas: necessidade de realização, de afiliação e de poder. A motivação de realização, o impulso para atingir padrões de excelência, resolver problemas difíceis e superar obstáculos é a mais relevante para a compreensão do desempenho académico. Investigadores com elevada necessidade de realização tendem a preferir contextos que ofereçam retorno claro e preciso sobre o seu desempenho, desafios de dificuldade moderada e oportunidades de desenvolvimento autónomo. Contextos organizacionais com processos de avaliação opacos e com critérios de reconhecimento não académicos penalizam desproporcionalmente os docentes



com elevada orientação para a realização, podendo conduzir à sua saída da instituição ou ao desinvestimento progressivo.

A teoria das expectativas de Vroom (1964) é particularmente relevante para a compreensão da motivação em contextos de liderança transaccional. O modelo postula que a motivação é função do produto de três percepções: expectância (a crença de que o esforço conduz ao desempenho desejado), instrumentalidade (a crença de que o desempenho conduz à recompensa) e valência (o valor atribuído à recompensa).

Quando os colaboradores percebem ausência de instrumentalidade porque o esforço e o mérito académico não se traduzem em reconhecimento ou progressão, e outros critérios (proximidade ao dirigente, antiguidade, pertença política) determinam as oportunidades de carreira, a motivação extrínseca e intrínseca deterioram-se simultaneamente. A liderança tem papel directo na gestão destas percepções: o modo como o dirigente comunica critérios, distribui oportunidades e reconhece o mérito forma ou desfaz as percepções de instrumentalidade dos colaboradores.

A teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (1985) distingue a motivação intrínseca originada no interesse genuíno pela actividade da motivação extrínseca, regulada por recompensas ou pressões externas. O modelo postula que três necessidades psicológicas básicas; autonomia, competência e pertença são condições para o florescimento da motivação intrínseca. A liderança transformacional, ao oferecer consideração individualizada, estimulação intelectual e visão partilhada, cria condições favoráveis à satisfação destas três necessidades. A liderança transaccional, ao assentar no controlo e na recompensa condicional, tende a inibir a autonomia e a substituir a motivação intrínseca por regulação extrínseca.

A teoria da equidade de Adams (1965) introduz a dimensão da comparação social como determinante do estado motivacional: os colaboradores avaliam a justiça da sua situação comparando a razão entre o que investem e o que recebem com a mesma razão de outros colaboradores em situação semelhante. Quando percebem injustiça distributiva recebem menos do que consideram merecer em comparação com colegas, reduzem o seu investimento como forma de restaurar o equilíbrio percebido. Esta dinâmica é particularmente intensa em IES com sistemas de progressão e de distribuição de recursos pouco transparentes, como se verificará nos resultados deste estudo.

As cinco teorias revistas nesta subsecção são mobilizadas de forma diferenciada na análise dos resultados. A teoria bifactorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) é utilizada para interpretar a assimetria percebida entre ausência e presença de reconhecimento. A teoria da autodeterminação (DECI; RYAN, 1985) fundamenta a leitura do papel da autonomia na



motivação intrínseca dos docentes. A teoria da equidade (ADAMS, 1965) enquadra a análise das percepções de injustiça distributiva na distribuição de recursos académicos. A teoria das expectativas (VROOM, 1964) sustenta a interpretação da deterioração da instrumentalidade em contextos de critérios opacos. O modelo de McClelland (1961) fornece o dispositivo analítico para interpretar o desinvestimento dos docentes com elevada orientação para a realização.

1.3. Liderança e motivação nas IES africanas e no contexto angolano

A literatura sobre liderança em IES africanas é relativamente escassa quando comparada com a produção académica sobre universidades europeias e norte-americanas. Os estudos disponíveis sugerem que as IES africanas operam frequentemente sob tensão entre modelos de gestão herdados da administração pública colonial ou da tradição burocrática pós-independência — hierárquicos, centralizados, avessos à delegação e à transparência — e as exigências contemporâneas de autonomia académica, internacionalização e produção científica competitiva (TEFERRA; ALTBACH, 2004).

Nos contextos lusófonos africanos, a investigação sobre gestão universitária é ainda mais limitada. Os poucos estudos existentes para Angola e Moçambique documentam a preponderância de estilos de liderança directivos e a fragilidade dos mecanismos de participação docente nos processos de tomada de decisão (CASSULE, 2019; NHANTUMBO, 2016). Estes estudos tendem, contudo, a basear-se em questionários de auto-relato com amostras de conveniência, o que limita a sua capacidade de captar os processos relacionais e os significados subjectivos que os actores atribuem às práticas de liderança.

No caso angolano especificamente, a Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (ANGOLA, 2016) estabelece o quadro normativo do ensino superior e prevê mecanismos de avaliação da qualidade institucional. A criação do Sistema Nacional de Garantia da Qualidade do Ensino Superior (SINAQES) representa um passo na direcção da prestação de contas e da transparência. Contudo, a distância entre o normativo e a prática organizacional concreta das IES permanece significativa, em particular no que respeita à gestão de recursos humanos académicos, à aplicação de critérios de mérito na progressão na carreira e à existência de espaços efectivos de deliberação colegial (ANGOLA, 2016).

Desta feita, três pontos são retidos para a análise empírica: (i) a transferência acrítica de modelos teóricos ocidentais para IES africanas produz diagnósticos descontextualizados, pelo que a leitura do caso FH-UAN privilegia a adaptação contextual em detrimento da aplicação mecânica; (ii) os estudos lusófonos disponíveis apontam para preponderância de estilos directivos, hipótese a testar no caso específico da FH-UAN; e (iii) o desfasamento entre quadro



normativo e prática organizacional angolana é elemento estruturante das barreiras à mudança do modelo de liderança identificadas nos resultados.

A presente investigação insere-se neste contexto, pretendendo contribuir com dados empíricos primários para o debate sobre a gestão académica em Angola e, mais amplamente, para a literatura sobre liderança em IES africanas de expressão portuguesa. A opção por uma abordagem qualitativa intensiva responde às limitações dos estudos existentes e permite aceder a dimensões do fenómeno, percepções, significados e experiências vividas dos actores que os métodos quantitativos captam de forma necessariamente parcial.

2. METODOLOGIA

2.1. Delineamento da Investigação

A investigação adoptou abordagem qualitativa, por se considerar a mais adequada ao objectivo de compreender percepções, significados e experiências vividas dos colaboradores da FH-UAN em relação à liderança e à sua influência motivacional (MINAYO, 2002; CRESWELL, 2010). A opção qualitativa justifica-se pela natureza do fenómeno estudado: os estilos de liderança e os seus efeitos motivacionais são processos relacionais e simbólicos que não se reduzem a variáveis quantificáveis, e a sua compreensão exige acesso aos quadros interpretativos através dos quais os actores dão sentido às suas experiências organizacionais.

O delineamento seguiu a lógica do estudo de caso, com a FH-UAN como unidade de análise delimitada (YIN, 2015). A escolha da FH-UAN justifica-se por três razões: (i) a relevância da instituição no sistema de ensino superior angolano, enquanto faculdade da mais antiga universidade pública do país; (ii) a disponibilidade de acesso ao terreno e a cooperação institucional concedida pelo Conselho de Direcção; e (iii) a pertinência do período 2020-2024, que combina os efeitos da pandemia de COVID-19, uma reestruturação orgânica interna e a rotatividade da liderança de topo da faculdade.

O estudo de caso permite aprofundamento contextual e produção de conhecimento situado, sem pretensão de representatividade estatística para o conjunto das IES angolanas; os resultados têm, contudo, potencial de transferibilidade para IES com características organizacionais e contextuais similares (LINCOLN; GUBA, 1985).

2.2. Participantes e procedimento de amostragem

O *corpus* empírico foi constituído por dez entrevistas semi-estruturadas, realizadas entre Março e Setembro de 2024. Os participantes foram seleccionados por amostragem intencional,



segundo critérios de variação máxima (PATTON, 2002). Procurou-se garantir diversidade na categoria docente (professor assistente, professor auxiliar, professor associado), no regime de contratação (tempo integral, tempo parcial), na área departamental representada e no nível de responsabilidade de gestão exercida ou anteriormente exercida.

A definição da dimensão da amostra obedeceu ao critério de saturação teórica, operacionalizado como o ponto a partir do qual novas entrevistas deixam de produzir categorias analíticas novas ou de adensar as categorias já identificadas (GUEST; BUNCE; JOHNSON, 2006).

Na presente investigação, a saturação foi monitorizada activamente ao longo do processo de recolha, por meio de três procedimentos: (i) elaboração, após cada entrevista, de um memorando analítico comparativo entre a entrevista em curso e as precedentes, registando categorias emergentes e confirmações de categorias prévias; (ii) revisão da codificação preliminar no NVivo 12 a partir da sexta entrevista, com verificação sistemática da introdução de novos códigos; e (iii) documentação do momento em que novas entrevistas deixaram de gerar categorias analíticas inéditas.

A partir da oitava entrevista, as categorias substantivas, estilos de liderança percebidos, mecanismos de mediação e indicadores de comprometimento, estabilizaram-se, registando-se apenas a confirmação ou a diferenciação interna de categorias já identificadas. As duas entrevistas adicionais (E9 e E10) foram conduzidas para teste de saturação e confirmaram a estabilização, com introdução de nuances, mas sem novas categorias substantivas. Este procedimento está em consonância com o critério de saturação teórica discutido na literatura contemporânea sobre pesquisa qualitativa.

O perfil dos participantes distribuiu-se da seguinte forma: seis docentes de carreira (dois assistentes, dois auxiliares e dois associados); dois investigadores com funções de coordenação de projectos de investigação; e dois gestores académicos de nível intermédio com experiência recente em funções de direcção departamental. Em termos de tempo de serviço na FH-UAN, os participantes tinham entre quatro e vinte e dois anos de vínculo à instituição, com média de onze anos. Sete eram do sexo masculino e três do sexo feminino, distribuição que reflecte aproximadamente a composição do corpo docente da faculdade. O recrutamento foi feito por contacto directo, após obtenção de autorização do Conselho de Direcção da FH-UAN.



2.3. Instrumento de recolha de dados

O instrumento de recolha de dados foi um guião de entrevista semi-estruturada, construído com base na revisão de literatura e validado por dois peritos em comportamento organizacional. O guião cobriu quatro eixos temáticos:

- (i) percepção do estilo de liderança dos superiores hierárquicos directos, com pedido de exemplos concretos;
- (ii) factores de motivação e desmotivação no desempenho das funções académicas;
- (iii) relação percebida entre as práticas de liderança e o grau de comprometimento com a instituição;
- (iv) expectativas em relação a um modelo de liderança académica desejável para a FH-UAN.

Foram ainda incluídas questões sobre a experiência do período pandémico e a sua influência sobre a relação com os dirigentes, dado que o período 2020-2022 constituiu contexto específico de pressão sobre os modelos de liderança existentes.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, em gabinete da FH-UAN, com duração média de quarenta e seis minutos (mínimo de trinta e dois, máximo de sessenta e um minutos). Todas foram gravadas em áudio, com consentimento informado escrito dos participantes, e posteriormente transcritas integralmente. O investigador procurou minimizar efeitos de desejabilidade social através de duas estratégias: o uso de questões indirectas, por exemplo, pedindo ao participante que descrevesse como um colega imaginário descreveria o seu superior imediato e a garantia explícita de anonimato e de apresentação agregada dos resultados.

2.4. Análise de dados

O tratamento dos dados seguiu o protocolo de análise de conteúdo de Bardin (2011), com o suporte do software NVivo 12. O processo de codificação decorreu em três fases sequenciais. A fase de pré-análise consistiu na leitura flutuante de todas as transcrições, na identificação dos temas recorrentes e na constituição do corpus definitivo.

A fase de exploração do material incluiu a codificação aberta, atribuição de códigos descritivos a fragmentos de texto e a categorização axial, em que os códigos foram agrupados em categorias segundo relações de semelhança temática e conceptual. A fase de tratamento dos resultados envolveu a interpretação e a inferência a partir das categorias, orientada pelo quadro teórico e pelos objectivos do estudo.



As categorias analíticas finais resultantes do processo de codificação foram quatro: (1) estilos de liderança percebidos; (2) mecanismos de mediação entre liderança e motivação; (3) indicadores de comprometimento organizacional; e (4) barreiras institucionais à mudança do modelo de liderança.

A verificação da qualidade da análise qualitativa assentou em quatro dispositivos interligados, alinhados com os critérios de credibilidade, transferibilidade, confirmabilidade e consistência formulados por Lincoln e Guba (1985) e retomados pela literatura metodológica contemporânea.

A credibilidade foi assegurada por triangulação de codificadores: dois investigadores independentes codificaram separadamente uma subamostra de 20% das transcrições (dois casos), obtendo-se um índice de concordância de Kappa de Cohen de 0,78, considerado substancial segundo os critérios de Landis e Koch (1977). As divergências foram resolvidas por discussão e consenso, com registo em memorando metodológico.

A transferibilidade foi endereçada através da estratégia de thick description (LINCOLN; GUBA, 1985): as categorias e as interpretações são acompanhadas de extractos literais das entrevistas, permitindo ao leitor avaliar a plausibilidade das inferências e a transferibilidade dos resultados para contextos similares. Os participantes são identificados por código alfanumérico (E1 a E10) para garantir o anonimato.

A confirmabilidade foi reforçada através da triangulação de dados: as evidências das entrevistas foram sistematicamente contrastadas com informação documental recolhida nos relatórios de actividade da FH-UAN, nos regulamentos internos em vigor e em dados de domínio público sobre o ensino superior angolano. Os documentos analisados incluem os relatórios anuais de actividade (2020-2023) e os estatutos orgânicos da faculdade, que foram sumariados em matriz documental e cruzados com as categorias empíricas.

2.5. Considerações éticas

A investigação respeitou integralmente os princípios éticos aplicáveis à pesquisa com seres humanos. O protocolo de investigação foi submetido ao Conselho Científico da FH-UAN, que emitiu parecer favorável antes do início da recolha de dados. Cada participante recebeu informação completa sobre os objectivos do estudo, os procedimentos de recolha e tratamento de dados, e as garantias de anonimato e confidencialidade, tendo assinado formulário de consentimento informado. Ficou assegurado o direito à desistência em qualquer fase do estudo, sem necessidade de justificação. As transcrições e os ficheiros NVivo estão arquivados em repositório seguro da instituição, com acesso restrito ao investigador principal, e serão



disponibilizados a investigadores externos mediante pedido fundamentado ao Conselho Científico.

3.RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Estilos de liderança percebidos na FH-UAN (2020-2024)

A análise das entrevistas permitiu identificar e caracterizar três categorias de estilos de liderança presentes na FH-UAN no período estudado: liderança transformacional, liderança transaccional e liderança laissez-faire. Os três estilos coexistiram ao longo do período, mas com distribuição desigual. O estilo transaccional foi o mais frequentemente referenciado como estilo dominante, com presença em sete das dez entrevistas. O modelo transformacional foi reconhecido em práticas circunscritas de dois dirigentes departamentais, cujos mandatos decorreram entre 2021 e 2024. O laissez-faire emergiu como padrão situacional em dois subperíodos específicos de transição e de conflito institucional.

A caracterização do estilo transaccional dominante assenta em três subcategorias recorrentes nas narrativas dos participantes.

A primeira é a ênfase na conformidade procedimental. Os dirigentes são descritos como prioritariamente preocupados com o cumprimento de prazos administrativos, a frequência às reuniões obrigatórias e a submissão de relatórios nos formatos prescritos, em detrimento do incentivo à iniciativa académica e à inovação pedagógica. Entrevistado 1 descreveu este padrão da seguinte forma: *“O que conta é aparecer nas reuniões e entregar os papéis a tempo. Quem faz investigação e não aparece nas reuniões é visto como problemático.”*

Esta configuração corresponde, em termos teóricos, ao polo mais restritivo do modelo transaccional sistematizado por Bass e Avolio (1994): a ênfase é colocada na recompensa contingente formal, cumprimento de rotinas administrativas, sem activação das dimensões motivacionais intrínsecas discutidas por Deci e Ryan (1985). A priorização da conformidade sobre a iniciativa académica sinaliza, ainda, a marginalização da dimensão pedagógica da liderança académica preconizada por Ramsden (1998).

A segunda subcategoria é a gestão por excepção reactiva. A maioria dos participantes descreveu dirigentes que apenas tomam contacto com os docentes quando existe desvio relativamente ao esperado: atraso, conflito, reclamação de estudantes, sem investimento sistemático no acompanhamento e no desenvolvimento profissional. Entrevistado 5 resumiu esta lógica com precisão: *“O director fala comigo quando há problema. Quando corre bem, não há palavra nenhuma. É como se correr bem fosse o mínimo esperado e não merecesse atenção.”*



Esta percepção é directamente consistente com o componente de gestão por excepção passiva do modelo transaccional de Bass e Avolio (1994), segundo o qual o líder intervém apenas perante desvios. Ao nível motivacional, esta prática corresponde à supressão do factor motivador do reconhecimento (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959): a ausência de atenção ao desempenho positivo é lida pelos docentes como sinalização de que o mérito académico é tratado como mínimo contratual, não como contribuição merecedora de reconhecimento explícito.

A terceira subcategoria é a distribuição selectiva de reconhecimento com base em critérios não académicos. Seis participantes referiram que o acesso a recursos, horas lectivas mais convenientes, equipamento informático, verbas de investigação, indicação para projectos de prestígio — dependia da proximidade relacional com o dirigente, da antiguidade na instituição ou da pertença a determinadas redes informais, e não do mérito académico objectivável. Entrevistado 3 afirmou: *“Publiquei dois artigos no último ano. Os meus colegas mais antigos, que não publicaram nada, têm acesso a recursos que eu não tenho. Não percebo a lógica, mas aprendi a não perguntar.”*

Este padrão activa simultaneamente dois vectores teóricos. Em primeiro lugar, configura uma quebra da instrumentalidade na acepção de Vroom (1964): os docentes percebem que o seu desempenho não se traduz em recompensa proporcional, o que deprime a motivação. Em segundo lugar, produz o tipo de iniquidade distributiva analisado por Adams (1965): a comparação entre o rácio esforço-recompensa próprio e o rácio dos colegas gera estados motivacionais negativos que, no caso de Entrevistado 3, se manifestam no desinvestimento aprendido e no silêncio estratégico, padrão empiricamente relevante por revelar como a injustiça percebida é internalizada como norma.

O estilo transformacional, embora minoritário, deixou impressão positiva e duradoura nos participantes que o experienciaram. Os indicadores citados incluem a articulação de uma visão académica partilhada para o departamento, o investimento no desenvolvimento profissional dos docentes júnior com acompanhamento sistemático, a delegação com acompanhamento e a abertura ao debate sobre estratégias departamentais em espaços colegiais formais.

Por outro lado, o Entrevistado 7 descreveu a actuação de um director de departamento no período 2022-2023: *“Era a primeira vez que um director me perguntava onde queria estar daqui a cinco anos, profissionalmente. Depois ajudou-me a candidatar a um projecto internacional. Isso mudou a minha relação com a instituição.”*

A narrativa de E7 materializa as quatro componentes transformacionais de Bass e Avolio (1994): a consideração individualizada (interesse explícito pela trajectória profissional do



docente), a motivação inspiracional (projecto temporal de cinco anos), a estimulação intelectual (candidatura a projecto internacional) e a influência idealizada (mudança na relação do docente com a instituição, sugerindo identificação com o modelo do líder). Este achado confirma empiricamente, para o caso FH-UAN, a correlação entre liderança transformacional e comprometimento afectivo estabelecida na meta-análise de Judge e Piccolo (2004).

O *laissez-faire* emergiu nas narrativas como resposta situacional a dois contextos específicos. O primeiro foi o período de transição de lideranças em 2020-2021, após reorganização orgânica da faculdade, que gerou indefinição de competências e ausência de orientação estratégica durante cerca de oito meses. O segundo foram os episódios de conflito entre a direcção da faculdade e o Conselho Científico sobre os critérios de progressão na carreira docente.

Em ambos os casos, a ausência de orientação clara dos dirigentes foi descrita como geradora de ansiedade, de redução da produtividade colectiva e de deterioração do clima organizacional. E9 observou: *“Quando não há liderança, cada um fecha a porta do gabinete e faz o seu. A faculdade torna-se um conjunto de indivíduos, não uma instituição.”*

Este padrão é consistente com a caracterização do *laissez-faire* na literatura clássica (LEWIN; LIPPITT; WHITE, 1939) como o estilo associado aos piores indicadores de coesão grupal e de produtividade. No caso FH-UAN, o *laissez-faire* não se manifesta como opção deliberada, mas como efeito residual da instabilidade institucional, um achado que confirma a hipótese inicial do estudo e tensiona parcialmente a literatura, ao sugerir que, em contextos de rotatividade frequente da liderança, o *laissez-faire* emerge estruturalmente e não apenas por disposição pessoal do dirigente.

3.2. Mecanismos de mediação entre liderança e motivação

A segunda categoria analítica central diz respeito à percepção dos colaboradores sobre os mecanismos através dos quais o estilo de liderança influencia os seus estados motivacionais. A análise das entrevistas identificou três mecanismos principais: o reconhecimento diferenciado do mérito académico, a percepção de autonomia e a equidade distributiva. Estes mecanismos são interdependentes e actuam de forma cumulativa: quando os três estão presentes, produzem motivação intrínseca sustentada; quando um ou mais estão ausentes, o efeito desmotivador é desproporcionalmente intenso.

O reconhecimento foi o factor motivacional mais referenciado (oito em dez participantes), mas com conotação predominantemente negativa: a maioria dos participantes descreveu a ausência ou insuficiência de reconhecimento como fonte de desmotivação activa, mais do que a



sua presença como factor de motivação positiva. Esta assimetria é coerente com a teoria bifactorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959): o reconhecimento pertence ao grupo dos factores motivadores, cuja ausência gera insatisfação, mas cuja presença não garante, por si só, motivação sustentada.

A especificidade que o contexto da FH-UAN acrescenta ao modelo clássico é que o reconhecimento percebido como falso ou instrumental, dado em contextos de visibilidade institucional sem correspondência na distribuição efectiva de recursos é descrito como mais desmotivador do que a ausência de reconhecimento *tout court*. Este achado amplia a formulação original de Herzberg e colegas, ao distinguir um terceiro estado — o reconhecimento ritualizado sem substrato material que opera como factor de desmotivação activa.

A autonomia académica foi citada como condição necessária da motivação intrínseca por seis participantes, todos com grau de doutoramento ou em fase de conclusão. A correlação entre percepção de autonomia e comprometimento com a actividade de investigação foi particularmente saliente nas narrativas: os colaboradores que descreveram maior liberdade na escolha de temas de investigação e na organização das suas agendas académicas relataram igualmente maior identificação com a missão institucional e menor intenção declarada de saída da FH-UAN.

Por seu turno, E6 articulou este mecanismo com clareza: *“Sou muito mais produtivo quando decido o meu próprio programa de investigação. Quando me pedem para fazer o que outros decidiram que é prioridade, o resultado técnico pode ser o mesmo, mas o entusiasmo desaparece.”*

Este achado confirma empiricamente a proposição central da teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (1985) sobre a autonomia como necessidade psicológica básica para a sustentação da motivação intrínseca. A articulação feita por E6 entre “resultado técnico” e “entusiasmo” é particularmente relevante: sugere que a liderança transaccional pode extrair conformidade comportamental, mas falha em activar o compromisso afectivo com o conteúdo do trabalho, distinção central entre regulação extrínseca e motivação intrínseca (DECI; RYAN, 1985).

A equidade distributiva foi identificada como variável moderadora com efeito particularmente intenso na FH-UAN. Sete participantes referiram percepções de injustiça na distribuição de oportunidades de progressão, de acesso a recursos de investigação e de distribuição da carga lectiva. A característica específica destas percepções de iniquidade é que não se dirigiam apenas às condições absolutas de trabalho, salário, infraestruturas, mas às condições relativas: ao modo como os docentes percepcionavam a distribuição comparativa das



oportunidades entre colegas. Quando os participantes percebiam que a progressão na carreira dependia de critérios não académicos, os níveis declarados de motivação intrínseca diminuam independentemente da qualidade do relacionamento interpessoal com o dirigente.

Este resultado confirma e especifica a teoria da equidade de Adams (1965) no contexto académico angolano. A especificação reside no desacoplamento observado entre relação interpessoal e efeito motivacional: mesmo dirigentes com boa relação pessoal com os docentes não conseguem compensar a percepção de injustiça sistémica, o que aponta para a necessidade de reformar os sistemas de avaliação e progressão na carreira como condição prévia para a eficácia de qualquer modelo de liderança.

A articulação entre os três mecanismos confirma a hipótese inicial do estudo. A liderança transaccional dominante na FH-UAN opera sobre os três vectores de forma negativa: degrada o reconhecimento substantivo, inibe a autonomia académica e amplifica as percepções de iniquidade. Inversamente, a liderança transformacional, nos episódios em que se manifestou, activou simultaneamente os três mecanismos o que explica o efeito desproporcionado dos seus resultados motivacionais em períodos circunscritos.

3.3. Impacto dos estilos de liderança no comprometimento organizacional

A terceira categoria analítica examina o impacto dos estilos de liderança identificados nos indicadores de comprometimento organizacional. Os dados das entrevistas foram triangulados com informação documental sobre participação dos docentes em órgãos colegiais e produção científica da FH-UAN no período 2020-2024. O referencial analítico adoptado é o modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), que distingue comprometimento afectivo (identificação e envolvimento emocional com a organização), comprometimento de continuação (permanência por custo percebido da saída) e comprometimento normativo (dever de permanência).

Os participantes com exposição prolongada e exclusiva ao estilo transaccional apresentaram dois padrões distintos de adaptação ao contexto. O primeiro padrão, designado nas narrativas como comprometimento de continuação, traduz-se na permanência na instituição por ausência de alternativas viáveis no mercado de trabalho académico angolano, e não por identificação com a missão ou por satisfação com o contexto de trabalho. E2 descreveu-o com transparência: *“Fico porque é a UAN, porque tem prestígio, porque as alternativas são piores. Não fico porque me sinto bem aqui. Há uma diferença.”*

Esta articulação corresponde tipicamente à dimensão de continuação do modelo de Meyer e Allen (1991), associada a custos percebidos da saída. O aspecto específico que o caso



FH-UAN acrescenta é a explicitação, por parte do docente, da distinção entre as duas formas de permanência. Essa meta-consciência sugere que o comprometimento de continuação na faculdade é reflexivo, não naturalizado, e potencialmente reversível caso emergjam alternativas institucionais credíveis.

O segundo padrão é o distanciamento instrumental: redução progressiva do investimento profissional ao mínimo contratualmente exigido, com abandono das actividades que não são directamente avaliadas. A expressão “fazer o que é pedido, não mais” surgiu em três entrevistas independentes (E2, E6, E9), o que sugere a generalidade do padrão. Este comportamento corresponde ao que a literatura sobre desengajamento organizacional caracteriza como retirada afectiva, uma resposta adaptativa ao desacoplamento entre esforço e recompensa (VROOM, 1964) e à iniquidade percebida (ADAMS, 1965).

Os dois participantes (E7, E8) com exposição a períodos de liderança transformacional relataram, em contrapartida, episódios de comprometimento afectivo elevado: co-autoria de artigos publicados em revistas indexadas, participação voluntária em comissões académicas para além das obrigações formais e envolvimento em actividades de extensão universitária. A duração limitada desses episódios, circunscrita a mandatos de dirigentes específicos e a sua reversão após mudança de liderança sugerem que o comprometimento afectivo na FH-UAN é mais dependente da orientação do dirigente em funções do que de dispositivos institucionais estruturados.

Esta dependência da personalidade individual do líder é, ela própria, uma fragilidade organizacional: a qualidade do comprometimento dos docentes torna-se imprevisível e não generalizável, variando com a rotatividade da liderança. O achado tensiona parcialmente a literatura: enquanto os modelos transformacionais clássicos (BASS; AVOLIO, 1994) enfatizam a capacidade do líder de construir comprometimento duradouro, o caso FH-UAN mostra que, em contextos institucionais frágeis, o comprometimento afectivo é susceptível a desinstalação rápida após transições de liderança o que aponta para a necessidade de institucionalizar dispositivos que estabilizem os efeitos motivacionais para além dos mandatos individuais.

A taxa de rotatividade docente no período 2020-2024 foi estimada pelos participantes em cerca de 25 a 30% dos docentes de carreira para o período de quatro anos, com concentração nas categorias de professor assistente e auxiliar exactamente as categorias com maior necessidade de investimento no desenvolvimento profissional para progredir na carreira. Esta estimativa é indicativa e não confirmada: carece de verificação com dados administrativos formais, que não foram disponibilizados pela instituição no âmbito desta investigação. Interpretamo-la, portanto, como percepção partilhada pelos participantes, e não como dado



objectivo. Apesar desta limitação, a estimativa é consistente com os perfis de desmotivação e distanciamento identificados nas entrevistas e com o padrão de comprometimento de continuação dominante, funcionando como sinal qualitativo convergente com a análise substantiva.

3.4. Barreiras institucionais à mudança do modelo de liderança

A quarta categoria analítica, que emergiu indutivamente do processo de codificação sem ter sido prevista no protocolo inicial de entrevista, diz respeito às barreiras que os participantes identificaram como obstáculos à implementação de modelos de liderança mais transformacionais na FH-UAN. A sua identificação é relevante porque as propostas normativas de mudança de modelo de liderança tendem a subestimar as condições estruturais e culturais que constroem a adoção de novas práticas.

A primeira barreira identificada é a ausência de autonomia de gestão de recursos humanos no nível da faculdade. Os participantes com experiência de gestão (E8, E10) sublinharam que os dirigentes académicos da FH-UAN têm poder limitado para recrutar, promover, remunerar diferencialmente ou dispensar docentes, uma vez que essas competências estão centralizadas ao nível da reitoria da UAN e, em última instância, do Ministério do Ensino Superior.

Esta limitação reduz a capacidade efectiva do dirigente académico de implementar um sistema de reconhecimento e progressão baseado no mérito, independentemente da sua orientação de liderança. Do ponto de vista teórico, esta barreira define os limites exógenos da instrumentalidade percebida (VROOM, 1964): por mais que um dirigente queira associar esforço a recompensa, o sistema centralizado retira-lhe a capacidade de o fazer.

A segunda barreira é a ausência de programas de formação em liderança académica. Nenhum dos participantes referiu ter tido acesso a formação específica em gestão ou liderança universitária, seja como dirigente seja como potencial futuro dirigente. Os dirigentes académicos na FH-UAN são seleccionados prioritariamente com base nos seus méritos académicos científicos e pedagógicos, critério relevante, mas insuficiente, sem que existam dispositivos sistemáticos de desenvolvimento das competências de liderança necessárias para a função de gestão.

A transição de académico para dirigente é descrita como abrupta e sem suporte institucional. Esta lacuna corresponde a uma variante do que Ramsden (1998) identifica como o subinvestimento sistemático no desenvolvimento da dimensão pedagógica da liderança académica.



A terceira barreira é a cultura organizacional de aversão ao conflito e à prestação de contas. Vários participantes descreveram uma norma cultural informal segundo a qual a crítica pública às decisões dos dirigentes é percebida como deslealdade institucional e pode ter consequências informais na distribuição de recursos. Esta norma inibe os mecanismos de feedback ascendente que são condição de funcionamento de um modelo participativo e constrange a capacidade dos dirigentes de obter informação genuína sobre o estado motivacional dos seus colaboradores. A norma é compatível com as tensões estruturais identificadas por Teferra e Altbach (2004) em IES africanas marcadas por culturas de deferência burocrática herdadas da tradição administrativa pós-independência.

A quarta barreira é a instabilidade dos mandatos de liderança. No período 2020-2024, a FH-UAN registou três alterações de liderança de topo ao nível do decano ou cargo equivalente, o que gera descontinuidade estratégica e impede o desenvolvimento das condições de confiança interpessoal que a liderança transformacional exige. Vários participantes referiram explicitamente a futilidade de se comprometerem com as prioridades de um dirigente cuja permanência no cargo é incerta. E4 observou: *“Aprendi a não investir muito nas prioridades de nenhum director. Isso protege-me, mas não é bom para a faculdade.”*

Esta racionalidade de protecção individual, embora compreensível, reproduz e amplifica o ciclo de baixo comprometimento institucional. Do ponto de vista teórico, a instabilidade dos mandatos interage com o mecanismo de comprometimento afectivo descrito por Meyer e Allen (1991): a construção de identificação emocional com a organização exige horizontes temporais de estabilidade que a rotatividade dos dirigentes inviabiliza.

3.5. Proposta de modelo híbrido de liderança para a FH-UAN

Com base no quadro teórico e nos resultados empíricos apresentados, propõe-se um modelo híbrido de liderança académica para a FH-UAN, articulando dimensões transformacionais com práticas participativas. O modelo é designado híbrido porque reconhece que, nas condições actuais da FH-UAN com as barreiras estruturais identificadas na subsecção anterior, um modelo puramente transformacional não é implementável a curto prazo. O que é possível e necessário é a introdução progressiva de práticas transformacionais e participativas dentro das margens de autonomia de que os dirigentes académicos dispõem.

Primeiro pilar — Visão académica partilhada. O dirigente académico deve comunicar e co-construir, com os colaboradores, uma visão estratégica para a faculdade ou departamento que ultrapasse o horizonte do mandato individual e seja operacionalizada em objectivos específicos e mensuráveis. A co-construção, por oposição à mera comunicação descendente, é



o que distingue a motivação inspiracional transformacional da retórica institucional que os docentes reconhecem como performativa. A visão partilhada é o mecanismo pelo qual a liderança transformacional eleva a motivação dos colaboradores do nível da conformidade para o nível do comprometimento (BASS; AVOLIO, 1994).

Segundo pilar — Reconhecimento diferenciado do mérito académico. Os dirigentes académicos devem reformular as práticas de reconhecimento informal que estão dentro da sua margem de autonomia, mesmo quando os sistemas formais de progressão não estão, de modo a valorizar explicitamente as publicações, as orientações de estudantes, a captação de financiamento e as actividades de transferência de conhecimento. O reconhecimento verbal sistemático e público do desempenho académico dos docentes tem custo zero e efeito motivador documentado (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959). Ao nível do sistema, a reforma dos critérios formais de progressão na carreira permanece condição necessária para que o reconhecimento informal não seja percebido como gesto vazio.

Terceiro pilar — Delegação com acompanhamento. O modelo participativo prevê a descentralização das decisões académicas planos de investigação departamentais, organização de actividades científicas, distribuição de recursos de investigação para os níveis mais próximos da actividade académica, com criação de espaços de deliberação colegial.

A participação na tomada de decisão tem efeito documentado sobre a percepção de autonomia e sobre o comprometimento afectivo (NORTHOUSE, 2019). A delegação, contudo, deve ser acompanhada de suporte e de feedback regular, o que a distingue do *laissez-faire*: o dirigente mantém a orientação estratégica e a responsabilidade pelos resultados colectivos, mas confia aos colaboradores a autonomia operacional.

Quarto pilar — Desenvolvimento profissional contínuo. O investimento em programas de formação pedagógica, de metodologia de investigação e de liderança académica para os quadros docentes constitui, simultaneamente, prática de liderança transformacional componente de consideração individualizada, e instrumento de gestão sustentada da motivação intrínseca. A FH-UAN deveria criar estruturas formais de mentoria e acompanhamento para os docentes em início de carreira, e parcerias com outras IES para acesso a programas de desenvolvimento profissional. A UAN, ao nível institucional, deveria incorporar a formação em liderança académica como requisito para a ocupação de cargos de gestão.

Quinto pilar — Transparência dos processos e critérios. A percepção de equidade distributiva identificada como mecanismo central de mediação entre liderança e motivação depende da visibilidade dos critérios de distribuição de recursos, de atribuição de tarefas e de avaliação do desempenho. Os dirigentes académicos devem comunicar de forma proactiva e



documentada os critérios que presidem às suas decisões, submetendo-os à discussão colegial. Esta prática reduz as percepções de arbitrariedade, desactiva as dinâmicas de desconfiança institucional e cria condições para que o esforço e o mérito académico sejam percebidos como instrumentalmente relevantes o que, segundo Vroom (1964), é condição necessária para a motivação sustentada.

Os cinco pilares do modelo híbrido distribuem-se por três níveis de implementação. O primeiro nível, imediatamente accionável pelos dirigentes académicos, inclui o reconhecimento informal, a delegação com acompanhamento e a transparência de critérios. O segundo nível, dependente de decisão ao nível da reitoria da UAN, compreende a institucionalização de mentoria, a formação em liderança académica e a estabilização dos mandatos.

O terceiro nível, que exige decisão ao nível do Ministério do Ensino Superior, refere-se à reforma dos critérios formais de progressão na carreira e à descentralização da autonomia de gestão. A articulação entre os três níveis é a condição de eficácia do modelo, que de outra forma ficaria dependente, como se documentou no presente estudo, da disposição pessoal dos dirigentes em funções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo examinou a relação entre os estilos de liderança praticados na Faculdade de Humanidades da Universidade Agostinho Neto e os níveis de motivação dos seus colaboradores no período 2020-2024. A partir de dez entrevistas semi-estruturadas processadas com o software NVivo 12, os dados empíricos sustentaram a hipótese interpretativa formulada na introdução: a predominância do estilo transaccional na FH-UAN está associada a ciclos motivacionais instáveis, a comprometimento predominantemente calculativo e a uma rotatividade docente que compromete a continuidade e a qualidade dos projectos académicos.

A análise permite formular três conclusões principais.

A primeira é que os colaboradores da FH-UAN distinguem com clareza os três estilos de liderança estudados, transformacional, transaccional e laissez-faire e associam o estilo transformacional, mesmo quando experienciado em períodos circunscritos, a estados motivacionais de maior intensidade, qualidade e duração. A familiaridade dos participantes com as diferenças entre estilos não é teórica, mas vivida: resulta da comparação entre experiências concretas com diferentes dirigentes ao longo da sua trajectória na instituição.

A segunda nota é que os mecanismos de mediação entre liderança e motivação na FH-UAN são três: o reconhecimento diferenciado do mérito académico, a percepção de autonomia



e a equidade distributiva. Agir sobre estes mecanismos é condição mais eficaz do que melhorar isoladamente as condições materiais de trabalho. Esta conclusão tem implicação directa para a gestão: os dirigentes académicos dispõem de margem de acção real sobre os mecanismos de reconhecimento informal e de delegação com acompanhamento, mesmo quando as margens de manobra sobre os sistemas formais de progressão e de remuneração são limitadas pela centralização normativa do sistema de ensino superior angolano.

Finalmente, a sustentação da motivação docente requer dispositivos institucionais estruturados sistemas de avaliação baseados em critérios académicos transparentes, espaços de deliberação colegial efectiva, programas de desenvolvimento profissional — que não dependam exclusivamente das características individuais do dirigente em funções. A dependência da motivação colectiva da orientação pessoal do líder é, ela própria, uma fragilidade organizacional que os resultados deste estudo documentam com clareza: quando o dirigente transformacional sai, o comprometimento afectivo que ele construiu desfaz-se, porque não estava ancorado em dispositivos institucionais que persistissem para além do seu mandato.

Do ponto de vista da gestão universitária, e em particular da gestão de IES públicas em Angola, os resultados do presente estudo sugerem quatro linhas de acção concretas.

Em primeiro lugar, ao nível dos órgãos de direcção da FH-UAN, recomenda-se a introdução imediata de práticas de reconhecimento académico documentado (e.g., boletins científicos internos, actos públicos de reconhecimento de publicações e orientações bem-sucedidas, indicação meritocrática para comissões científicas). Estas práticas têm custo financeiro residual e alto retorno motivacional, por actuarem directamente sobre o factor motivador identificado na teoria bifactorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959).

Em seguida, ao nível da reitoria da UAN, recomenda-se a criação de um programa institucional de formação em liderança académica, destinado a actuais e potenciais dirigentes de unidades orgânicas. A profissionalização progressiva da função de gestão académica é condição para romper a transição abrupta entre perfil científico e perfil de gestão, identificada pelos participantes como fragilidade estrutural.

Por outro lado, ao nível do Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação, recomenda-se a revisão dos critérios formais de progressão na carreira docente universitária, com ponderação explícita de indicadores de produção científica, de qualidade pedagógica e de captação de financiamento competitivo, em articulação com o SINAQES. A calibragem dos critérios formais é condição sistémica para que as práticas informais de reconhecimento meritocrático ao nível das faculdades não sejam neutralizadas por incongruências no plano central.



Em quarto lugar, ao nível da política pública de ensino superior, o estudo aponta para a necessidade de estabilização dos mandatos de liderança nas unidades orgânicas das universidades públicas. A elevada rotatividade observada na FH-UAN no período analisado, três alterações de liderança de topo em quatro anos, é incompatível com a construção de dispositivos institucionais duradouros. Recomenda-se a adopção de mandatos com duração mínima garantida e avaliação intercalar formal, protegendo os dirigentes de interferências conjunturais e permitindo o desenvolvimento de estratégias de médio prazo.

Quanto às limitações metodológicas, a dimensão da amostra, embora adequada ao delineamento qualitativo e sustentada pelo critério de saturação teórica (GUEST; BUNCE; JOHNSON, 2006), restringe a transferibilidade directa dos resultados para universos mais alargados. A triangulação com dados documentais foi limitada pela indisponibilidade de dados administrativos sobre rotatividade docente, o que obrigou à utilização de estimativas perceptivas dos próprios participantes, assumidas como sinal qualitativo, não como dado confirmatório. A possível influência da desejabilidade social nas respostas não pode ser inteiramente excluída, apesar das precauções metodológicas adoptadas (uso de questões indirectas e garantia de anonimato).

Relativamente às limitações contextuais, o contexto específico da FH-UAN, trajectória histórica singular, composição disciplinar na área das humanidades, posicionamento no sistema angolano de ensino superior pode não ser partilhado por outras IES angolanas, nomeadamente as de natureza técnica ou privada. O período 2020-2024 coincidiu com os efeitos da pandemia de COVID-19, o que introduz variáveis de confundimento de difícil controlo, ainda que o guião de entrevista tenha procurado isolar o efeito pandémico em eixo temático específico.

O estudo opera predominantemente ao nível das percepções dos actores, sem acesso directo a medidas objectivas de desempenho individual ou colectivo. A preponderância observada do estilo transaccional pode reflectir, em alguma medida, o viés das memórias dos participantes, sensíveis a eventos negativos mais salientes. A análise das dinâmicas transformacionais assenta em apenas dois casos (E7, E8), o que limita a robustez das inferências comparativas entre estilos.

A agenda de investigação futura deverá desenvolver-se em três direcções complementares. A primeira é a extensão do estudo a outras unidades orgânicas da UAN e a universidades públicas e privadas angolanas, incluindo IES de perfis disciplinares contrastantes (engenharias, ciências da saúde, ciências sociais aplicadas), para verificar a generalidade dos padrões identificados e documentar eventuais variações contextualmente condicionadas.



A segunda é a introdução de métodos mistos, combinando os dados qualitativos com questionários de grande escala sobre estilos de liderança e comprometimento organizacional, por exemplo através de instrumentos validados como o MLQ (BASS; AVOLIO, 1994) e as escalas de comprometimento de Meyer e Allen (1991). Este desenho permitirá aumentar a validade estatística, o poder inferencial e a possibilidade de comparação com estudos internacionais.

A terceira é o desenvolvimento de estudos longitudinais, que permitam avaliar o efeito de mudanças de liderança sobre os indicadores motivacionais ao longo do tempo, superando a limitação inerente aos estudos transversais retrospectivos como o presente.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 1965. v. 2, p. 267-299.
- ANGOLA. Lei n.º 17/16, de 7 de Outubro. Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino. Luanda: Diário da República, 2016.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- BOLDEN, R. et al. Distributed leadership in higher education: rhetoric and reality. *Educational Management Administration & Leadership*, v. 37, n. 2, p. 257-277, 2009.
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- CASSULE, A. M. *Gestão e qualidade nas instituições de ensino superior em Angola*. Luanda: Mayamba Editora, 2019.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum, 1985.
- GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.



HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, v. 23, n. 5, p. 26-34, 1969.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. *The motivation to work*. New York: Wiley, 1959.

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 5, p. 755-768, 2004.

LANDIS, J. R.; KOCH, G. G. The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, v. 33, n. 1, p. 159-174, 1977.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, v. 10, n. 2, p. 271-301, 1939.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage, 1985.

MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1954.

McCLELLAND, D. C. *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand, 1961.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, H. *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

NHANTUMBO, I. A. Liderança e motivação nas universidades públicas moçambicanas. *Revista Moçambicana de Ciências da Educação*, v. 4, n. 1, p. 45-63, 2016.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. 8. ed. Thousand Oaks: Sage, 2019.

PATTON, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

RAMSDEN, P. *Learning to lead in higher education*. London: Routledge, 1998.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Comportamento organizacional*. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, v. 25, n. 1, p. 35-71, 1948.



STOGDILL, R. M. Handbook of leadership: a survey of theory and research. New York: Free Press, 1974.

TEFERRA, D.; ALTBACH, P. G. African higher education: challenges for the 21st century. Higher Education, v. 47, n. 1, p. 21-50, 2004.

VROOM, V. H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964.

WAHBA, M. A.; BRIDWELL, L. G. Maslow reconsidered: a review of research on the need hierarchy theory. Organizational Behavior and Human Performance, v. 15, n. 2, p. 212-240, 1976.

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

YUKL, G. Leadership in organizations. 8. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2013.