Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE

OPEN ACCESS

doi.org/10.51891/rease.v12i11.31707

IMPACTO DA LIDERANÇA PARTICIPATIVA DOS COLABORADORES COMO FACTOR DECISIVO PARA O ALCANCE DE MELHORES RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO. ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO DO UÍGE (ISCED-UÍGE), 2023 A 2026

IMPACT OF PARTICIPATIVE LEADERSHIP AMONG EMPLOYEES AS A DECISIVE FACTOR IN ACHIEVING BETTER ORGANIZATIONAL RESULTS. A CASE STUDY AT THE HIGHER INSTITUTE OF EDUCATION SCIENCES OF UÍGE (ISCED-UÍGE), 2023–2026

Dongala Filipe[1]
Manuel de Carvalho Filipe Bunga[2]
Samuel Albino Chova Wassuca[3]

RESUMO: Este artigo analisa a relação entre a liderança participativa e a percepção dos resultados organizacionais no Instituto Superior de Ciências da Educação do Uíge (ISCED-Uíge), instituição pública de ensino superior angolana, no período de 2023 a 2026. Adoptou-se um estudo de caso de abordagem mista, de natureza aplicada e predominantemente descritiva, com preponderância da componente quantitativa. Foram recolhidos 79 questionários (51 docentes e 28 trabalhadores administrativos), numa população de 120 colaboradores, e realizadas duas entrevistas semiestruturadas a gestores. Os dados quantitativos foram tratados com estatística descritiva e as entrevistas com análise temática. Entre os administrativos, 57,1% concordaram que participam nas decisões; 67,9% associaram a liderança participativa à motivação e 61,5% reconheceram uma contribuição positiva da participação para os resultados institucionais. Entre os docentes, 41,2% concordaram com o seu envolvimento nas decisões e 45,1% discordaram totalmente; 43,1% discordaram de que a liderança tenha melhorado o ambiente de trabalho, embora 47,1% reconhecessem que a liderança motiva o trabalho em equipa. A hipótese de investigação obtém apoio descritivo, mas não se afirma significância estatística nem causalidade, dada a ausência de teste inferencial baseado numa medida composta e comparável. Conclui-se que a institucionalização de mecanismos regulares de auscultação, comunicação, retorno de informação e formação das chefias pode reduzir a distância entre a gestão e os docentes.

Palavras-chave: Liderança participativa. Gestão de recursos humanos. Tomada de decisão. Resultados organizacionais. Ensino superior. Angola.

ABSTRACT: This article examines the relationship between participative leadership and perceived organisational results at the Instituto Superior de Ciências da Educação do Uíge (ISCED-Uíge), an Angolan public higher education institution, over the period 2023–2026. A mixed-methods case study, applied in nature and predominantly descriptive, was adopted, with emphasis on the quantitative component. Seventy-nine questionnaires were collected (51 from teaching staff and 28 from administrative staff) from a population of 120 employees, and two semi-structured interviews were

[1] Licenciado em Ciências da Educação pelo Instituto Superior de Ciências da Educação (ISCED) do Uíge. Professor da disciplina de Teoria da Educação e Desenvolvimento Curricular. Escola de Magistério Cor Mariae do Uíge (Escola de Formação de Professores).

[2] Licenciado em Contabilidade e Gestão pela Universidade Kimpavita, Uíge. Professor e chefe da Secretaria Pedagógica. Instituto Politécnico de Kituma (IPOK), Uíge.

[3] Pós-doutor e Doutor em Gestão de Recursos Humanos. Doutor em Ciências da Educação. Formação: Universidade Tecnológica do México e Universidade Orlando (EUA). Presidente/Reitor, investigador científico e professor do Instituto Superior Politécnico Intercontinental de Luanda (ISPIL). Orientador.

conducted with managers. Quantitative data were analysed with descriptive statistics and the interviews through thematic analysis. Among administrative staff, 57.1% agreed that they take part in institutional decisions, 67.9% associated participative leadership with motivation, and 61.5% acknowledged a positive contribution of participation to institutional results. Among teaching staff, 41.2% agreed that they are involved in decisions and 45.1% strongly disagreed; 43.1% strongly disagreed that leadership had improved the work environment, although 47.1% recognised that leadership motivates teamwork. The research hypothesis receives descriptive support only: statistical significance and causality are not claimed, since no inferential test based on a composite and comparable measure was available. The findings suggest that institutionalising regular mechanisms of listening, communication, feedback and manager training may reduce the gap between management and teaching staff.

Keywords: Participative leadership. Human resource management. Decision-making. Organisational results. Higher education. Angola.

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas operam num ambiente marcado por transformações sociais, económicas e tecnológicas, por exigências crescentes de inovação e de produtividade e pela necessidade de utilizar com eficiência os recursos disponíveis. Neste contexto, o alcance dos objetivos organizacionais não depende apenas de recursos materiais, financeiros e tecnológicos, mas também da forma como as pessoas são geridas, orientadas e envolvidas no funcionamento da organização. A liderança assume, por isso, particular importância, na medida em que pode influenciar a motivação, o comprometimento, o desempenho e a qualidade dos resultados alcançados pelos colaboradores (Chiavenato, 2014; Robbins & Judge, 2022).

Entre os estilos de liderança estudados, destaca-se a liderança participativa, caracterizada pelo envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão, pela valorização das suas ideias e sugestões, pela comunicação aberta, pela cooperação e pela partilha de responsabilidades (Robbins & Judge, 2022; Yukl & Gardner, 2020).

Em vez de concentrar a decisão numa única figura hierárquica, o líder participativo assume também o papel de mobilizador, orientador e facilitador da participação. A literatura associa este estilo a ganhos potenciais de confiança, de comunicação interna, de motivação e de compromisso com os objetivos institucionais, mas não o apresenta como solução universal: os seus efeitos dependem do contexto, da natureza das tarefas e do grau de centralização da autoridade (Galeazzo et al., 2021; Vroom & Yetton, 1973).

No ensino superior, a questão adquire contornos próprios. As instituições são organizações complexas, com actividades académicas, científicas, administrativas e sociais que envolvem categorias profissionais distintas e vários níveis de responsabilidade, o que exige

mecanismos de coordenação, comunicação e cooperação capazes de integrar os diferentes intervenientes.

No contexto angolano, as transformações administrativas e educacionais colocaram novos desafios à gestão das instituições públicas, e estudos recentes sobre gestão democrática participativa em instituições educativas sublinham a importância de ampliar a participação e de descentralizar as decisões (Santos & Guimarães, 2026).

Contudo, a existência de órgãos e procedimentos formais de participação não significa, por si só, que todos os colaboradores estejam efetivamente envolvidos nos processos decisórios.

Grande parte dos estudos sobre liderança e desempenho organizacional centra-se em contextos empresariais ou em organizações privadas, sendo ainda escassa a evidência sobre instituições públicas de ensino superior angolanas. Esta lacuna justifica o estudo da realidade do Instituto Superior de Ciências da Educação do Uíge (ISCED-Uíge), instituição pública vocacionada para a formação de quadros no domínio da educação.

A pertinência do estudo é simultaneamente científica e prática. Do ponto de vista científico, o estudo procura enriquecer a literatura sobre liderança participativa, gestão de pessoas e resultados organizacionais no contexto das instituições públicas de ensino superior angolanas, e a sua novidade reside na análise da influência da liderança participativa sobre os resultados organizacionais num contexto institucional específico, o do ISCED-Uíge, no período de 2023 a 2026. Do ponto de vista prático, pretende fornecer subsídios aos gestores para a identificação dos factores que favorecem ou limitam a participação dos colaboradores nos processos de gestão e de decisão, e contribuir para o reforço da comunicação interna, da motivação, do comprometimento, da cooperação e da qualidade dos serviços prestados.

O artigo procura responder à seguinte questão: de que forma a liderança participativa dos colaboradores se relaciona com o alcance de melhores resultados organizacionais no ISCED-Uíge, no período de 2023 a 2026?

O objetivo geral é analisar o impacto da liderança participativa no alcance de melhores resultados organizacionais da instituição, tal como percepcionado pelos seus colaboradores. Os objetivos específicos são:

(i) Fundamentar conceptualmente a liderança participativa e os resultados organizacionais;

(ii) Caracterizar as práticas de liderança participativa vigentes;

(iii) Identificar o nível de participação dos colaboradores nos processos de decisão;

(iv) Avaliar a percepção da influência da liderança participativa sobre a motivação, a comunicação, o comprometimento e o desempenho;

(v) Propor medidas que fortaleçam a liderança participativa.

Após esta introdução, apresentam-se o enquadramento teórico, a metodologia, os resultados, a discussão, as limitações, as implicações práticas e a conclusão.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Liderança e liderança participativa

A liderança pode ser entendida como um processo através do qual uma pessoa influencia outras para alcançar objetivos comuns (Yukl & Gardner, 2020).

O seu estudo evoluiu de abordagens centradas nos traços individuais dos líderes para perspectivas comportamentais e contingenciais, que sublinham que a eficácia da liderança depende da interação entre o comportamento do líder, as características dos subordinados, a natureza da tarefa e o contexto organizacional (Yukl & Gardner, 2020).

Nesta evolução, os estudos experimentais de Lewin et al. (1939) distinguiram os estilos autocrático, democrático e *laissez-faire*, e os trabalhos de Burns (1978), desenvolvidos por Bass (1985), introduziram as noções de liderança transacional e transformacional. A síntese de Bass e Stogdill (1990) evidencia a amplitude do campo, que abrange temas como a liderança democrática e participativa, o poder, a motivação e as relações entre líderes e subordinados.

Importa distinguir liderança de gestão. A gestão pode ser compreendida como o conjunto de processos de planeamento, organização, coordenação e controlo de recursos e atividades, com vista à realização dos objectivos organizacionais (Armstrong & Taylor, 2023); Ao passo que a liderança se centra na influência e na mobilização das pessoas.

Os dois processos são, porém, frequentemente tratados de forma integrada, e persiste o debate sobre se constituem fenómenos distintos ou complementares (Yukl & Gardner, 2020).

Na perspectiva contemporânea da gestão de recursos humanos, as pessoas são entendidas como um recurso estratégico, cujo envolvimento e comprometimento devem estar articulados com os objectivos da organização (Armstrong & Taylor, 2023).

A liderança participativa é o estilo caracterizado pelo envolvimento activo dos colaboradores nos processos de decisão e na resolução de problemas da organização, mediante a valorização das suas opiniões, conhecimentos e sugestões (Yukl & Gardner, 2020).

As suas raízes remontam à gestão participativa de Likert (1961), assente na cooperação, na participação dos membros dos grupos e na construção de relações de confiança entre superiores e subordinados. Participar, neste sentido, é intervir nos processos que dizem respeito ao próprio trabalho e às decisões da organização, expressando opiniões e apresentando propostas. Participação não equivale, contudo, a ausência de autoridade: nos modelos participativos, o líder pode continuar a deter a responsabilidade formal pela decisão, embora consulte os colaboradores e considere as suas contribuições, como se depreende da distinção entre decisões autocráticas, consultivas e de grupo proposta por Vroom e Yetton (1973).

2.2 Mecanismos da participação

A participação efectiva manifesta-se em práticas concretas de gestão. A primeira é a tomada de decisão participativa. Segundo Vroom e Yetton (1973), o grau de participação deve ajustar-se às características da situação, o que afasta a ideia de que mais participação é sempre melhor. Em consonância, um estudo com 330 empresas de 15 países concluiu que a relação entre a participação dos trabalhadores e o desempenho operacional depende do ajustamento entre a participação, o grau de desenvolvimento da melhoria contínua e a centralização da autoridade (Galeazzo et al., 2021).

A segunda prática é a comunicação: não pode existir participação efectiva sem circulação de informação entre os diferentes níveis da organização (Rego, 2016).

A terceira é a delegação e partilha de responsabilidades, pela qual o líder atribui a colaboradores ou equipas tarefas, autoridade e responsabilidade para a sua execução (Chiavenato, 2014).

A quarta é o trabalho em equipa, uma das principais manifestações práticas da liderança participativa (Rego, 2016), que oferece vantagens relativamente ao trabalho individual quando as tarefas exigem conhecimentos, competências e experiências diversos (Robbins & Judge, 2022).

A literatura associa ainda a participação à motivação e ao compromisso. Spector (2012) encontrou relações positivas entre controlo percebido, participação, compromisso, envolvimento, satisfação e motivação no trabalho. Meyer e Allen (1997) propuseram três componentes do comprometimento — afectivo, de continuidade e normativo — e é plausível que a liderança participativa fortaleça sobretudo o comprometimento afectivo, uma vez que o envolvimento nas decisões pode aumentar o sentimento de reconhecimento, de confiança e de

pertença. A liderança participativa não constitui, porém, uma solução universal para todos os problemas organizacionais (Cunha & Rego, 2026).

É de admitir que níveis excessivos de participação ou de delegação possam produzir efeitos negativos, e que uma participação meramente formal, sem retorno aos colaboradores sobre o destino das suas sugestões, tenda a perder credibilidade.

2.3 Resultados organizacionais

Entende-se por resultados organizacionais os efeitos alcançados por uma organização em consequência das suas actividades, decisões e utilização racional dos recursos disponíveis, e que devem ser analisados de forma multidimensional. Neste estudo consideram-se oito dimensões. A eficiência refere-se à realização das actividades com o menor consumo possível de recursos e a eficácia à realização das atividades que permitem alcançar os objetivos (Robbins & Coulter, 2021): a primeira procura responder à questão de como utilizar melhor os recursos e a segunda à questão de saber se os objectivos foram alcançados (Chiavenato, 2014).

A produtividade é aqui entendida como a capacidade de produzir melhores resultados num dado período, face aos recursos, ao tempo e às condições disponíveis. A qualidade dos serviços relaciona-se com a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos utentes (Paladini, 2019).

A inovação constitui uma fonte de adaptação e de sustentabilidade institucional (Barbieri & Álvares, 2003).

A satisfação no trabalho é uma atitude relativa à avaliação que o indivíduo faz das características do seu trabalho (Robbins & Judge, 2022).

O comprometimento organizacional desdobra-se nas três componentes referidas (Meyer & Allen, 1997).

Por fim, o alcance dos objectivos institucionais traduz a concretização das metas planeadas. Armstrong e Taylor (2023) defendem que a gestão estratégica de pessoas deve contribuir para o desempenho organizacional através do desenvolvimento de competências, do envolvimento e do comprometimento dos trabalhadores.

2.4 Evidência empírica e lacuna de investigação

A evidência internacional associa a liderança participativa a resultados favoráveis em contexto universitário. Em seis universidades públicas do Gana, Mpuangnan et al. (2024)

concluíram que a motivação e um estilo de liderança participativo tiveram um impacto positivo considerável no desempenho dos trabalhadores, com a satisfação profissional como mediadora. Em universidades estatais da Indonésia, Riza et al. (2025) verificaram que a liderança participativa afectou positiva e significativamente a inovação e o comprometimento organizacional e que estes, por sua vez, melhoraram o desempenho organizacional. Desenha-se, assim, uma cadeia explicativa plausível: liderança participativa, participação e voz dos colaboradores, satisfação e comprometimento, inovação e melhoria do trabalho, desempenho organizacional; que importa examinar em cada contexto.

No contexto angolano, os estudos especificamente dedicados à liderança participativa e aos resultados organizacionais são relativamente escassos. Santos e Guimarães (2026) abordam a gestão democrática participativa nas instituições educativas de Angola, destacando a importância da participação da comunidade educativa na tomada de decisões e os desafios decorrentes de práticas autoritárias e centralizadoras ainda presentes em algumas instituições; Santos e Chimpolo (2026) discutem os fundamentos da tomada de decisões nas organizações no contexto angolano e as suas implicações para a gestão de pessoas.

Os resultados obtidos noutros países não devem ser automaticamente generalizados para Angola, pois diferenças culturais, institucionais, legais, económicas e administrativas podem modificar a forma como a liderança participativa é percebida e praticada.

Subsiste, por isso, uma lacuna de investigação empírica sobre o modo como a relação entre participação e resultados se manifesta nas instituições públicas de ensino superior angolanas, à qual este estudo procura contribuir positivamente.

2.5 Hipóteses

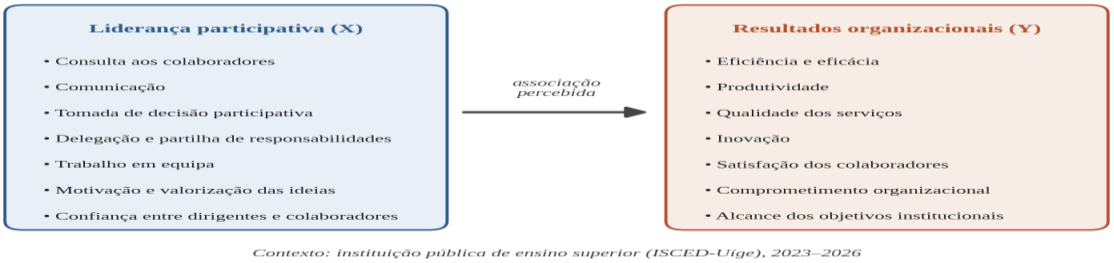
Com base no enquadramento teórico, formularam-se duas hipóteses.

H1: a liderança participativa dos colaboradores influencia favoravelmente o alcance dos resultados organizacionais do ISCED-Uíge, através do envolvimento, da comunicação, da valorização das opiniões, do comprometimento, da satisfação, da eficiência, da produtividade e da melhoria do desempenho institucional;

Ho: a liderança participativa dos colaboradores não influencia favoravelmente os resultados organizacionais do ISCED-Uíge.

Dada a natureza predominantemente descritiva do desenho, a apreciação das hipóteses é feita ao nível descritivo (secção 4.7). O modelo conceptual que orienta o estudo, com as dimensões de cada variável, está representado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo conceptual do estudo



Nota: Elaborado pelo autor, com base nas dimensões das variáveis independente (X) e dependente (Y) definidas no estudo.

3 METODOLOGIA

3.1 Desenho e abordagem

O estudo classifica-se como descritivo e exploratório, com predominância descritiva, é aplicado quanto à finalidade e foi conduzido como estudo de caso: o fenómeno é investigado de forma aprofundada numa organização específica, o ISCED-Uíge. Adoptou-se uma abordagem mista (quali-quantitativa), com maior peso da componente quantitativa, complementada por entrevistas semiestruturadas e por observação. A opção justifica-se porque o problema exige dados quantificáveis, passíveis de tratamento estatístico, e informação qualitativa capaz de explicar as percepções dos participantes sobre práticas de liderança, participação, comunicação, delegação e decisão (Creswell & Creswell, 2023; Minayo, 2014).

O estudo é transversal quanto ao momento da recolha de dados, embora o objecto de análise esteja delimitado ao período de 2023 a 2026, e procurou assegurar a coerência entre a pergunta de investigação, os objectivos, a estratégia e os métodos (Saunders et al., 2023).

Combinaram-se os métodos bibliográfico, descritivo, estatístico, analítico-sintético e indutivo, e as conclusões foram deliberadamente circunscritas ao universo investigado, evitando generalizações indevidas ao conjunto das instituições de ensino superior de Angola.

3.2 Contexto: ISCED-Uíge

O ISCED-Uíge, localizado na cidade do Uíge- Angola, é uma instituição pública de ensino superior vocacionada para a formação de quadros, a investigação científica e a prestação

de serviços à comunidade na área das Ciências da Educação. Foi inaugurado em 28 de agosto de 1997, iniciando actividades com os cursos de Psicologia e de Pedagogia, e a sua oferta formativa foi posteriormente ampliada. O Estatuto Orgânico, aprovado pelo Decreto Presidencial n.º 297/21, de 10 de dezembro, que revogou o Decreto Presidencial n.º 150/12, de 29 de junho, confere-lhe autonomia científica, pedagógica, cultural, disciplinar, administrativa, patrimonial e financeira (República de Angola, 2021).

A estrutura inclui um órgão singular de gestão (o Presidente), dois vice-presidentes, órgãos colegiais: Conselho Geral, Conselho de Direção, Conselho Científico e Conselho Pedagógico; serviços executivos e de apoio e unidades orgânicas de ensino e investigação.

O Conselho Geral, representativo das diferentes classes da comunidade académica, tem 45 membros, distribuídos entre docentes, investigadores, funcionários não docentes, estudantes e representantes externos da sociedade civil, e o Regulamento Eleitoral, aprovado pelo Decreto Executivo nº 68/22, de 28 de janeiro, regula a eleição dos seus membros e do Presidente (República de Angola, 2022).

A instituição dispõe, portanto, de mecanismos formais de participação, e a questão central deste estudo é saber em que medida estes se traduzem em práticas efectivas de liderança participativa no quotidiano organizacional.

3.3 População e amostra

A população foi constituída por 120 colaboradores, segundo o mapa de pessoal utilizado no período de recolha de dados, nomeadamente: 2 gestores, 42 trabalhadores administrativos e 76 docentes (Tabela 1).

Foram recolhidos 79 questionários: 51 de docentes (codificados por D01...) e 28 de trabalhadores administrativos (A01...), o que corresponde a taxas de resposta de 67,1% e 66,7% nos respetivos grupos. Os dois gestores participaram exclusivamente por entrevista (G01 e G02).

O estudo envolveu, assim, 81 participantes, e a base quantitativa utilizada para as percentagens e gráficos compreende os 79 questionários.

Tabela 1 – População, participantes e taxa de resposta por grupo profissional

Grupo profissional	População	Participantes	Instrumento	Taxa de resposta
Gestores	2	2	Entrevista	100,0%
Trabalhadores administrativos	42	28	Questionário	66,7%

Grupo profissional	População	Participantes	Instrumento	Taxa de resposta
Docentes	76	51	Questionário	67,1%
Total	120	81	—	67,5%

Nota. Taxas de resposta calculadas pelo autor a partir da população e do número de participantes.

3.4 Instrumentos e recolha de dados

O questionário, principal técnica de recolha de dados quantitativos, estruturou-se em secções: função do inquirido, caracterização sociodemográfica (género e idade), perguntas fechadas e perguntas abertas.

As questões fechadas avaliaram dimensões da liderança participativa, a saber: grau de envolvimento, tipo de liderança, participação, comunicação, tomada de decisão, consulta, delegação, partilha de responsabilidades, trabalho em equipa, motivação, valorização das ideias e confiança entre dirigentes e colaboradores; e dos resultados organizacionais: eficiência, eficácia, produtividade, qualidade dos serviços, inovação, satisfação, comprometimento e cumprimento dos objectivos institucionais. As respostas fechadas foram registadas numa escala de Likert de três categorias (concordo, neutro e discordo totalmente).

Antes da aplicação, o questionário foi submetido a revisão prévia pelo autor e pelo orientador, para verificar a clareza, a coerência e a compreensão dos itens.

As entrevistas semiestruturadas, realizadas aos dois gestores com consentimento e participação livre e espontânea, seguiram um guião previamente definido, que permitia aprofundar determinadas respostas. A observação direta do ambiente institucional: comunicação entre chefias e colaboradores, reuniões, mecanismos de consulta e práticas de delegação; foi utilizada como técnica complementar, para confrontar e completar, e não para substituir, as respostas dos participantes; os resultados aqui reportados assentam nos questionários e nas entrevistas. A combinação das técnicas permitiu a triangulação dos dados.

3.5 Variáveis e análise de dados

A liderança participativa foi tomada como variável independente (X), entendida como o envolvimento dos colaboradores em processos de consulta, comunicação, decisão e partilha de responsabilidades; pois que os resultados organizacionais constituíram a variável dependente (Y), operacionalizada nas dimensões descritas na secção 2.3.

Os dados do questionário foram organizados, codificados e validados em Microsoft Excel e analisados em Python, com cálculo de frequências absolutas e relativas e produção de

tabelas e gráficos; a validação incluiu a conferência entre respostas e códigos, a identificação de valores omissos e a verificação da consistência das frequências.

As entrevistas foram objecto de análise temática (participação e decisão, comunicação, formação e desenvolvimento, e condicionantes institucionais) e tratadas separadamente, sem lhes atribuir o estatuto de dados quantitativos.

A Tabela 2 apresenta a operacionalização das variáveis, isto é, as dimensões e os indicadores que orientaram a construção do questionário e das entrevistas.

Tabela 2 – Operacionalização das variáveis do estudo

Variável	Dimensão	Indicadores
X – Liderança participativa	Participação e decisão	Grau de envolvimento; tipo de liderança; participação dos colaboradores; tomada de decisão; consulta aos colaboradores
	Comunicação e confiança	Comunicação; valorização das ideias; nível de confiança entre dirigentes e colaboradores
	Delegação, equipa e motivação	Delegação; partilha de responsabilidades; trabalho em equipa; motivação
Y – Resultados organizacionais	Eficiência e eficácia	Uso racional dos recursos; cumprimento dos resultados previstos
	Produtividade	Produção e desempenho
	Qualidade dos serviços	Qualidade dos serviços prestados
	Inovação	Novas ideias e práticas
	Satisfação e comprometimento	Satisfação dos colaboradores; envolvimento com a instituição
	Objectivos institucionais	Cumprimento das metas

Nota. As dimensões do questionário foram agrupadas, para efeitos de apresentação, nas categorias indicadas.

Como os itens dos dois grupos não são totalmente equivalentes e não se dispõe de uma medida composta comum e comparável, não foram realizados testes inferenciais. As conclusões quantitativas têm, por isso, natureza descritiva, e não se atribui significância estatística às diferenças observadas.

3.6 Procedimentos éticos

A participação foi voluntária, os dados foram utilizados exclusivamente para fins académicos e os participantes foram identificados por códigos (A01..., D01..., G01 e G02), preservando a sua identidade. Os resultados são apresentados de forma agregada, evitando a exposição de respostas individuais que permitissem identificar participantes.

4 RESULTADOS

4.1 Perfil dos participantes

A amostra de 81 participantes é predominantemente masculina, 60 homens (74,1%) e 21 mulheres (25,9%), com uma idade média de 38,3 anos (Tabela 3), o que configura um corpo funcional relativamente jovem.

A desproporção de género é mais acentuada entre os docentes (40 homens e 11 mulheres) do que entre os trabalhadores administrativos (19 homens e 9 mulheres), e reflete a composição da população (Tabela 1 e Tabela 3).

Tabela 3 – Participantes por grupo profissional e género

Grupo profissional	Masculino	Feminino	Total	Instrumento
Gestores	1	1	2	Entrevista
Trabalhadores administrativos	19	9	28	Questionário
Docentes	40	11	51	Questionário
Total	60 (74,1%)	21 (25,9%)	81	—

Nota. Idade média da amostra: 38,3 anos. As percentagens do total foram calculadas pelo autor sobre os 81 participantes.

4.2 Percepções dos docentes

Entre os docentes (n = 51), os resultados revelam um quadro marcado por polarização (Tabela 4). Quanto ao envolvimento nas decisões (Q2a), 41,2% concordaram e 45,1% discordaram totalmente, com 13,7% em posição neutra: a maior fração dos inquiridos declarou não se sentir envolvida nos processos decisórios.

A avaliação do contributo da liderança para o ambiente de trabalho (Q2c) foi predominantemente crítica: apenas 29,4% concordaram que a liderança participativa melhorou o ambiente de trabalho, 27,5% mantiveram-se neutros e 43,1% discordaram totalmente, isto é, 70,6% não manifestaram concordância. Em contrapartida, 47,1% reconheceram que a liderança motiva o trabalho em equipa (Q2h), contra 23,5% de neutros e 29,4% de discordantes.

Tabela 4 – Docentes (n = 51): distribuição das respostas por item, n (%)

Item	Concordo	Neutro	Discordo totalmente
Q2a – Envolvimento na tomada de decisões	21 (41,2%)	7 (13,7%)	23 (45,1%)
Q2c – A liderança participativa melhorou o ambiente de trabalho	15 (29,4%)	14 (27,5%)	22 (43,1%)

Item	Concordo	Neutro	Discordo totalmente
Q2h – O trabalho em equipa é motivado pela liderança	24 (47,1%)	12 (23,5%)	15 (29,4%)

Nota. Formulação abreviada dos itens.

4.3 Perceções dos trabalhadores administrativos

Entre os trabalhadores administrativos (n = 28), as percepções são predominantemente favoráveis (Tabela 5). Cerca de 57,1% concordaram que estão envolvidos nas decisões (Q2a), 17,9% foram neutros e 25,0% discordaram totalmente. A maioria (67,9%) associou a liderança participativa ao aumento da motivação (Q2e), com 14,3% de neutros e 17,9% de discordantes, e 61,5% reconheceram uma influência positiva da participação nos resultados institucionais (Q2i), com 23,1% de neutros e 15,4% de discordantes.

Tabela 5 – Trabalhadores administrativos (n = 28): distribuição das respostas por item, n (%)

Item	Concordo	Neutro	Discordo totalmente
Q2a – Envolvimento no processo decisório	16 (57,1%)	5 (17,9%)	7 (25,0%)
Q2e – A liderança participativa aumenta a motivação	19 (67,9%)	4 (14,3%)	5 (17,9%)
Q2i – A participação influencia positivamente os resultados	16 (61,5%)	6 (23,1%)	4 (15,4%)

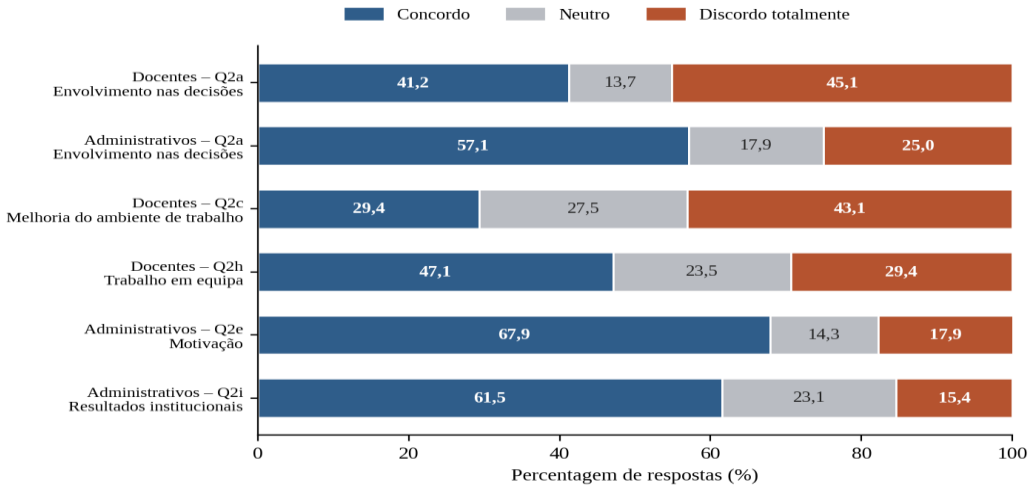
Nota. Formulação abreviada dos itens. Em Q2i, as frequências somam 26 respostas, e as percentagens foram calculadas sobre esse total.

4.4 Comparação entre grupos

O único item comum aos dois questionários é o envolvimento nas decisões (Q2a). Nesse item, a concordância foi mais elevada entre os administrativos (57,1%) do que entre os docentes (41,2%), e a discordância total foi menor (25,0% contra 45,1%), isto é, 15,9 pontos percentuais a mais de concordância e 20,1 pontos percentuais a menos de discordância total no grupo administrativo (Figura 2).

Os restantes itens reportados diferem entre os grupos e não permitem comparação directa. Importa sublinhar que estas diferenças são descritivas: não foram submetidas a teste inferencial e não se lhes atribui significância estatística.

Figura 2 – Distribuição das respostas por item e grupo profissional (%)



Nota. Q2a: envolvimento nas decisões; Q2c: melhoria do ambiente de trabalho; Q2h: trabalho em equipa; Q2e: motivação; Q2i: influência da participação nos resultados. Os itens diferem entre grupos, exceto Q2a.

4.5 Sugestões abertas dos participantes

O questionário incluía um campo aberto para sugestões e observações. Entre os comentários apresentados a título ilustrativo, os docentes referiram a necessidade de melhorar os canais formais de comunicação e de realizar reuniões departamentais mais regulares, e os trabalhadores administrativos mencionaram a valorização técnica contínua dos serviços administrativos, a digitalização e modernização dos processos de atendimento ao público e uma maior equidade no acesso à formação contínua. Estes comentários não foram objecto de análise sistemática e têm valor meramente ilustrativo, mas convergem com as linhas de ação discutidas na secção 7, nomeadamente a melhoria da comunicação, a regularidade da auscultação e a formação.

4.6 Entrevistas aos gestores

As entrevistas convergem na valorização do diálogo, da auscultação e da participação. O gestor G01 destacou que a aproximação e o envolvimento directo com os funcionários nas rotinas diárias aumentaram substancialmente a celeridade dos processos administrativos e favoreceram um clima organizacional funcional e colaborativo. O gestor G02 sublinhou a importância estratégica de ouvir e integrar as sugestões do pessoal técnico para otimizar os

recursos da instituição, reconhecendo, contudo, a necessidade de estender essa eficácia comunicativa ao corpo docente.

A análise temática identificou quatro dimensões.

Na participação e decisão, a participação surge associada a reuniões, à recolha de opiniões e a mecanismos institucionais de diálogo, embora a decisão final permaneça ligada às responsabilidades formais da gestão;

Na comunicação, o diálogo foi considerado importante para esclarecer problemas e facilitar a execução das atividades;

Na formação e desenvolvimento, os gestores reconheceram a relevância da capacitação profissional; Quanto às condicionantes institucionais, as entrevistas indicam que a participação não elimina as responsabilidades formais da gestão e deve ser acompanhada de retorno e de acompanhamento das sugestões.

4.7 Apreciação das hipóteses

Os resultados reúnem evidências descritivas favoráveis a H1: a liderança participativa é percebida como relevante e, sobretudo entre os trabalhadores administrativos, uma maior percepção de participação surge acompanhada de avaliações mais favoráveis da motivação e dos resultados. Contudo, o desenho descritivo, a ausência de teste inferencial baseado numa medida composta e a natureza percepcional dos dados impedem afirmar significância estatística, rejeitar formalmente Ho ou estabelecer causalidade. H1 é, portanto, considerada apoiada ao nível descritivo. A associação em causa é, além disso, observada ao nível dos grupos, comparando os padrões de resposta de docentes e administrativos; e não por cruzamento dos itens ao nível de cada inquirido nos dados reportados.

5 DISCUSSÃO

5.1 Interpretação dos resultados

Os resultados mostram que a liderança participativa é percebida como relevante no ISCED-Uíge, mas que a participação não é vivida de modo uniforme pelos diferentes grupos profissionais. Esta conclusão é coerente com a literatura que sublinha que os efeitos da participação dependem do contexto, das características do processo participativo e do ajustamento ao grau de centralização da autoridade (Galeazzo et al., 2021; Vroom & Yetton, 1973).

A assimetria entre administrativos e docentes é o resultado mais saliente. Entre os administrativos, o envolvimento declarado nas decisões (57,1%) é acompanhado de percepções favoráveis sobre a motivação (67,9%) e os resultados (61,5%); entre os docentes, a fracção que se sente envolvida é menor (41,2%), a que se declara excluída é a maior (45,1%) e 43,1% discordam totalmente de que a liderança tenha melhorado o ambiente de trabalho.

Uma explicação plausível, que o desenho do estudo não permite testar, reside na proximidade comunicacional: no pessoal administrativo, a interação diária com as chefias intermédias favorece um diálogo contínuo e informal, com retorno de informação e resolução de problemas em tempo quase real; ao passo que a experiência de governação dos docentes assenta na colegialidade e em órgãos formais, como os conselhos Científico e Pedagógico. Quando esses mecanismos são percebidos como meramente informativos, a gestão de topo pode ser sentida como distante e centralizada. Esta leitura é consistente com o testemunho de G02, que reconhece a necessidade de estender ao corpo docente a eficácia comunicativa alcançada com o pessoal técnico, e com a constatação de que a existência de órgãos colegiais e de eleições não garante, por si só, o envolvimento efectivo de todos nas decisões.

Um segundo aspeto é a vitalidade do trabalho em equipa entre os docentes: 47,1% reconhecem que a liderança o motiva, apesar do sentimento de exclusão decisória de uma parte substancial do grupo. Este dado, baseado num único item, sugere que a cooperação horizontal entre pares pode subsistir mesmo perante um défice de participação vertical. Não se pode, porém, concluir que essa cooperação seja sustentável sem o apoio de uma liderança participativa; trata-se de uma questão em aberto, a examinar com delineamentos longitudinais. Os resultados do grupo administrativo vão no sentido das evidências de outros contextos universitários. Mpuangnan et al. (2024) associaram a liderança participativa e a motivação a melhor desempenho em universidades públicas do Gana, com a satisfação como mediadora, e Riza et al. (2025) encontraram, em universidades estatais da Indonésia, efeitos positivos da liderança participativa sobre a inovação e o comprometimento, e destes sobre o desempenho. A concordância é, todavia, apenas direcional: aqueles estudos recorreram a modelos inferenciais, ao passo que o presente estudo é descritivo, e as diferenças entre os contextos institucionais impedem comparações quantitativas.

As entrevistas acrescentam uma nuance conceptual relevante: a participação não elimina a responsabilidade formal da gestão pela decisão final, mas exige que a autoridade seja exercida de forma dialogante, transparente e acompanhada de retorno sobre o destino das sugestões. Esta

ideia aproxima-se da distinção entre decisões consultivas e decisões de grupo em Vroom e Yetton (1973) e sugere que a qualidade percebida da participação, nomeadamente o retorno dado às sugestões é tão relevante quanto a sua existência formal.

5.2 Síntese face aos objectivos específicos

A Tabela 6 sintetiza os principais resultados por objectivo específico, indicando em que medida cada um foi respondido. Nos itens reportados neste artigo, a comunicação e o comprometimento foram abordados sobretudo nas entrevistas, e não em itens quantitativos próprios, o que condiciona a resposta ao objectivo (iv).

Tabela 6 – Síntese dos resultados por objetivo específico

Objectivo específico	Principais resultados
(i) Fundamentação conceptual	A liderança participativa envolve consulta, comunicação, decisão partilhada, delegação e trabalho em equipa; os seus efeitos dependem do contexto e do ajustamento à centralização da autoridade.
(ii) Práticas vigentes	Existem mecanismos formais de participação (órgãos colegiais, Conselho Geral com 45 membros, eleições); a proximidade quotidiana com as chefias é referida pelos gestores como facilitadora da participação do pessoal técnico.
(iii) Nível de participação nas decisões	Concordância com o envolvimento (Q2a): 57,1% nos administrativos e 41,2% nos docentes; discordância total: 25,0% e 45,1%, respetivamente.
(iv) Perceção da influência sobre motivação, clima e resultados	Administrativos: 67,9% associam a liderança participativa à motivação e 61,5% reconhecem efeito positivo nos resultados. Docentes: 29,4% concordam que o ambiente de trabalho melhorou e 47,1% que a liderança motiva o trabalho em equipa.
(v) Propostas de melhoria	Sete linhas de ação, centradas na institucionalização da auscultação, no retorno de informação, na participação docente, na formação das chefias e na delegação transparente (secção 7).

Nota. Síntese elaborada pelo autor a partir dos resultados apresentados na secção 4.

6 LIMITAÇÕES

Os resultados devem ser lidos à luz de várias limitações.

Primeiro, trata-se de um estudo de caso único, numa instituição pública, pelo que os resultados não são generalizáveis ao conjunto das instituições de ensino superior de Angola;

Segundo, a taxa de resposta, de cerca de dois terços em cada grupo, não elimina o risco de enviesamento por não resposta;

Terceiro, a escala de resposta de três categorias, que não inclui a discordância moderada, reduz a granularidade das percepções, e os itens não são totalmente equivalentes entre docentes e administrativos, o que impede comparações directas para além do item Q2a;

Quarto, não se construiu uma medida composta da liderança participativa nem dos resultados organizacionais, não foram reportados indicadores de fiabilidade (como o alfa de

Cronbach) e não se realizaram testes inferenciais, as conclusões são, por isso, descritivas e não causais;

Quinto, os dados são autorrelatados e transversais, sujeitos a enviesamentos de percepção e de desejabilidade social, e a componente qualitativa assenta em apenas duas entrevistas. Por último, a desproporção de género da amostra, que reflete a da população, limita a análise por género.

7 IMPLICAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Do ponto de vista teórico, os resultados apoiam uma leitura contingencial da liderança participativa: a mesma estrutura institucional pode ser vivida de forma muito distinta por grupos profissionais diferentes, pelo que a participação deve ser avaliada pela sua efectividade percebida, e não apenas pela existência formal de órgãos e procedimentos. Esta ideia converge com a perspectiva de que o grau e a forma de participação devem ajustar-se à situação (Vroom & Yetton, 1973; Galeazzo et al., 2021) e sugere que os estudos futuros distingam, de forma explícita, participação formal e participação efectiva.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem as seguintes linhas de acção para os gestores do ISCED-Uíge e de instituições congéneres:

(i) Institucionalizar reuniões periódicas de auscultação entre direção, docentes e pessoal administrativo, com registo das questões apresentadas e das decisões tomadas;

(ii) Criar ou reforçar canais formais de comunicação e de retorno de informação, que permitam aos colaboradores acompanhar o tratamento das sugestões apresentadas;

(iii) Reforçar a participação dos docentes nos processos de discussão e decisão que afetam diretamente as atividades académicas, científicas e pedagógicas;

(iv) Promover a formação das chefias em liderança participativa, comunicação, gestão de conflitos, delegação e gestão de equipas;

(v) Adoptar mecanismos transparentes de delegação de responsabilidades, acompanhados de autoridade, recursos, orientação e avaliação;

(vi) Utilizar periodicamente instrumentos de auscultação dos colaboradores para acompanhar a motivação, o clima organizacional e a percepção sobre a qualidade da comunicação interna;

(vii) Fortalecer a cooperação entre os setores académico e administrativo, evitando que a participação se desenvolva de forma desigual entre grupos profissionais.

Para a investigação futura, recomenda-se a construção de escalas compostas da liderança participativa e dos resultados organizacionais e a aplicação de testes inferenciais, como a correlação ou a regressão, quando as condições metodológicas e estatísticas o permitirem, bem como o alargamento do estudo a outras instituições públicas de ensino superior angolanas e o recurso a delineamentos longitudinais.

8 CONCLUSÃO

Este estudo analisou o impacto percebido da liderança participativa no alcance de melhores resultados organizacionais no ISCED-Uíge, no período de 2023 a 2026, com base em 79 questionários e em duas entrevistas a gestores.

Conclui-se, em primeiro lugar, que a liderança participativa é percebida como relevante para o funcionamento da instituição, sobretudo quando se traduz em auscultação, comunicação, valorização das opiniões, trabalho em equipa e participação nas decisões.

Em segundo lugar, a participação não é percebida de forma uniforme: entre os administrativos, 57,1% concordam que participam nas decisões, 67,9% associam a liderança participativa à motivação e 61,5% reconhecem uma influência positiva da participação nos resultados; entre os docentes, apenas 41,2% concordam com o seu envolvimento nas decisões, 45,1% discordam totalmente e 43,1% discordam de que a liderança tenha melhorado o ambiente de trabalho, embora 47,1% reconheçam a existência de trabalho em equipa motivado pela liderança.

Em terceiro lugar, as entrevistas mostram que a participação não significa ausência de autoridade, mas o seu exercício de forma dialogante, transparente e responsável.

Em quarto lugar, a hipótese H1 é considerada apoiada ao nível descritivo, sem que isso represente comprovação estatística ou demonstração de causalidade.

Em quinto lugar, a principal necessidade identificada é a institucionalização de mecanismos regulares de participação, com reuniões de auscultação, canais formais de retorno de informação, consulta prévia às decisões que afetam os trabalhadores, devolução das decisões tomadas e formação das chefias.

O estudo oferece duas contribuições principais. No plano teórico, acrescenta evidência empírica, ainda escassa, sobre a liderança participativa e os resultados organizacionais numa instituição pública de ensino superior angolana, evidenciando que a participação não é percebida de modo homogéneo pelos diferentes grupos profissionais. No plano prático, fornece aos

gestores do ISCED-Uíge um diagnóstico das percepções dos colaboradores e um conjunto de linhas de acção para fortalecer a comunicação interna, a motivação, o comprometimento, a cooperação e a qualidade dos serviços.

A liderança participativa deve, em suma, ser entendida como uma prática de gestão de pessoas, e não apenas como uma técnica de tomada de decisão, que parece mais eficaz quando acompanhada de comunicação, confiança, competências, recursos, responsabilidade e retorno aos colaboradores. O estudo contribui para o conhecimento sobre liderança e gestão de recursos humanos em instituições públicas de ensino superior de Angola, sem pretender generalizar os resultados para todas as instituições do país.

Nota do autor. Este artigo baseia-se na dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos apresentada à Universidade Lusíada de Angola (Luanda, 2026), sob orientação do Prof. Doutor Samuel Albino Chova Wassuca.

REFERÊNCIAS

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page.

Barbieri, J. C., & Álvares, A. C. (2003). *Inovações nas organizações empresariais*. Fundação Getulio Vargas.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Chiavenato, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração*. Manole.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE.

Cunha, M. P., & Rego, A. (2026). *A falácia do Grande Líder: Liderança e governação organizacional*. Edições Sílabo.

Galeazzo, A., Furlan, A., & Vinelli, A. (2021). The role of employees' participation and managers' authority on continuous improvement and performance. *International Journal of Operations & Production Management, 41*(13), 34–64. https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2020-0482

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology, 10*(2), 271–299.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2021). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.

Minayo, M. C. S. (2014). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. Hucitec.

Mpuangnan, K. N., Govender, S., Mhlongo, H. R., & Osei, F. S. (2024). Impact of motivation and participative leadership style on employee performance: Mediating the role of job satisfaction. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies, 7*(3), 1088–1098.

Paladini, E. P. (2019). *Avaliação da qualidade: Uma abordagem estratégica*. Atlas.

Rego, A. (2016). *Comunicação pessoal e organizacional: Teoria e prática*. Sílabo.

República de Angola. (2021). *Decreto Presidencial n.º 297/21, de 10 de dezembro: Estatuto Orgânico do Instituto Superior de Ciências da Educação do Uíge*.

República de Angola. (2022). *Decreto Executivo n.º 68/22, de 28 de janeiro: Regulamento Eleitoral do Instituto Superior de Ciências da Educação do Uíge*.

Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: The effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education, 12*, Article 2448884. https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2448884

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management*. Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior*. Pearson.

Santos, B. d., & Guimarães, J. d. (2026). Gestão democrática participativa: Um desafio às instituições educativas de Angola. *Revista Contexto e Educação*.

Santos, Z. S., & Chimpolo, J. M. (2026). Tomada de decisões nas organizações: Fundamentos teóricos aplicados no contexto de Angola e orientações para a gestão de pessoas. *Nexus Scientific Journal (NSJ)*.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.

Spector, P. E. (2012). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (6th ed.). Wiley.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.