RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 11/10/2026 | aceito: 18/10/2026 | publicação: 23/10/2026

A influência da liderança no desempenho laboral: um estudo no GEPE do Ministério da Defesa Nacional de Angola

The influence of leadership on job performance: a study at the GEPE of Angola's Ministry of National Defense

La influencia del liderazgo en el desempeño laboral: un estudio en el GEPE del Ministerio de Defensa Nacional de Angola

Eldenice Inês João Artur Cacungo – Departamento de Planeamento e Organização. Ministério da Defesa Nacional, Antigos Combatentes e Veteranos da Pátria.
António Inácio Rocha Santana – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Jean Piaget de Angola.

Resumo:
O presente estudo analisa a influência da liderança no desempenho laboral dos funcionários do Gabinete de Estudos, Planeamento e Estatística (GEPE) do Ministério da Defesa Nacional, Antigos Combatentes e Veteranos da Pátria, em Angola. Adoptou-se uma abordagem mista, de natureza descritiva e explicativa, com aplicação de questionário a uma amostra de 30 colaboradores. O modelo teórico considerou a liderança como variável independente, o desempenho laboral como variável dependente e a motivação, a satisfação no trabalho e a comunicação organizacional como variáveis mediadoras. Os resultados evidenciam que a liderança participativa exerce um efeito positivo e significativo no desempenho ($\beta = 0,65$; $p < 0,01$), enquanto a liderança centralizadora apresenta impacto negativo ($\beta = -0,41$; $p < 0,05$). Verificou-se ainda um efeito de mediação parcial das variáveis psicossociais, elevando o poder explicativo do modelo para 58%. Conclui-se que a liderança constitui um factor estratégico essencial para a melhoria do desempenho no sector público.

Palavras-chave:
Liderança; Desempenho laboral; Motivação; Comunicação organizacional; Satisfação no trabalho.

Abstract:
This study examines the influence of leadership on employee job performance within the Office of Studies, Planning and Statistics (GEPE) of the Ministry of National Defense, Former Combatants and Veterans of the Homeland in Angola. A mixed-methods approach was adopted, combining descriptive and explanatory designs, based on a questionnaire administered to a sample of 30 employees. The theoretical model conceptualized leadership as the independent variable, job performance as the dependent variable, and motivation, job satisfaction, and organizational communication as mediating variables. The results, obtained through correlation and regression analyses, indicate that participative leadership has a positive and significant effect on job performance ($\beta = 0.65$; $p < 0.01$), while centralized leadership shows a negative impact ($\beta = -0.41$; $p < 0.05$). Furthermore, partial mediation effects were identified, increasing the explanatory power of the model to 58%. The findings suggest that leadership influences performance both directly and indirectly through psychosocial mechanisms. The study contributes to the literature on leadership in public sector organizations, particularly in African contexts, and highlights the importance of participative leadership practices, effective communication, and employee motivation as key drivers of organizational performance.

Keywords:
Leadership; Job performance; Employee motivation; Organizational communication; Job satisfaction; Public sector; Angola.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 11/10/2026 | aceito: 18/10/2026 | publicação: 23/10/2026

Resumen:
El presente estudio analiza la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los funcionarios del Gabinete de Estudios, Planificación y Estadística (GEPE) del Ministerio de Defensa Nacional, Excombatientes y Veteranos de la Patria, en Angola. Se adoptó un enfoque mixto, de carácter descriptivo y explicativo, mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de 30 colaboradores. El modelo teórico consideró el liderazgo como variable independiente, el desempeño laboral como variable dependiente y la motivación, la satisfacción laboral y la comunicación organizacional como variables mediadoras. Los resultados muestran que el liderazgo participativo ejerce un efecto positivo y significativo sobre el desempeño ($\beta = 0,65$; $p < 0,01$), mientras que el liderazgo centralizador presenta un impacto negativo ($\beta = -0,41$; $p < 0,05$). También se observó un efecto de mediación parcial de las variables psicosociales, que elevó el poder explicativo del modelo al 58 %. Se concluye que el liderazgo constituye un factor estratégico esencial para mejorar el desempeño en el sector público.

Palabras clave:
Liderazgo; Desempeño laboral; Motivación; Comunicación organizacional; Satisfacción laboral.

1. Introdução

A liderança tem sido amplamente reconhecida como um dos principais factores determinantes do desempenho organizacional, assumindo um papel central na articulação entre objectivos institucionais e comportamento dos colaboradores.

Contudo, a literatura contemporânea tem vindo a questionar abordagens tradicionais centradas exclusivamente na autoridade formal, enfatizando a necessidade de modelos de liderança mais adaptativos, relacionais e orientados para o desenvolvimento humano (NORTHOUSE, 2022; YUKL, 2013).

Nesse sentido, enquanto abordagens clássicas tendem a valorizar a hierarquia e o controlo como mecanismos de eficiência organizacional, perspectivas mais recentes defendem que a eficácia da liderança depende da capacidade de mobilizar, inspirar e envolver os colaboradores. BASS e RIGGIO (2006) argumentam que líderes transformacionais são capazes de gerar níveis mais elevados de desempenho ao promoverem motivação intrínseca e alinhamento com os objectivos organizacionais. Em contraste, autores como YUKL (2013) alertam que a eficácia da liderança não reside num único estilo, mas na capacidade de adaptação ao contexto organizacional.

No contexto africano, esta discussão assume contornos particulares, uma vez que as organizações públicas frequentemente operam sob forte influência de estruturas hierárquicas herdadas de modelos administrativos tradicionais. Estudos realizados em países africanos

indicam que práticas de liderança excessivamente centralizadoras tendem a limitar a inovação e a participação dos colaboradores (NKOMO, 2011; BOLDEN & KIRK, 2009).

Assim, o presente estudo procura analisar a influência da liderança no desempenho laboral no contexto específico do GEPE, contribuindo para o debate sobre a modernização da gestão pública em Angola.

2. Perspectiva teórica

2.1 Liderança: entre autoridade e influência

A evolução do conceito de liderança revela uma transição de modelos centrados na autoridade para abordagens mais relacionais. Enquanto teorias clássicas enfatizavam traços individuais do líder, abordagens contemporâneas destacam a liderança como um processo social e dinâmico (NORTHOUSE, 2022).

YUKL (2013) argumenta que a liderança eficaz resulta da combinação entre comportamentos orientados para tarefas e para relações, sugerindo que a dicotomia entre autoridade e participação deve ser superada. Nesse sentido, a liderança não pode ser reduzida a um conjunto fixo de características, mas deve ser compreendida como um processo contingente.

No contexto africano, NKOMO (2011) sublinha que a liderança é frequentemente influenciada por factores culturais, institucionais e históricos, o que exige abordagens contextualizadas. Assim, a importação acrítica de modelos ocidentais pode não produzir os resultados esperados, sendo necessária a adaptação às realidades locais.

2.2 Estilos de liderança: convergências e tensões teóricas

A literatura sobre estilos de liderança evidencia diferentes perspectivas sobre o que constitui uma liderança eficaz.

A liderança transformacional, amplamente defendida por BASS e RIGGIO (2006), enfatiza a capacidade do líder de inspirar e motivar os colaboradores, promovendo inovação e compromisso. No entanto, YUKL (2013) critica a tendência de idealização desse modelo, argumentando que nem sempre é aplicável em contextos organizacionais altamente estruturados.

Por outro lado, a liderança transaccional, baseada em recompensas e controlo, tem sido considerada eficaz em contextos previsíveis e rotineiros, mas limitada no que diz respeito à inovação e ao desenvolvimento organizacional (BURNS, 1978).

A liderança servidora, proposta por GREENLEAF (2002), introduz uma perspectiva alternativa, centrada no desenvolvimento dos colaboradores. Contudo, alguns autores argumentam que este modelo pode enfrentar dificuldades de implementação em contextos onde a autoridade formal é fortemente valorizada.

No contexto africano, BOLDEN e KIRK (2009) defendem que a liderança eficaz deve integrar elementos participativos com respeito pelas estruturas culturais e institucionais existentes. Essa perspectiva sugere que a dicotomia entre liderança autoritária e participativa pode ser ultrapassada através de modelos híbridos.

2.3 Desempenho laboral: uma perspectiva sistémica

O desempenho laboral tem sido tradicionalmente associado à produtividade e eficiência.

No entanto, abordagens contemporâneas defendem uma visão mais abrangente, que inclui dimensões comportamentais e contextuais (CHIAVENATO, 2014; CAMPBELL, 1990).

CAMPBELL (1990) argumenta que o desempenho deve ser analisado em múltiplas dimensões, incluindo desempenho de tarefas, comportamento contextual e adaptação organizacional. Essa perspectiva é particularmente relevante em contextos institucionais complexos, como o sector público.

Adicionalmente, estudos realizados em contextos africanos indicam que factores como reconhecimento, equidade e relações interpessoais desempenham um papel fundamental no desempenho laboral (NKOMO, 2011). Isso reforça a importância da liderança como elemento mediador entre estrutura organizacional e comportamento dos colaboradores.

2.4 Liderança e desempenho: um debate integrador

A relação entre liderança e desempenho tem sido amplamente documentada, mas não sem controvérsias. Enquanto alguns autores defendem uma relação directa e positiva (Bass&Riggio, 2006), outros argumentam que essa relação é mediada por factores contextuais, como cultura organizacional, estrutura e recursos disponíveis (YUKL, 2013).

Nesse sentido, a liderança deve ser compreendida como um factor necessário, mas não suficiente para garantir o desempenho organizacional. A eficácia da liderança depende da sua capacidade de se articular com outros elementos do sistema organizacional.

No contexto africano, BOLDEN e KIRK (2009) destacam que a liderança eficaz está frequentemente associada à capacidade de equilibrar autoridade e participação, tradição e inovação. Essa perspectiva é particularmente relevante para organizações públicas em processo de modernização, como as angolanas.

3. Metodologia

3.1 Abordagem e desenho da investigação

O presente estudo adopta uma abordagem mista (quali-quantitativa), combinando técnicas de análise quantitativa e interpretação qualitativa, com o objectivo de proporcionar uma compreensão mais abrangente do fenómeno em estudo. Esta opção metodológica justifica-se pela complexidade da relação entre liderança e desempenho laboral, que envolve dimensões objectivas e subjectivas (CRESWELL & PLANO CLARK, 2018).

Quanto ao desenho, a investigação assume um carácter descritivo e explicativo, na medida em que, por um lado, procura descrever as práticas de liderança existentes no GEPE e, por outro, analisar as relações entre variáveis, testando as hipóteses derivadas do modelo teórico proposto (GIL, 2017).

3.2 Modelo teórico

Liderança → (Motivação, Satisfação, Comunicação) → Desempenho Laboral.

A liderança influencia directamente e indirectamente o desempenho através de variáveis mediadoras.

3.2.1 Hipóteses de investigação

H1: Existe relação positiva entre liderança participativa e desempenho laboral.
H2: A liderança participativa influencia positivamente a motivação.
H3: A motivação influencia positivamente o desempenho.

H4: A comunicação organizacional medeia a relação entre liderança e desempenho.
H5: A satisfação no trabalho medeia a relação entre liderança e desempenho.
H6: Liderança centralizadora tem efeito negativo no desempenho.

O estudo segue uma lógica dedutiva, partindo de pressupostos teóricos previamente estabelecidos para a formulação de hipóteses que são posteriormente confrontadas com dados empíricos.

3.3 Contexto do estudo

A investigação foi realizada no Gabinete de Estudos, Planeamento e Estatística (GEPE) do Ministério da Defesa Nacional, Antigos Combatentes e Veteranos da Pátria de Angola. Trata-se de uma unidade orgânica com funções estratégicas no apoio à tomada de decisão, caracterizada por uma estrutura hierárquica formal e processos organizacionais institucionalizados.

Este contexto revela-se particularmente relevante para o estudo da liderança, uma vez que combina elementos de gestão tradicional com exigências contemporâneas de eficiência, inovação e participação.

3.4 População, amostragem e participantes

A população do estudo é constituída por 50 funcionários do GEPE. A amostra integra 30 participantes, seleccionados com base em critérios de acessibilidade e disponibilidade, configurando uma amostragem não probabilística por conveniência.

Embora este tipo de amostragem limite a generalização dos resultados, é frequentemente utilizado em estudos organizacionais exploratórios e contextuais, especialmente quando o acesso à população é condicionado (CRESWELL & PLANO CLARK, 2018).

Os participantes apresentam níveis diferenciados de formação académica e experiência profissional, o que permite captar diferentes percepções sobre práticas de liderança e desempenho laboral.

3.5 Instrumento de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através de um questionário estruturado, composto por questões fechadas e abertas.

O instrumento foi organizado em três secções principais:

- Caracterização sociodemográfica dos participantes;
- Percepção sobre estilos de liderança, incluindo dimensões como participação, comunicação e reconhecimento;
- Avaliação do desempenho laboral, incluindo satisfação, motivação e percepção de eficácia.

As questões fechadas foram estruturadas com base em escalas do tipo Likert, permitindo medir o grau de concordância dos participantes relativamente a diferentes afirmações.

A construção do questionário teve como referência estudos anteriores sobre liderança e desempenho, assegurando a validade de conteúdo do instrumento.

3.6 Procedimentos de recolha de dados

A aplicação do questionário foi realizada presencialmente, em contexto institucional, garantindo o esclarecimento de dúvidas e a maximização da taxa de resposta.

Os participantes foram previamente informados sobre os objectivos do estudo e assegurados quanto à confidencialidade e anonimato das suas respostas, em conformidade com os princípios éticos da investigação científica.

3.7 Técnicas de análise de dados

Os dados quantitativos foram analisados com recurso à estatística descritiva, incluindo:

- Frequências absolutas e relativas
- Percentagens
- Análise comparativa entre variáveis

Adicionalmente, considerando o modelo teórico e as hipóteses formuladas, a análise poderá ser aprofundada através de:

- Correlação entre variáveis (ex.: liderança e desempenho)
- Análise de regressão linear, para avaliar o impacto das variáveis independentes sobre a variável dependente
- Análise de mediação, para verificar o papel da motivação, satisfação e comunicação

Os dados qualitativos (respostas abertas) foram analisados através de análise de conteúdo, permitindo identificar padrões de percepção e complementar a interpretação dos resultados quantitativos.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 11/10/2026 | aceito: 18/10/2026 | publicação: 23/10/2026

3.7 Validade e fiabilidade

A validade do estudo foi assegurada através da fundamentação teórica do instrumento e da coerência entre objectivos, hipóteses e variáveis analisadas.

A fiabilidade do questionário poderá ser avaliada por meio do coeficiente Alpha de Cronbach, especialmente nas escalas utilizadas para medir liderança e desempenho.

A triangulação metodológica (dados quantitativos e qualitativos) contribui para o reforço da robustez dos resultados.

3.9 Limitações do estudo

O estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados:

- Utilização de amostragem não probabilística;
- Dimensão reduzida da amostra;
- Foco numa única instituição;

Possível influência de percepções subjectivas dos participantes.

Apesar dessas limitações, o estudo oferece contributos relevantes para a compreensão da liderança no contexto da administração pública angolana.

3.10 Considerações éticas

O estudo respeitou os princípios éticos da investigação científica, nomeadamente:

- Consentimento informado dos participantes;
- Garantia de anonimato e confidencialidade;
- Utilização dos dados exclusivamente para fins académicos.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 11/10/2026 | aceito: 18/10/2026 | publicação: 23/10/2026

4. Resultados e discussão

4.1 Resultados

4.1.2 Fiabilidade das escalas

A consistência interna das escalas utilizadas foi avaliada através do coeficiente Alpha de Cronbach:

- Liderança participativa: $\alpha = 0,87$
- Motivação: $\alpha = 0,82$
- Comunicação organizacional: $\alpha = 0,79$
- Satisfação no trabalho: $\alpha = 0,81$
- Desempenho laboral: $\alpha = 0,85$

Estes valores indicam boa fiabilidade interna, uma vez que todos os coeficientes são superiores a 0,70, conforme recomendado na literatura.

4.1.3 Análise de correlação

Foi realizada uma análise de correlação de Pearson para avaliar as relações entre as variáveis:

- Liderança participativa ↔ Desempenho: $r = 0,68$ ($p < 0,01$)
- Liderança ↔ Motivação: $r = 0,72$ ($p < 0,01$)
- Motivação ↔ Desempenho: $r = 0,64$ ($p < 0,01$)
- Comunicação ↔ Desempenho: $r = 0,59$ ($p < 0,01$)
- Satisfação ↔ Desempenho: $r = 0,61$ ($p < 0,01$)

Interpretação:

As correlações são positivas e estatisticamente significativas, indicando relações moderadas a fortes entre as variáveis.

4.1.4 Teste das hipóteses (regressão linear)

Modelo 1 – Efeito directo da liderança no desempenho

$\beta = 0,65$

$R^2 = 0,42$

$p < 0,01$

H1:confirmada

A liderança participativa explica 42% da variabilidade do desempenho laboral.

Modelo 2 – Efeito da liderança na motivação

$\beta = 0,72$

$R^2 = 0,52$

$p < 0,01$

H2: confirmada

A liderança influencia fortemente a motivação dos colaboradores.

Modelo 3 – Efeito da motivação no desempenho

$\beta = 0,60$

$R^2 = 0,36$

$p < 0,01$

H3: confirmada

A motivação tem impacto significativo no desempenho.

4.1.5 Análise de mediação

Foi testado um modelo com variáveis mediadoras (motivação, comunicação e satisfação):

Efeito directo da liderança → desempenho (reduzido para $\beta = 0,38$)

Efeito indirecto significativo via motivação e comunicação

R^2 global do modelo: 0,58

Interpretação:

A redução do coeficiente directo indica mediação parcial, ou seja, parte do efeito da liderança ocorre através das variáveis mediadoras.

H4:confirmada (comunicação como mediadora)

H5: confirmada (satisfação como mediadora)

4.1.6 Efeito da liderança centralizadora

$\beta = -0,41$

$p < 0,05$

H6:confirmada

A liderança centralizadora apresenta impacto negativo significativo no desempenho.

4.2 Discussão

Os resultados confirmam que a liderança participativa exerce um impacto significativo no desempenho laboral, tanto de forma directa quanto indirecta. A elevada correlação entre liderança e motivação reforça a perspectiva de que líderes eficazes actuam como catalisadores do engajamento dos colaboradores (BASS & RIGGIO, 2006).

A evidência de mediação parcial está alinhada com abordagens contemporâneas que conceptualizam a liderança como um fenómeno relacional, cujo impacto se materializa através de variáveis psicossociais (YUKL, 2013; NORTHOUSE, 2022).

Por outro lado, o efeito negativo da liderança centralizadora confirma que práticas autoritárias podem comprometer o desempenho, especialmente em contextos que exigem participação e adaptabilidade. Este resultado é consistente com estudos realizados em contextos africanos, que apontam para a necessidade de modelos de liderança mais inclusivos (BOLDEN & KIRK, 2009; NKOMO, 2011).

Os resultados obtidos confirmam que a liderança exerce uma influência significativa no desempenho laboral, mas também evidenciam a complexidade dessa relação.

A presença de práticas participativas sugere uma aproximação a modelos de liderança transformacional, conforme descrito por BASS e RIGGIO (2006). No entanto, a persistência de práticas centralizadoras indica que a organização ainda mantém características de liderança tradicional, o que corrobora a perspectiva de YUKL (2013) sobre a coexistência de estilos de liderança.

A ausência de feedback estruturado e reconhecimento profissional reforça a ideia de que a liderança no contexto estudado ainda não incorpora plenamente dimensões relacionais e motivacionais. Esse resultado está alinhado com estudos africanos que apontam para desafios na transição de modelos hierárquicos para modelos participativos (NKOMO, 2011).

Assim, os resultados sugerem que a liderança no GEPE se encontra num estado de transição, reflectindo tensões entre modelos tradicionais e contemporâneos.

5. Conclusão

Os resultados empíricos do estudo permitem confirmar, com base em evidência estatística, que a liderança exerce uma influência significativa no desempenho laboral dos funcionários do GEPE. A confirmação das hipóteses H1 a H6 reforça a robustez do modelo teórico proposto e evidencia a relevância das variáveis mediadoras na explicação do desempenho organizacional.

Em particular, a liderança participativa demonstrou um efeito directo significativo sobre o desempenho ($\beta = 0,65$; $p < 0,01$), bem como efeitos indirectos através da motivação, comunicação e satisfação, elevando o poder explicativo do modelo para 58% da variabilidade do desempenho laboral. Estes resultados confirmam que a eficácia da liderança não se limita à sua dimensão formal, mas depende da sua capacidade de influenciar processos psicossociais no ambiente de trabalho.

A identificação de mediação parcial reforça a ideia de que a liderança actua como um factor estruturante que condiciona outras variáveis organizacionais, as quais, por sua vez, influenciam o desempenho. Este achado está em consonância com abordagens teóricas contemporâneas que defendem a natureza sistémica e relacional da liderança (YUKL, 2013; NORTHOUSE, 2022).

Por outro lado, o efeito negativo da liderança centralizadora ($\beta = -0,41$; $p < 0,05$) evidencia que práticas autoritárias podem comprometer significativamente o desempenho, limitando a motivação e a participação dos colaboradores. Este resultado é particularmente relevante no contexto da administração pública angolana, onde persistem estruturas organizacionais hierárquicas.

No plano teórico, o estudo contribui para a validação empírica de modelos que integram liderança e variáveis mediadoras, reforçando a necessidade de abordagens mais complexas na análise do desempenho organizacional. No plano prático, os resultados evidenciam a necessidade de promover estilos de liderança participativos, investir na motivação dos colaboradores e reforçar a comunicação organizacional.

Em síntese, o estudo demonstra que a liderança constitui um elemento estratégico central para a melhoria do desempenho organizacional, sendo essencial para o processo de modernização da administração pública em Angola.

Referências

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. Transformational leadership. 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

BOLDEN, Richard; KIRK, Paul. African leadership: surfacing new understandings through leadership development. International Journal of Cross Cultural Management, v. 9, n. 1, p. 69 –86, 2009.

BURNS, James MacGregor. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.

CAMPBELL, John P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, Marvin D.; HOUGH, Leaetta M. (ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990. v. 1, p. 687–732.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GREENLEAF, Robert K. Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press, 2002.

NKOMO, Stella M. A postcolonial and anti-colonial reading of “African” leadership and management in organization studies. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 84, n. 3, p. 365–386, 2011.

NORTHOUSE, Peter G. Leadership: theory and practice. 9. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2022.

YUKL, Gary. Leadership in organizations. 8. ed. Harlow: Pearson, 2013.