



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**

**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS  
CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DO LIDER NO DESEMPENHO DO PESSOAL  
TÉCNICO ADMINISTRATIVO DO INSTITUTO SUPERIOR  
POLITÉCNICO DO ZAIRE (ISPZ)**

**AUTORA: ADELAIDE DE MORAES BULA DOCENTE:  
ELISEU CHIPACO, PhD**

**HUAMBO, 2025**

**A INFLUÊNCIA DO LIDER NO DESEMPENHO DO PESSOAL TÉCNICO**

## RESUMO

Este estudo investigou a influência do líder no desempenho do pessoal técnico-administrativo do Instituto Superior Politécnico do Zaire (ISPZ). Buscou-se responder à questão central "Qual é a influência do líder no desempenho do pessoal técnico administrativo?" Para respondê-lo, foram estabelecidas as seguintes questões de investigação: Quais são as práticas de liderança mais eficazes para melhorar o desempenho do pessoal técnico administrativo? Como a liderança pode influenciar a motivação e a satisfação no trabalho dos colaboradores técnico-administrativos? Quais são os fatores que contribuem para o sucesso da equipe técnico-administrativa sob a liderança de um líder eficaz? O objetivo geral foi analisar essas práticas e os fatores contribuintes, partindo da hipótese de que uma liderança assertiva e comunicativa influenciaria positivamente o desempenho e a satisfação. A metodologia empregou uma abordagem descritiva e exploratória, de natureza qualitativa e quantitativa, com estudo de caso. Os resultados revelaram que a liderança é percebida como eficaz em motivar, inspirar, fornecer feedback construtivo, tomar decisões e promover um ambiente colaborativo, impactando positivamente a motivação e satisfação dos colaboradores. Conclui-se que a hipótese foi parcialmente confirmada: a liderança impacta positivamente, mas com áreas críticas que requerem aprimoramento para maximizar o desempenho e a satisfação. O estudo oferece recomendações práticas para fortalecer a comunicação interna, investir no desenvolvimento profissional e garantir maior transparência e justiça nas ações da liderança do ISPZ.

**Palavras-chave:** Liderança. Desempenho. Motivação. Comunicação. Feedback.

## ABSTRACT

This study investigated the influence of leadership on the performance of the technical-administrative staff at the Zaire Higher Polytechnic Institute (ISPZ). It aimed to address the central question: "What is the influence of leadership on the performance of ISPZ's technical-administrative staff?" To answer this, the following research questions were established: What are the most effective leadership practices to improve the performance of technical-administrative staff? How can leadership influence the motivation and job satisfaction of technical-administrative employees? What are the factors contributing to the success of the technical-administrative team under effective leadership? The general objective was to analyze these practices and contributing factors, based on the hypothesis that assertive and communicative leadership positively influences performance and satisfaction. The methodology adopted a descriptive and exploratory approach, combining qualitative and quantitative methods with a case study design. The study concludes that the hypothesis was partially confirmed: leadership has a positive impact but requires improvement in critical areas to maximize performance and satisfaction. Practical recommendations are provided to strengthen internal communication, invest in professional development, and ensure greater transparency and fairness in ISPZ leadership actions. **Keywords:** Leadership. Performance. Motivation. Communications, Feedback

---

<sup>1</sup> Estudante Finalista do 4º ano do Curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, Huambo, ano lectivo 2024/2025.

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança é um fator crucial para o sucesso das organizações, particularmente nas instituições educacionais onde o desempenho do pessoal técnico administrativo impacta directamente a eficiência dos processos internos.

Um líder eficaz tem a capacidade de inspirar, motivar e orientar seus colaboradores para o alcance de metas e objetivos comuns, promovendo ambientes de trabalho produtivos e colaborativos (Northouse, 2020). Essa influência é ainda mais significativa no contexto do pessoal técnico-administrativo, que desempenha funções essenciais para o funcionamento das operações internas e administrativas das instituições.

Este estudo investiga a importância dessa liderança na melhoria do desempenho desses profissionais, considerando às práticas adoptadas pelos líderes e seus efeitos na satisfação de produtividade da equipa.

No Instituto Superior Politécnico do Zaire (ISPZ), a liderança demonstra-se ainda mais crucial, visto que esses profissionais são responsáveis por garantir o funcionamento eficiente das operações administrativas e técnicas da organização. Um líder competente pode, portanto, inspirar e motivar os colaboradores a alcançar seus objetivos e metas, melhorando o desempenho geral da equipa.

Trigo e Costa (2020) referem que, "também nas organizações educativas a liderança tem vindo a assumir um papel de crescente relevo e a ser apontada como uma das chaves para a mudança dos sistemas educativos e das organizações escolares no sentido de as tornar mais eficazes e de aumentar os seus níveis de qualidade".

Perrenoud (2003), citado por Trigo e Costa (2020), inclui entre dez princípios para tornar os sistemas educativos mais eficazes a necessidade de "chefias que exerçam uma liderança profissional mais do que um controlo burocrático".

Consequentemente, todo o trabalho em educação implica a ação de liderança, que se constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimentos, desenvolvam competências, realizem projetos e promovam melhorias em alguma direção (Luck, 2008).

Alis (2012) afirma que o estilo de liderança adoptado pode orientar o funcionamento da organização, influenciando directamente a motivação e o desempenho dos colaboradores em diferentes níveis hierárquicos. Nesse sentido, este estudo enquadra-se na área de Gestão de

Recursos Humanos e tem como objeto a influência da liderança no desempenho do pessoal técnico-administrativo do Instituto Superior Politécnico do Zaire (ISPZ).

A opção da autora por este tema surgiu devido às frequentes queixas em cadeias televisivas de défice de liderança na gestão dos serviços técnicos administrativos do setor educacional em nosso País.

Diante do exposto, para desenvolvermos a nossa investigação, decidimos escolher um grupo profissional que faz parte da instituição, o pessoal técnico-administrativo, o que nos permite levantar a seguinte questão central, que será respondida no decurso da investigação: *Qual é a influência do líder no desempenho do pessoal técnico administrativo do ISPZ?*

Para respondê-lo, foram estabelecidas as seguintes questões de investigação: Quais são as práticas de liderança mais eficazes para melhorar o desempenho do pessoal técnico administrativo do ISPZ? Como a liderança pode influenciar a motivação e a satisfação no trabalho dos colaboradores técnico-administrativos? Quais são os fatores que contribuem para o sucesso da equipe técnico-administrativa sob a liderança de um líder eficaz? O objetivo geral deste trabalho é investigar a influência da liderança no desempenho do pessoal técnico-administrativo, identificando as práticas de liderança mais eficazes e os fatores que contribuem para o sucesso da equipe no Instituto Superior Politécnico do Zaire (ISPZ).

Dessa forma, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos: Identificar as práticas de liderança mais eficazes para melhorar o desempenho do pessoal técnico administrativo no ISPZ. Analisar como a liderança pode influenciar a motivação e a satisfação no trabalho dos colaboradores técnico-administrativos. Determinar os fatores que contribuem para o sucesso da equipe técnico-administrativa sob a liderança de um líder eficaz. A escolha deste tema justifica-se pela relevância da liderança no contexto organizacional, especialmente em instituições educacionais, onde os líderes desempenham um papel fundamental na criação de uma cultura institucional positiva e voltada para resultados. A compreensão de como as práticas de liderança impactam o desempenho dos colaboradores técnico-administrativos é essencial para o aprimoramento da gestão de pessoas e a busca por estratégias mais eficazes.

Para alcançar os objetivos propostos e responder às questões de investigação, a pesquisa utiliza uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos para oferecer uma análise abrangente do tema.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Conceito de Liderança**

A liderança é um fenómeno tão antigo quanto a organização social humana, é amplamente reconhecida como a capacidade de influenciar e motivar indivíduos ou grupos a trabalharem com entusiasmo em direcção a objectivos comuns. Essa capacidade é fundamental para o sucesso de qualquer organização, independentemente do seu sector de atuação (Jesuíno; Northouse, 20120).

Ao longo da história, o conceito de liderança evoluiu significativamente, adaptando-se às transformações sociais, económicas e culturais. Inicialmente percebida sob uma ótica mais autocrática e centralizadora, a compreensão moderna da liderança pende para abordagens mais democráticas, participativas e transformacionais, onde o líder assume o papel de facilitador, inspirador e motivador (Trigo e Costa, 2020).

A liderança define -se pela capacidade de mobilização e de influência de um indivíduo. (Alis, 2012). Para dar uma definição mais completa, deve-se considerar cinco aspetos essenciais:

O primeiro implica a presença de «seguidores» ou de indivíduos que consentem ser influenciados. O segundo refere-se à natureza voluntária da resposta dos seguidores face à influência do líder. Este segundo aspeto conduz ao terceiro: a influência manifesta-se no âmbito de uma comunicação interpessoal entre o líder e o seu grupo. O quarto refere-se à capacidade de o líder ajudar um grupo a atingir os seus objetivos, utilizando ao máximo as capacidades de cada elemento do grupo. Finalmente, o último aspeto relaciona-se com o conceito de superação e de empenho que os verdadeiros líderes são capazes de obter do próprio grupo. Estes aspetos levam-nos a definir a liderança como o conjunto de comunicações interpessoais pelas quais uma pessoa influencia o comportamento de outras, no sentido de realização voluntária dos objetivos do grupo e, especificamente, dos da organização. (Alis, 2012, p. 54).

A liderança é definida como o processo de influenciar outros para alcançar objetivos comuns (Northouse, 2020, p. 5). Um líder é alguém que tem a capacidade de inspirar e motivar seus colaboradores para alcançar metas e objetivos.

### **2.2 Factores que contribuem para o desempenho das equipas**

O desenvolvimento das equipas é fundamental para o sucesso de qualquer organização. Segundo Robbins e Judge (2020), as equipas bem desenvolvidas são mais eficazes e produtivas do que as equipas mal desenvolvidas.

De acordo do Yukl (2019) os factores que contribuem para o desempenho das equipas são os seguintes:

- **Comunicação Eficaz:** a comunicação eficaz envolve a capacidade de transmitir informações de forma clara e concisa.

- Colaboração: a colaboração envolve a capacidade de trabalhar juntos em direção a um objetivo comum.
- Feedback Construtivo: o feedback construtivo envolve a capacidade de fornecer feedback específico, objetivo e acionável.
- Liderança Eficaz: a liderança eficaz envolve a capacidade de inspirar e motivar os membros da equipe.
- Desenvolvimento de Habilidades: o desenvolvimento de habilidades envolve a capacidade de identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos membros da equipe e fornecer oportunidades de aprendizado.
- Confiança: a confiança envolve a capacidade de acreditar nos membros da equipe e ter fé em suas habilidades.
- Coesão: a coesão envolve a capacidade de trabalhar juntos em direção a um objetivo comum e ter um senso de pertencimento.

Importância do Desempenho das Equipes: O desenvolvimento das equipes é fundamental para o sucesso de qualquer organização. As equipes bem desenvolvidas são mais eficazes e produtivas, e podem produzir trabalhos de alta qualidade.

## ☒2.2. Estilos de Liderança ☒

Em uma primeira análise, no que diz respeito aos estilos de liderança, Chiavenato (2021), sugere três estilos de liderança, comuns às primeiras experiências sobre esta temática, são estes: autocrático, liberal, também conhecido como laissez-faire e democrático.

- Estilo autocrático entende-se como um estilo onde o líder é duro e apresenta um comportamento impositivo,
- Estilo liberal, o líder não participa ativamente das decisões tomadas pela equipe, deixando à vontade o grupo de trabalho, no estilo democrático em conjunto com seus liderados o líder é atuante e consulta sua equipe na toma de decisões.

Seguindo esta linha, o autor apresenta ainda outra percepção sobre liderança, onde os líderes distribuem-se em vários níveis da organização, o que seria uma liderança de liderança, caracterizando-se de maneira distinta em cada um desses níveis (Antonakis, 2012 apud Carneiro, 2016).

Os líderes que atuam em um nível estratégico, possuem um pensamento global e são estrategistas, tendo responsabilidades pelos negócios da organização. Não obstante, os líderes táticos são reconhecidos como os mobilizadores de talento. Em um nível operacional o líder conduz pessoas ao alcance de resultados (Chiavenato, 2021).

Na atualidade demonstra-se que os estudos realizados sobre a temática estilos de liderança, concentram-se em duas abordagens, liderança transacional e liderança transformacional (Aparecida, 2014).

Na administração por exceção passiva este estilo de liderança intervém apenas quando não se alcança determinado padrão de desempenho (Robbins, et al., 2010). Dessa maneira, a liderança transacional possibilita conduzir as equipes a aumentar sua dedicação para cumprir os objetivos da organização (Bass, 1990 apud Carneiro, 2016).

Em outra perspectiva o estilo de liderança transformacional, caracteriza-se por estimular os colaboradores a atender os interesses organizacionais, bem como do grupo de trabalho preocupando-se com as necessidades de seus liderados.

Sendo assim, este estilo de liderança adotado pelo líder possui a habilidade de entusiasmar e incitar os indivíduos a darem o máximo de seu empenho em suas atividades visando assim o alcance das metas do grupo (Robbins, et al., 2010). Logo, os dois modelos de liderança transacional e transformacional se diferenciam, basicamente, na maneira como o líder motiva seus liderados e de que maneira são estabelecidas as metas (Hater e Bass, 1988 apud Carneiro, 2016)

### **2.3 Características de um Líder Eficaz**

A liderança eficaz é um fenômeno multifacetado que envolve competências interpessoais, visão estratégica e conduta ética. Diversos estudiosos têm contribuído para a compreensão das qualidades que distinguem líderes capazes de mobilizar pessoas e promover resultados sustentáveis.

Kouzes e Posner (2019) destacam cinco práticas fundamentais da liderança exemplar, das quais emergem características essenciais:

- **Visão Estratégica-** Um líder eficaz é capaz de articular uma visão clara e inspiradora do futuro. Essa visão funciona como um norte que orienta decisões e mobiliza esforços coletivos. Desafiar e inspirar uma visão compartilhada são práticas que permitem ao líder antecipar tendências e engajar os colaboradores em objetivos comuns.

- **Comunicação Inspiradora** A comunicação não se limita à transmissão de informações, mas envolve a capacidade de influenciar, escutar ativamente e criar conexões significativas.
- **Integridade e Ética** A integridade é um pilar da liderança autêntica. Líderes que agem com ética e coerência entre discurso e prática conquistam legitimidade e confiança. A liderança transformacional só é sustentável quando fundamentada em valores morais e responsabilidade social.
- **Competência Relacional** Além das habilidades técnicas, líderes eficazes demonstram empatia, inteligência emocional e capacidade de construir relacionamentos de confiança.

Yukl (2013) reforça que líderes eficazes adaptam seu estilo comunicacional às necessidades da equipe, promovendo clareza, confiança e engajamento, a inteligência emocional é um diferencial crítico para o desempenho da liderança, especialmente em contextos organizacionais complexos.

### **2.3.1 Influência do líder na motivação da equipe**

A liderança é reconhecida como um elemento crucial para o desempenho organizacional, impactando diretamente a motivação dos colaboradores. Estudos têm consistentemente demonstrado que uma liderança eficaz atua como um poderoso fator motivacional (Alvez, 2013).

A compreensão das necessidades de desenvolvimento comportamental e da dinâmica da relação líder-liderado é fundamental para a construção de uma liderança eficaz.

Pesquisas como a de Policarpo et al. (2018) ressaltam a importância de entender os princípios e valores do trabalho individual, evidenciando como esses elementos, ao longo do tempo, influenciam-se mutuamente. Líderes eficazes são essenciais para cultivar um ambiente de trabalho que fomenta a motivação, estimulando o engajamento e a alta performance dos colaboradores. Um conceito-chave nesse contexto é o estilo de liderança adotado.

Goleman (2017), afirma que:

A inteligência emocional do líder desempenha um papel crítico na motivação da equipe. Líderes que demonstram empatia e compreensão são mais aptos a estabelecer conexões profundas com suas equipes, criando um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados. A interação positiva entre líderes e equipes, pautada por esses princípios, tem um impacto significativo na motivação e no desempenho geral da equipe. Líderes que investem em relacionamentos construtivos e criam um ambiente propício para o crescimento tendem a colher resultados superiores em termos de produtividade e satisfação da equipe.

## **2.4 Liderança e Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que moldam a forma como os indivíduos se comportam e interagem dentro de uma organização (Robbins & Judge, 2017).

Ela atua como um guia invisível, influenciando as decisões, a comunicação e a forma como o trabalho é realizado. A relação entre liderança e cultura organizacional é intrínseca e recíproca: a liderança tem um papel central na criação e manutenção da cultura, e, por sua vez, a cultura estabelecida pode influenciar o estilo e a eficácia dos líderes (Schein, 2017).

Os líderes são os arquitetos primários da cultura organizacional. Por meio de suas ações, decisões, prioridades e do próprio comportamento, eles enviam sinais poderosos sobre o que é valorizado e esperado na organização (Northouse, 2020).

Edgar Schein (2017), argumenta que:

A cultura é, em grande parte, o resultado das soluções que um grupo aprendeu para resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna. Essas soluções são ensinadas aos novos membros, e os líderes são os principais "professores" desse processo. Um líder que demonstra integridade e transparência, por exemplo, fomenta uma cultura de confiança. Da mesma forma, um líder que incentiva o feedback e o desenvolvimento contínuo (Edgar Schein (2017, p. 123),

A Liderança e a Mudança Cultural Além de criar e manter a cultura, os líderes são essenciais para promover a mudança cultural quando necessário. Em um cenário dinâmico como o da educação, adaptar-se a novas demandas e tecnologias é imperativo. Neste contexto, o líder atua como agente de mudança, desafiando normas antigas e introduzindo novos valores e comportamentos (Kotter, 2012).

No entanto, essa tarefa não é simples, pois a cultura é profundamente enraizada e resistente à alteração. A capacidade de um líder em comunicar uma visão convincente para a mudança e em engajar os colaboradores no processo é crucial para superar resistências e transformar efetivamente a cultura.

A qualidade da liderança não apenas influencia diretamente o desempenho dos colaboradores, mas também molda o ambiente em que esse desempenho se manifesta, definindo os valores e as normas que guiam o comportamento e as expectativas do pessoal técnicoadministrativo (Cameron & Quinn, 2011).

### **2.4.1 O papel da liderança no contexto motivacional**

Para os líderes, é importante saber e conhecer o que energiza o comportamento das pessoas, como o comportamento das pessoas é dirigido e como alguns tipos de comportamentos são

sustentados ou mantidos, assim motivação parte dessa premissa, do comportamento do líder, sendo que o líder pode desempenhar seu papel por muito ou pouco tempo, o grupo é quem determinará que o líder pode desempenhar seu papel por muito ou pouco tempo, o grupo é quem determinara, também depende da missão a ser cumprida e do tipo de desenvoltura e da experiências que o líder exerce no resultado de suas ações (Oliveira, 2006).

A responsabilidade do líder é, por muitas vezes, maior que a capacidade individual de carregalas, neste caso, por muitas vezes, ele pode dedicar-se a tarefas mais importantes, tendo ao seu lado homens capazes de substitui-los quando necessário (Pontes, 2008).

Soares (2016) completa dizendo:

Se a liderança é vista como habilidade de influenciar pessoas em busca dos objectivos comuns, os lideres precisam pensar como agentes de mudanças, pela sua capacidade de inovação, saberes interagir nas adversidades e instabilidades e principalmente motivar seus liderados de forma que se sintam motivados no ambiente motivacional (Soares, 2016, p. 9)

Assim, um líder não é necessariamente uma pessoa dotada de autoridade formal como um gerente, para exercer influencia, uma líder precisa comunicar ideias, obter aceitações dessas ideias e motivar os seguidores a apoiar e implementar as mesmas, através de novos comportamentos que significam, na maioria das vezes, mudança (Cada, 2016).

## **2.5 Influência da Liderança no Desempenho dos Colaboradores**

A liderança é reconhecida como uma importante ferramenta de gestão, pois tem um impacto significativo no desempenho dos colaboradores, sendo através da mesma que os membros do grupo são direcionados no sentido das metas que se pretendem alcançar (Nascimento, 2019).

O estilo de liderança é um elemento imprescindível para compreender a performance dos colaboradores e a forma como as organizações se desenvolvem, sobrevivem e prosperam (Costa et al., 2020).

A liderança transformacional influencia positivamente o desempenho dos colaboradores, porque quando os subordinados percebem que o líder os encoraja a desenvolver o seu potencial sentem-se mais comprometidos com a organização e dirigem os seus comportamentos no sentido de melhorar o seu desempenho. O líder que transmite confiança aos seus subordinados fortalece a sua relação com os mesmos e estimula o desenvolvimento das suas competências, o que se repercute na performance individual e da própria organização (Paes, 2021).

O relacionamento de proximidade desenvolvido entre um líder transformacional e os seus subordinados estimula a criação de um ambiente de trabalho harmonioso, onde os funcionários se sentem felizes, motivados e com vontade de melhorar a sua performance os líderes

transformacionais abdicam dos seus interesses para motivar os seus liderados a superar os seus padrões de desempenho, em prol de um objetivo comum (Top et al., 2020).

A liderança transacional também tem um impacto positivo no desempenho dos colaboradores, uma vez que neste tipo de liderança, os colaboradores são recompensados de acordo com o seu desempenho, seja através de aumentos salariais, uma boa nota no processo de avaliação de desempenho e/ou através da atribuição de novas responsabilidades (Costa et al., 2020).

## **2.6 Desempenho Organizacional e Individual**

O desempenho é um conceito multifacetado e central na gestão organizacional, referindo-se aos resultados alcançados por indivíduos, equipes ou pela organização como um todo, em relação aos seus objetivos e padrões estabelecidos. Não se limita apenas à produtividade quantitativa, mas abrange a qualidade, a eficiência e a eficácia das ações e processos (Chiavenato 2014).

O desempenho individual refere-se à medida da contribuição de um colaborador para os objetivos da organização, considerando suas tarefas, responsabilidades e comportamentos no ambiente de trabalho (Robbins & Judge, 2017). Não é apenas o que o colaborador faz, mas como ele o faz.

As dimensões do desempenho individual frequentemente segundo Chiavenato (2014) incluem:

- **Desempenho de Tarefas:** Relacionado à proficiência na execução das atividades formais e técnicas inerentes ao cargo. Para o pessoal técnico-administrativo, isso engloba a eficiência na gestão de documentos, organização de dados, atendimento e suporte.
- **Desempenho Contextual:** Refere-se a comportamentos que não estão diretamente ligados às tarefas formais, mas que contribuem para o ambiente psicossocial e organizacional, como proactividade, cooperação, voluntariado para tarefas extras e manutenção de um clima positivo.
- **Desempenho Adaptativo:** Diz respeito à capacidade do indivíduo de se adaptar a novas situações, tecnologias e mudanças nas demandas do trabalho, algo cada vez mais relevante em ambientes dinâmicos como o universitário.

A avaliação do desempenho individual é um processo contínuo que permite identificar pontos fortes e áreas para desenvolvimento, fornecendo subsídios para feedback, treinamento e planos de carreira (Noe, 2019).

No contexto do pessoal técnico-administrativo do ISPZ, um desempenho individual elevado se traduz em maior eficiência nos serviços de apoio, impactando diretamente a qualidade acadêmica e operacional da instituição.

### **2.6.1 Desempenho Organizacional**

O desempenho organizacional, por sua vez, é a medida da efetividade geral de uma organização em atingir seus objetivos estratégicos e operacionais. Ele representa o resultado combinado e sinérgico do desempenho individual e coletivo de todos os seus membros e processos (Chiavenato, 2008; Kaplan & Norton, 2008).

No ambiente de instituições de ensino superior, o desempenho organizacional pode ser avaliado pela sua capacidade de atrair e reter talentos, pela qualidade do ensino e da pesquisa, pela eficiência dos serviços administrativos e pela sua reputação (Melo et al., 2010).

A influência da liderança é crítica para o desempenho organizacional, pois é através dela que as visões são comunicadas, as estratégias são implementadas e a força de trabalho é mobilizada para alcançar resultados superiores. Assim, o desempenho do pessoal técnico-administrativo, impulsionado por uma liderança eficaz, contribui diretamente para o desempenho geral do ISPZ, fortalecendo sua capacidade de cumprir sua missão educacional e administrativa.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia utilizada nesta investigação, foi definida em função dos objectivos do estudo, bem como a escolha de técnicas e instrumentos que serão utilizadas para dar resposta a questão de investigação. ☒

#### **3.1. Tipo de Investigação**

Este estudo utilizou um método misto, combinado abordagens qualitativa e quantitativa, e adoptou um estudo de caso para analisar a influência da liderança no desempenho do pessoal técnico administrativo

Prodanov e Freitas, (2013), a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas. A pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. ☒

#### **3.2. Estudo de caso**

A pesquisa baseou-se no estudo de caso para analisar a percepção dos colaboradores sobre a liderança no desempenho do pessoal técnico administrativo do Instituto Superior Politécnico do Zaire. Este método aplica-se no estudo de um indivíduo, uma organização, uma comunidade ou mesmo nação. É um método bastante utilizado nas pesquisas das ciências sociais. “Estudo de caso, prevê a descrição exaustiva de um determinado fenômeno, seja relacionado a um indivíduo, família, grupo ou comunidade, com objectivo de conhecer especificamente a realidade total ou parcial desse universo. “ (Gaio, 2008).

#### **3.3. Métodos de Pesquisa**

O método utilizado para o estudo foi o dedutivo e indutivo. O método dedutivo, de acordo com o entendimento clássico, é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. A partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica. “Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica (Gaio, 2008).

### **3.4. Recolha de Dados**

As técnicas e os instrumentos utilizados para esta investigação foram as seguintes: pesquisa bibliográfica, documental e o inquérito por questionário. Durante a fase de recolha de dados, foi colectada uma documentação e bibliográfica secundária do Instituto Superior Politécnico do Zaire, como o projecto educativo e o regulamento interno e a literatura da referente pesquisa, que permitiu dar sustentabilidade ao estudo. Gaio (2008), citando (Lakatos & Marconi, 2003), por si só já é uma investigação e promove o contato do/a pesquisador/a com tudo o que já foi produzido na área de interesse, diferentemente da revisão de literatura, que é um componente obrigatório de todo e qualquer tipo de pesquisa.

Foi utilizado um inquérito por questionário que aplicamos aos funcionários administrativos, de modo a recolher informações necessárias e pertinentes, para responder aos objectivos da nossa investigação. Foram elaboradas perguntas de forma organizada e sistematizada, com o intuito de alcançar a informação pretendida.

Optamos ainda pela técnica de recolha de dados, por ser a mais viável de resposta fácil e de custo reduzido. Fizemos a aplicação de um questionário semi-fechado, o inquérito foi estruturado com questões para analisar as percepções dos colaboradores em relação ao papel do responsável dos técnicos serviços administrativos, numa instituição privada.

Os inquéritos foram distribuídos e recolhidos em papel a 12 indivíduos.

Para analisar as questões respondidas recorreremos à técnica do cálculo estatístico, Excel, (versão 2016) e do mesmo modo utilizaremos as ferramentas de análise estatística do programa Excel. A unidade de análise será o indivíduo.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. Apresentação dos resultados

De acordo com o inquérito por questionário ao pessoal da instituição, selecionamos as questões que julgamos ser relevantes; conforme consta no anexo, em que se extraíram os seguintes resultados:

**Tabela 1 – Perfil dos Participantes**

		<b>Percentagem</b>
<b>Gênero</b>	Masculino	70%
	Feminino	30%
<b>Idade</b>	Dos 20 aos 25 anos	40%
	Dos 26 aos 30 anos	50%
	Mais de 31 anos	10%
<b>Escolaridade</b>	Técnico Médio	20%
	Bacharel	30%
	Licenciatura	50%

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 1, observa-se que 70% dos participantes são do gênero masculino e 30% do feminino. Quanto à idade, 40% dos participantes têm entre 20 e 25 anos, 50% estão na faixa etária de 26 a 30 anos (constituindo a maioria), e 10% possuem mais de 31 anos. Por fim, 50% da amostra é composta por indivíduos com licenciatura, 30% com bacharelado e 20% com técnico médio. Tela 2. Eficiência do líder em motivar e inspirar a equipe.

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>0%</b>	<b>15%</b>	<b>23%</b>	<b>54%</b>	<b>8%</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Quanto à eficácia do líder em motivar e inspirar a equipe, 54% dos respondentes concordaram e 8% concordaram totalmente, totalizando 62% de percepção positiva. Uma parcela significativa (23%) permaneceu neutra, enquanto 15% discordaram da afirmação.

Tabela 3. A comunicação entre o líder e a equipe técnico-administrativa é clara e eficaz.

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>15%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>	<b>45%</b>	<b>0%</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Questionados sobre a clareza e eficácia da comunicação entre o líder e a equipe técnicoadministrativa, 45% dos respondentes concordaram. Em contrapartida, 25%

discordaram da afirmação, e 15% discordaram totalmente, somando 40% de percepção negativa. Outros 15% optaram pela neutralidade.

Quanto ao fornecimento de feedback construtivo e útil para melhorar o desempenho da equipe, a maioria dos participantes demonstrou concordância (54%) ou concordância total (23%), somando 77% de aprovação. Por outro lado, 15% permaneceram neutros e 8% discordaram da afirmação.

Tabela 4. O líder fornece feedback construtivo e útil para melhorar o desempenho da equipe.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
0%	8%	15%	54%	23%

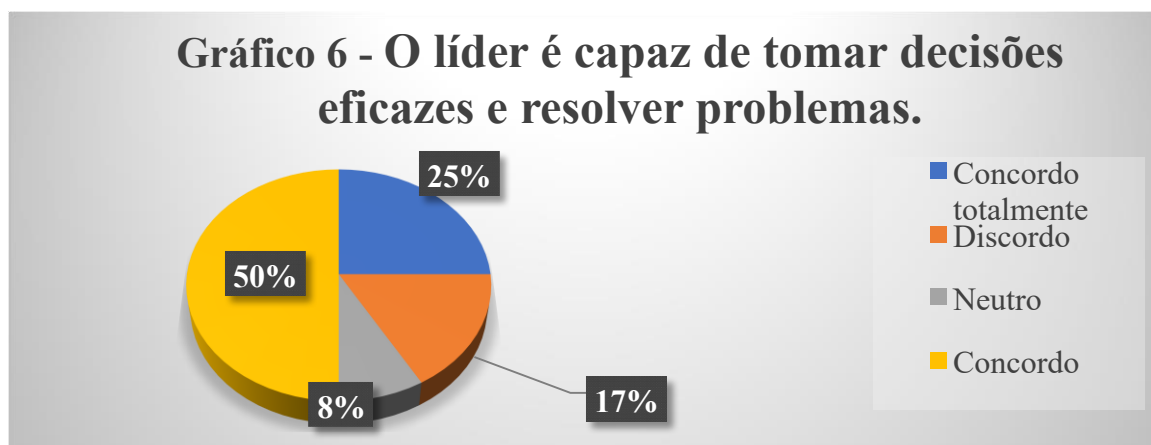
Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 5. A equipe se sente motivada e satisfeita com o trabalho sob a liderança do líder atual.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
0%	0%	20%	46%	34%

Fonte: Elaborada pela autora

No que diz respeito à motivação e satisfação no trabalho, conforme a Tabela 5, 46% da amostra concordaram e 34% concordaram totalmente, indicando uma alta percepção de motivação e satisfação (total de 80%). Os dados da amostra mostram ainda que 20% escolheram a neutralidade relativamente à afirmação sobre a satisfação da equipe sob a liderança atual.



Fonte: Elaborado

O Gráfico 6 ilustra a percepção dos colaboradores sobre a capacidade do líder em tomar decisões eficazes e resolver problemas. Observa-se que 50% dos respondentes concordam com a afirmação e 25% concordam totalmente, totalizando uma forte maioria de 75% que percebe a liderança como eficaz na tomada de decisões. Uma parcela menor discorda (17%), e 8% permanecem neutros, indicando que a tomada de decisão é percebida como um ponto forte da liderança no ISPZ para a maioria dos colaboradores.

## **4.2 Discussão dos Resultados**

A análise dos resultados coletados permitiu uma compreensão aprofundada da influência da liderança no desempenho do pessoal técnico-administrativo do ISPZ, confrontando as percepções dos colaboradores com a fundamentação teórica.

Os dados da Tabela 2 revelam que 62% dos respondentes percebem o líder como eficaz nesse aspecto (54% concordam e 8% concordam totalmente). Essa percepção positiva é crucial, pois, como afirmam Kouzes e Posner (2017), a liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas. A capacidade de motivar e inspirar diretamente contribui para o engajamento e a proactividade, elevando o desempenho individual e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Embora os resultados sejam promissores, a parcela de 23% de neutralidade sugere que ainda há espaço para que o líder do ISPZ amplie seu impacto motivacional e inspire um número ainda maior de colaboradores, buscando entender as razões por trás dessa neutralidade para transformá-la em engajamento ativo.

Em relação à clareza e eficácia da comunicação entre o líder e a equipe técnicoadministrativa, a Tabela 3 indica que 45% dos respondentes concordam que a comunicação é clara e eficaz. No entanto, um percentual significativo de 40% (25% discordam e 15% discordam totalmente) expressa uma percepção negativa, e 15% mantiveram-se neutros. Este achado é particularmente

relevante, uma vez que, como Hackman e Johnson (2013) enfatizam, a comunicação eficaz é fundamental para uma liderança eficiente e para o sucesso das organizações.

A terceira questão investigou a percepção sobre o fornecimento de feedback construtivo e útil pelo líder para melhorar o desempenho. Os resultados da Tabela 4 são bastante positivos, com 77% dos respondentes percebendo que o líder oferece feedback construtivo (54% concordam e 23% concordam totalmente). Apenas 8% discordam e 15% permaneceram neutros. Essa alta taxa de percepção positiva é um ponto forte da liderança no ISPZ, alinhando-se à teoria de London (2015) e Hattie e Timperley (2007), que destacam o feedback como um elemento crítico para o desenvolvimento e melhoria do desempenho dos funcionários.

Quanto à motivação e satisfação no trabalho sob a liderança atual, a Tabela 5 demonstra uma percepção predominantemente positiva: 80% da amostra (46% concordam e 34% concordam totalmente) sentem-se motivados e satisfeitos. Os 20% restantes que se mantiveram neutros indicam uma oportunidade para a liderança explorar as razões dessa neutralidade e buscar elevar ainda mais os níveis de satisfação. Este resultado é consistente com estudos anteriores que sublinham a importância da liderança eficaz na promoção da motivação e satisfação dos funcionários. Avolio e Bass (2004) reforçam que a liderança transformacional, que inspira e motiva os seguidores a alcançar objetivos compartilhados, é fundamental para tal resultado.

A alta motivação e satisfação, por sua vez, estão diretamente ligadas a um melhor desempenho, maior produtividade e menor rotatividade do pessoal técnico-administrativo. A capacidade do líder em tomar decisões eficazes e resolver problemas foi avaliada pelo Gráfico 6, revelando uma percepção altamente positiva: 75% dos respondentes (50% concordam e 25% concordam totalmente) consideram o líder eficaz nessa área. Apenas 17% discordam e 8% são neutros. Yukl (2013), enfatiza que a habilidade de tomar decisões eficazes é uma característica crucial de um líder competente.

Contrariamente aos resultados anteriores, o Gráfico 7 expõe uma área crítica para melhoria: a promoção do desenvolvimento e crescimento profissional. Uma maioria significativa de 67% dos respondentes (45% discordam e 22% discordam totalmente) percebe que o líder não promove ou é neutro em relação ao desenvolvimento de carreira. Apenas 33% concordam. Este é um sinal de alerta, pois, como afirma London (2015), o desenvolvimento de carreira é um processo contínuo que envolve a aquisição de habilidades e conhecimentos, sendo um fator chave para a motivação, retenção e o aprimoramento do desempenho dos colaboradores a longo prazo.

A percepção sobre a transparência e justiça da liderança em suas decisões e ações, ilustrada no Gráfico 8, também aponta para uma área que necessita de atenção. Os resultados mostram que 39% dos respondentes (31% discordam e 8% discordam totalmente) não percebem a liderança como transparente e justa, e um alto percentual de 31% se manteve neutro. Somente 30% concordam (23% concordam e 7% concordam totalmente). Este cenário é preocupante, pois, conforme Colquitt (2001), a justiça organizacional é um fator crítico para a satisfação e o comprometimento dos funcionários. Por fim, a questão sobre o ambiente de colaboração e respeito sob a liderança atual, apresentada no Gráfico 9, demonstra uma percepção altamente positiva: 83% dos respondentes (51% concordam totalmente e 32% concordam) afirmam que o líder garante um ambiente de trabalho colaborativo e respeitoso. Apenas 5% são neutros e 5% discordam. Este é um excelente indicador de uma liderança que fomenta relações interpessoais saudáveis e um clima organizacional positivo.

## **CONCLUSÃO**

Este estudo teve como objetivo geral analisar a influência do líder no desempenho do pessoal técnico-administrativo do Instituto Superior Politécnico do Zaire (ISPZ), buscando compreender as práticas de liderança e os fatores que contribuem para o sucesso da equipe. Com base na abordagem descritiva e exploratória, de natureza qualitativa e quantitativa, e na análise dos dados coletados através de questionários aplicados aos colaboradores, foi possível responder aos problemas de pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

Em relação as questões, conclui-se que a influência é predominantemente positiva em diversos aspectos cruciais para o desempenho. O líder no ISPZ é percebido como eficaz em motivar e inspirar a equipe, além de ser altamente competente na tomada de decisões e na resolução de problemas, e no fornecimento de feedback construtivo. Essas qualidades geram um ambiente de trabalho motivador, satisfatório e colaborativo, que se traduz diretamente em um melhor desempenho das funções administrativa. Os resultados apontam para a capacidade de motivar e inspirar essas práticas contribuem significativamente para a eficiência e o bemestar da equipe.

Por fim, ao abordar a questão "Quais os fatores que contribuem para o sucesso da equipe sob liderança eficaz?", identificou-se que a motivação e satisfação dos colaboradores são fatores primordiais, impulsionados pela capacidade do líder em inspirar, tomar decisões eficazes e fornecer feedback. A promoção de um ambiente colaborativo e respeitoso também é um pilar fundamental para o sucesso da equipe, facilitando o trabalho em conjunto e a resolução de problemas. No entanto, o estudo também revelou que a promoção do desenvolvimento e

crescimento profissional são fatores que, atualmente, limitam o pleno sucesso e potencial da equipe. A ausência de clareza nesses aspectos pode gerar desconfiança e desengajamento, impactando a performance a longo prazo.

Os objetivos do estudo foram plenamente alcançados, uma vez que foi possível analisar as práticas de liderança existentes, compreender sua influência na motivação e satisfação, e identificar os fatores que contribuem para (e que dificultam) o sucesso da equipe. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudos longitudinais para acompanhar as mudanças na percepção dos colaboradores ao longo do tempo, especialmente após a implementação de estratégias de melhoria nas áreas identificadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Costa, A., Delfino, I., Kubo, E., & Pereira, A. (2020). *Liderança e desempenho de equipes em agências de uma empresa pública federal*. São Paulo: Atlas. ☒

Goleman, D. (2017). *O que faz um líder. Revisão de negócios de Harvard*. Rio de Janeiro: Revista de Psicologia. São Paulo: Editora Senac. ☒

Muniz, E., & Rocha, R. (2019). *Impacto da liderança em organizações: estudo comparativo sobre os reflexos da liderança entre uma microempresa e empresa de médio porte do segmento eletroeletrônico de Garça*. Rio de Janeiro: Bom Texto. ☒

Paes, A., Silva, A., Campelo, A., & Dutra, J. (2021). *Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações*. Revista Vox Metropolitana. ☒

Prodanov, Cleber. C., e Freitas, Emani. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Rio grande do Sul: Feevale. **23**

São Paulo: Atlas. ☒ Sekaran, Uma. (2013). *Métodos de pesquisa para negócios: uma abordagem de desenvolvimento de habilidades*. 4.a edição. São Paulo: Editora. ☒

Sun, P., & Shang, S. (2019). *Traços de personalidade e valores pessoais de líderes servidores*. São Paulo: Editora Gente. ☒

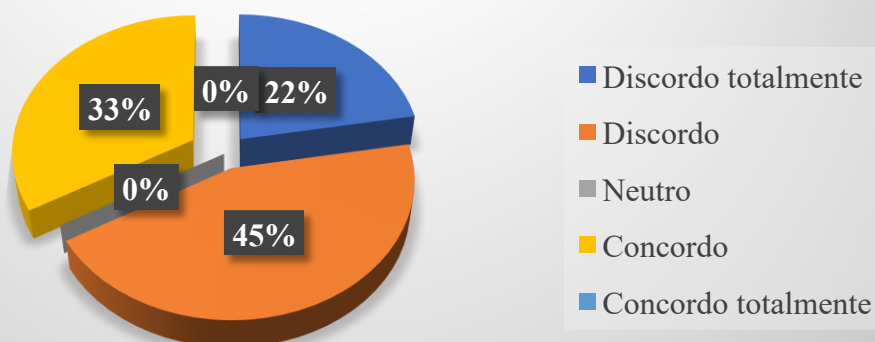
Teixeira, Sebastião. (2013). *Gestão das organizações*. 3a Edição. Lisboa: Escolar Editora.

Vicente, Nuno. A.L. (2004). *Guia do Gestor escolar*. Porto: Edições Asa.

**O conteúdo exposto no trabalho é de inteira responsabilidade da Autora**

## ANEXO 1 apresentações dos resultados

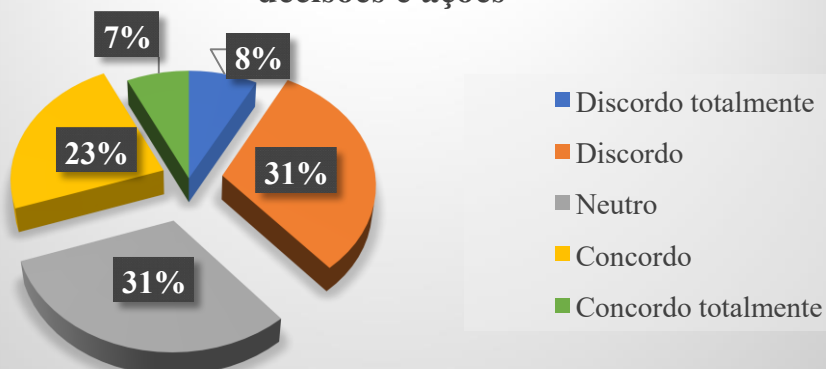
**Gráfico 7 O líder promove o desenvolvimento e o crescimento profissional dos membros da equipe**



Fonte: Elaborado pela autora

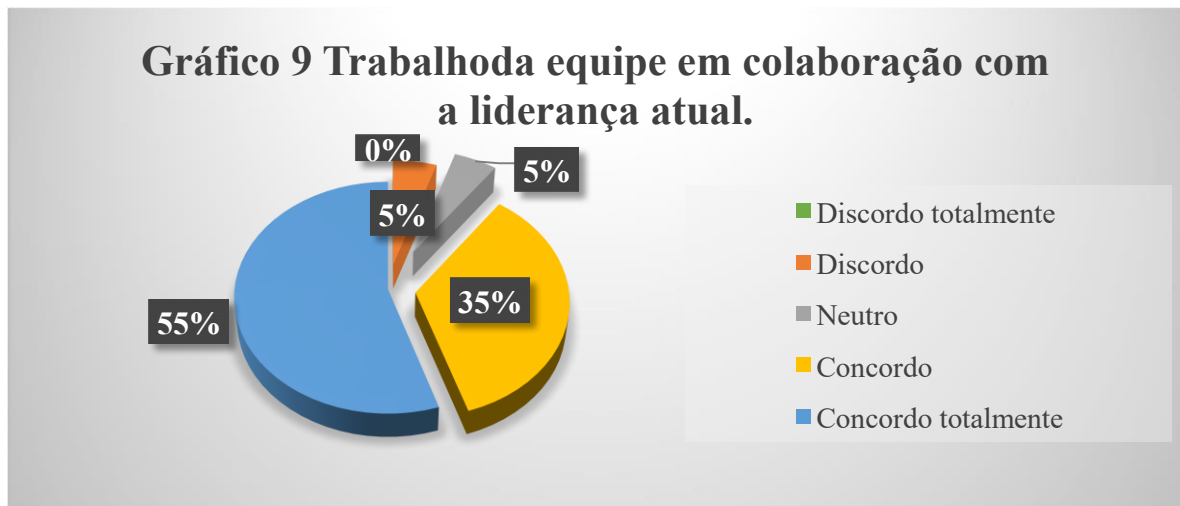
O Gráfico 7 apresenta a percepção dos participantes sobre a promoção do desenvolvimento e crescimento profissional pelo líder. Uma parte considerável da equipe manifesta discordância (45%) ou discordância total (22%), somando 67% de percepção negativa ou neutra em relação a este aspecto. Apenas 33% concordam, o que sugere que o desenvolvimento profissional dos membros da equipe técnico-administrativa pode ser uma área que requer maior atenção e investimento por parte da liderança.

**Gráfico 8 A liderança é transparente e justa em suas decisões e ações**



Fonte: Elaborado pela autora

Diante dos resultados do Gráfico 8, é possível observar que 31% dos respondentes escolheram a neutralidade relativamente à transparência e justiça em decisões e ações dos líderes. Por sua vez, 31% discordaram da afirmação e 8% discordaram totalmente, somando 39% de percepção negativa. Apenas 23% concordaram e 7% concordaram totalmente, totalizando 30% de percepção positiva.



Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, a última questão abordou a percepção sobre o trabalho em equipe sob a liderança atual. Os resultados mostram que 51% concordaram totalmente e 32% concordaram com a afirmação de que o líder atual garante um ambiente de colaboração e respeito no seio da sua equipe, totalizando 83% de aprovação. Apenas 5% escolheram a neutralidade e 5% discordaram da afirmação.



## ANEXOS 2 QUESTIONÁRIO

### **Título: Influência do Líder no Desempenho do Pessoal Técnico Administrativo do ISPZ**

Esse questionário é parte integrante da pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso de Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. Tem por objectivo coletarem dados e informações acerca de alguns aspectos relacionados a aplicada na instituição. Salientamos que os resultados serão tratados com confidencialidade e sigilo, não sendo necessária a identificação do respondente.

ASSINALE COM X NA SUA RESPOSTA

**Gênero:** M ( ) F ( )

**Idade:** Dos 20 aos 25 anos ( ) Dos 26 aos 30 anos ( ) Mais de 31 anos ( )

**Escolaridade:** Técnico Médio ( ) Bacharel ( ) Licenciatura ( )

As respostas vão de 1 a 5 onde você assinalara com X na escala que melhor representa com a sua resposta onde: 1 = Discordo Totalmente,

2 = Discordo,

3 = Neutro,

4 = Concordo,

5 = Concordo Totalmente

Perguntas:

#### **1. O meu líder é eficaz em motivar e inspirar a equipe.**

R: DISCORDO TOTALMENTE ( ); DISCORDO( ); NEUTRO( ); CONCORDO( ); CONCORDO TOTALMENTE ( )

#### **2. A comunicação entre o líder e a equipe técnico-administrativa é clara e eficaz.**

R: DISCORDO TOTALMENTE ( ); DISCORDO( ); NEUTRO( ); CONCORDO( ); CONCORDO TOTALMENTE ( )

#### **3. O líder fornece feedback construtivo e útil para melhorar o desempenho da equipe.**

R: DISCORDO TOTALMENTE ( ); DISCORDO( ); NEUTRO( ); CONCORDO( ); CONCORDO TOTALMENTE ( )

**4. A equipe se sente motivada e satisfeita com o trabalho sob a liderança do líder atual.**

R: DISCORDO TOTALMENTE ( ); DISCORDO( ); NEUTRO( ); CONCORDO( ); CONCORDO TOTALMENTE ( )

**5. O líder é capaz de tomar decisões eficazes e resolver problemas.**

R: DISCORDO TOTALMENTE ( ); DISCORDO( ); NEUTRO( ); CONCORDO( ); CONCORDO TOTALMENTE ( )

**6. O líder promove o desenvolvimento e o crescimento profissional dos membros da equipe técnico-administrativa.**

R: DISCORDO TOTALMENTE ( ); DISCORDO( ); NEUTRO( ); CONCORDO( ); CONCORDO TOTALMENTE ( )

**7. A liderança é transparente e justa em suas decisões e ações.**

R: DISCORDO TOTALMENTE ( ); DISCORDO( ); NEUTRO( ); CONCORDO( ) CONCORDO TOTALMENTE ( )

**8. A equipe técnico-administrativa trabalha em um ambiente de colaboração e respeito sob a liderança do líder atual.**

R: DISCORDO TOTALMENTE( ); DISCORDO( ); NEUTRO( ); CONCORDO( ) CONCORDO TOTALMENTE ( )