



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

**O IMPACTO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO COMANDO
PROVINCIAL DE PROTECÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DO
HUAMBO (2025)**

AUTOR: ERNESTO DO NASCIMENTO HIYOLWA

ORIENTADOR: ELISEU CHIPACO, Ph.D.

HUAMBO, 2025

O IMPACTO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO COMANDO PROVINCIAL DE PROTECÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DO HUAMBO

Ernesto do Nascimento Hiyolwa – ISPSN¹

RESUMO

A liderança transformacional é apontada como um elemento central na promoção de mudanças significativas no desempenho organizacional, especialmente em contextos de alta complexidade como o do Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do Huambo. Esse modelo, que privilegia a inspiração, motivação e a consideração individualizada, se diferencia dos estilos tradicionais ao promover uma cultura organizacional baseada na inovação, cooperação e ética. A presente pesquisa, procurou, destacar que a adopção de práticas participativas e éticas potencia o engajamento dos funcionários do Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do Huambo, onde buscou compreender os princípios da liderança transformacional e o impacto no desenvolvimento organizacional, onde adoptou uma abordagem essencialmente qualitativo, em um estudo descritivo e exploratório, que socorreu-se do inquérito por questionário e a entrevista semiestruturada como instrumento de recolha de dados. Mediante a análise diante gráficos expostos constatou-se que a liderança transformacional impacto positivo no desenvolvimento organizacional, em concreto no Comando Provincial Protecção Civil e Bombeiros. Conclui-se que apreciação da adaptação rápida a mudanças e do ambiente colaborativo reforça a premissa de que a promoção de autonomia e aprendizagem contínua sustenta a eficácia em contextos de elevada complexidade, como o de protecção civil e combate a incêndios.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Transformacional. Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

Transformational leadership is considered a central element in promoting significant changes in organizational performance, especially in highly complex contexts such as that of the Huambo Provincial Civil Protection and Fire Department Command. This model, which prioritizes inspiration, motivation, and individualized consideration, differs from traditional styles by promoting an organizational culture based on innovation, cooperation, and ethics. This research sought to highlight that the adoption of participatory and ethical practices enhances the engagement of employees of the Provincial Command of Civil Protection and Firefighters of Huambo, where it sought to understand the principles of transformational leadership and the impact on organizational development, where it adopted an essentially qualitative approach, in a descriptive and exploratory study, which used the questionnaire survey and the semi-structured interview as a data collection instrument. Through the analysis of the graphs shown, it was found that transformational leadership has a positive impact on organizational development, specifically in the Provincial Civil Protection and Fire Department Command. It is concluded that appreciation of rapid adaptation to change and the collaborative environment reinforces the premise that promoting autonomy and continuous learning supports effectiveness in highly complex contexts, such as civil protection and firefighting.

Keywords: Leadership. Transformational Leadership. Organizational Performance.

¹ Estudante Finalista do ano lectivo 2024/2025 em licenciatura de Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente

1. INTRODUÇÃO

No cenário empresarial contemporâneo, a liderança emerge como um dos principais impulsionadores do sucesso organizacional. Dentre os diversos estilos de liderança, a liderança transformacional tem-se destacado como um modelo eficaz para inspirar e motivar equipes a alcançarem resultados excepcionais. Neste contexto, o presente estudo visa investigar o impacto da liderança transformacional no desempenho organizacional, através de um estudo de caso no Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do Huambo.

A liderança transformacional, conceituada por Bass (1985) citado por Lopes (2017), é caracterizada pelo líder que inspira seus seguidores através da articulação de uma visão compartilhada, estimulando a inovação, o desenvolvimento pessoal e o alcance de metas desafiadoras. Este estilo de liderança não apenas busca manter o *status* que, mas sim transformar a cultura e os processos organizacionais, impulsionando a excelência e a adaptação contínua às mudanças do ambiente competitivo.

Segundo Yober, citado por Probanic (2023), a gestão dos recursos humanos exige uma liderança capaz de dirigir as pessoas no seu trabalho e nas suas interações em contexto laboral. O Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do Huambo oferece um contexto rico para explorar essa relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional. Esta organização, reconhecida por sua busca pela excelência e inovação, enfrenta desafios e oportunidades únicas em um mercado dinâmico e competitivo. Compreender como a liderança transformacional é praticada e percebida dentro desta organização pode fornecer ideias valiosas para líderes e gestores em busca de melhorias no desempenho e na eficácia organizacional. O presente trabalho debruça-se sobre o impacto da liderança transformacional no desempenho organizacional: sob o estudo de caso no Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do Huambo.

O presente trabalho concentra-se na análise do impacto da liderança transformacional sobre o desempenho organizacional, especificamente no contexto do Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do Huambo. Tal investigação reveste-se de especial relevância, pois essas instituições, fundamentais na gestão de crises e emergências, enfrentam desafios particulares que exigem uma abordagem de liderança que estimule tanto o desempenho quanto a resiliência organizacional.

Os líderes transformacionais são concebidos para fornecer a visão, motivar os funcionários e ajudar a inculcar uma cultura organizacional que incentive a criatividade,

assumindo os riscos e alimentando a inovação (Scott e Bruce, citado por Tipu et al., 2012). Assim, no estudo sobre o impacto da liderança transformacional no desempenho organizacional, chegou a seguinte problema de pesquisa: De que maneira a de liderança transformacional impacta no desempenho organizacional no Comando Provincial Protecção Civil e Bombeiros do Huambo? Subsequentemente surgiram outras para embasar a pesquisa como: Qual é o papel da liderança carismática na promoção da inovação e na adaptação às mudanças organizacionais Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do Huambo? Como a liderança democrática influencia a satisfação no trabalho e a retenção de talentos em comparação com a liderança autocrática?

Neste sentido, a presente pesquisa visa alcançar os objectivos que se seguem: Compreender o impacto do estilo de liderança transformacional no desempenho organizacional no Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do Huambo; Analisar como a liderança transformacional influencia o comprometimento dos funcionários e a produtividade no Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do Huambo; Investigar o papel da liderança transformacional na promoção da inovação e na adaptação às mudanças organizacionais no Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do Huambo e Avaliar como a liderança democrática se relaciona com a satisfação no trabalho e a retenção de talentos em comparação com a liderança transformacional.

Seguem-se, presente artigo, conceitos chaves sobre liderança, liderança transformacional, incluindo variáveis sobre o desempenho organizacional, e pressupostos básicos sobre Gestão de Recursos Humanos. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos, que contemplam o tipo de pesquisa adoptado. São, depois, apresentados dados essenciais sobre a organização da pesquisa, ou seja, no Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros, ao que segue a descrição, análise e interpretação dos dados colhidos. Dentro perspectiva correspondente ao autor fornece suas considerações finais sobre o tema exposto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceitos: Liderança, Estilos de Liderança, Liderança Transformacional

Historicamente, o estudo da liderança passou por diversas fases. Inicialmente, abordagens centradas nos traços pessoais (teoria dos traços) procuravam identificar características inatas que diferenciavam líderes de não-líderes. No entanto, com o avanço da pesquisa, percebeu-se que o contexto e as interações interpessoais também são determinantes (Northouse, 2016).

Ao longo dos anos ouve-se falar de forma sonante sobre liderança, principalmente no que concerne na administração pública. Pesquisas foram feitas com o propósito de conceituar o termo liderança. Chiavenato (2000) conceitua que “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objectivo.” Chiavenato (2000) ressalta, porém, que “liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objectivos em uma determinada situação”.

Bass & Avolio (1994) citado por Couto (2017) diz que “A liderança é um processo de influência social, no qual indivíduos conseguem mobilizar esforços para atingir metas comuns, fundamentado em interações dinâmicas e contextuais”. Neste prisma, Helland e Winston (2005), olham a liderança sob duas perspectivas, onde uma se concentra na liderança posicional dentro de uma hierarquia de uma organização, e outra, como um processo de influência social que ocorre naturalmente em sistemas sociais.

Para Ivan e Terra (2017), o líder é vital na dinâmica organizacional ao ser o instrumento de acompanhamento das mutações da sociedade, de forma a actuar de forma intra e inter organizacional. Por isso, o líder necessita ser carismático, conhecer sobre gestão de equipas, analisar os estilos de liderança, ser motivador, preparado para mudanças, ser estratégico e multifuncional (Aarons *et al.*, 2016; Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010).

Bennis (2000) debruça sobre principais qualidades exigidas dos líderes:

- A direcção e o significado, o que inclui paixão e perspectiva.
- A confiança estruturada nos pilares da ambição e impulso, competência, autenticidade e integridade.
- O optimismo associado à tenacidade, perseverança e persistência.
- A orientação para os resultados, com destaque para a satisfação dos clientes, dos funcionários e para um fluxo de recursos eficaz. (Bennis, 2000, p. 74)

2.1.1. Estilos de Liderança Tradicionais

Tal como a gestão a liderança é situacional, por isso mediante a uma determinada situação líderes devem se proceder de forma a inibir ou motivar comportamento. Na literatura clássica aborda sobre três estilos de lideranças que vai da Autocrática, Democrática e Liberal.

Para Maximiano (2000, p.343) “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipa, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. Neste sentido olha-se para três estilos de liderança pese embora olhada pela literatura como clássicas mais continuam presentes dentro das organizações.

A liderança autocrática é um estilo onde o líder toma decisões de forma centralizada, com pouca ou nenhuma participação dos subordinados no processo decisório. Segundo Northouse (2021), "os líderes autocráticos são orientados para a tarefa e tomam decisões sem consultar os membros da equipa. Eles controlam o que acontece sem delegar autoridade".

Bonome (2008, p.60) retrata a liderança autocrática como, “a supervisão cerrada com a chefia que determina o que deve ser feito, escolhendo os membros, elogiando ou criticando, não se envolvendo pessoalmente com os indivíduos. Os indivíduos mostraram-se frustrados, tensos e conseqüentemente agressivos”. Pesquisas apontam que a liderança autocrática pode ser eficaz em situações de crise ou quando há necessidade de decisões rápidas e claras, porém pode reduzir a motivação e a satisfação dos membros da equipa a longo prazo (Yukl, 2020).

A liderança democrática, envolve uma participação mais ampla dos membros da equipa no processo decisório. Bonome (2008, p.60) diz que para a liderança democrática “O líder portou-se de modo impessoal, apelando pela orientação e decisão em grupo, tarefas previamente decididas e bem comunicadas em que o grupo escolhia e dividia o trabalho por si mesmo”.

De acordo com Yukl (2020), "a liderança democrática promove um clima de trabalho colaborativo e pode aumentar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional". Estudos também afirmam que equipas lideradas de forma democrática tendem a ser mais inovadoras e adaptáveis, pois aproveitam o conhecimento e as habilidades diversas de seus membros da equipa (Robbins e Judge, 2022). Neste estilo, o líder encoraja o debate, a colaboração e a tomada de decisões conjunta, buscando integrar diferentes perspectivas para alcançar consenso e é caracterizado pela participação dos subordinados, debates, colaboração e motivação. Bonome (2008, p. 60) o líder democrático como um que “líder elogiava o grupo e

não o indivíduo, facilidade de comunicação, franqueza, amizade e responsabilidade predominavam”.

A Liderança liberal, também conhecida como Liderança de Laissez-faire é caracterizada pela falta de interferência directa do líder nas actividades do grupo, este estilo de liderança pode ser visto como um estilo de liderança passivo. Segundo Robbins e Judge (2022), "a liderança Laissez-faire pode ser eficaz em equipas altamente qualificadas, onde os membros possuem alta autonomia e motivação intrínseca".

2.1.2. Liderança Transformacional

A teoria transformacional projecta-se como evolução do modelo transaccional ao confundir limites entre influência e inspiração, ao ponto de os líderes erigirem-se em modelos éticos cujas acções, mais do que simples trocas de recompensas, faculte-iam sentido e propósito para cada colaborador (Chiavenato, 2004). Nesse contexto, a organização beneficia de um processo estruturado de diagnóstico prévio das competências e do clima interno, o qual identifica lacunas comportamentais e define objectivos partilhados que mobilizam o colectivo em torno de metas audazes. A partir daí, o líder assume papel de mentor, atento às singularidades de cada membro, oferecendo devolutivas pontuais e oportunas que aprimoram trajetórias individuais e fomentam o desenvolvimento de novas faculdades. Simultaneamente, estimula-se a reflexão crítica mediante desafios constantes, nos quais ideias convencionais entram em colisão com métodos inovadores, criando terreno fértil para a resolução criativa de problemas (Dornelas, 2007).

Esse alinhamento entre visão estratégica e prática diária traduz-se em indicadores de desempenho superiores e na retenção de talentos, uma vez que os colaboradores percebem-se protagonistas de um projecto maior, não meras engrenagens de um sistema de trocas, mas agentes capazes de influenciar o rumo da organização. A avaliação sistemática do impacto, baseada em métricas de satisfação, produtividade e inovação, fecha o ciclo ao fornecer subsídios para ajustes contínuos, assegurando coerência entre o discurso inspirador e os resultados tangíveis (Maximiano, 2010).

A liderança transformacional assume papel estratégico na Gestão de Recursos Humanos ao converter motivação intrínseca em resultados organizacionais superiores. Sob a ótica de Chiavenato (2004), esse estilo articula quatro dimensões fundamentais: (1) Influência Idealizada, na qual o líder serve de modelo ético e assume riscos em prol da colectividade; (2) Visão Compartilhada, que congrega colaboradores em torno de propósitos claros e desafiadores; (3)

Estimulação Intelectual, pautada na promoção de soluções inovadoras para obstáculos complexos; e (4) Consideração Individualizada, mediante a identificação e o desenvolvimento personalizado de competências.

Em complemento, Dornelas (2007) enfatiza o papel proactivo do líder transformacional na construção de uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua. Para tanto, o gestor deve estruturar planos de carreira alinhados a objectivos de longo prazo, assegurando feedback sistemático e programas de mentoria interna. Esse enfoque supera o modelo transaccional caracterizado por recompensas pontuais e controlo hierárquico (Maximiano, 2010) ao reconhecer a necessidade de autonomia e empowerment como vetores de performance sustentável.

Segundo Antunes (2012) “Os líderes transformacionais propõem-se como exemplos a seguir (carisma), dão significado às acções dos subordinados (inspiração), alimentam a busca de soluções alternativas para os problemas quotidianos (estímulo intelectual), preocupam-se com as necessidades individuais dos subordinados (consideração individual).” (Antunes, 2012,p.11). Ainda ressalta que, usam o intercâmbio e a negociação com os colaboradores como meio para atingir os objectivos e metas da organização (recompensa contingente) e preocupam-se em monitorizar muito as actividades dos subordinados, para evitar erros e desvios dos procedimentos e normas estabelecidas.

Bass e Riggio (2005) citado por Rezende (2010), enunciam as características da Liderança Transformacional baseado no MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*, que significa Questionário de Multifactores de Liderança) sendo:

- Influência Idealizada (*Idealized Influence*, II): os líderes comportam-se de forma a servirem de modelo para os colaboradores, são admirados, respeitados e confiáveis. Os liderados identificam-se com os líderes e querem imitá-los, os líderes são definidos pelos seus seguidores como possuidores de capacidades, persistência e determinação extraordinárias.
- Motivação Inspirada (*Inspirational Motivation*, IM): os líderes motivam e inspiram as pessoas ao seu redor ao mostrar o significado e o desafio do trabalho aos seus colaboradores, promovem o espírito de equipa, o entusiasmo e o optimismo.
- Estimulação Intelectual (*Intellectual Stimulation*, IS): Os líderes transformacionais estimulam seus seguidores a serem inovadores e criativos e a questionar e comunicar problemas, além de abordar situações antigas de novas maneiras.
- Consideração Individualizada (*Individualized Consideration*, IC): os líderes transformacionais prestam atenção às necessidades individuais dos colaboradores para a realização e crescimento ao actuar como mentores ou orientadores, os colaboradores e colegas são estimulados a sucessivamente, elevarem os seus níveis de potencial. (Bass & Riggio, 2005, *apud* Rezende, 2010, p. 7)

Estes componentes evidenciam que a liderança transformacional é multifacetada, orientada não apenas para a eficácia operacional mas, sobretudo, para a transformação e o desenvolvimento das pessoas.

Diversos estudos apontam uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho organizacional. Entre os principais benefícios, destacam-se: Melhoria na satisfação e motivação dos colaboradores, que se traduzem em maior produtividade e engajamento (Bass & Avolio, 1994, citado por Couto, 2017).

2.1.3. Desenvolvimento Organizacional

Segundo Chiavenato (2014, p. 359) “O desenvolvimento organizacional (DO) é uma abordagem de mudança na qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e a implementam com a assistência de um consultor interno ou externo.”

A nova perspectiva sobre Desenvolvimento Organizacional (DO) advoga a transição de intervenções episódicas para um processo contínuo de aprendizagem coletiva que articula diagnóstico, acção e avaliação num ciclo dinâmico de ajustamentos comportamentais e culturais. Nesse modelo, as técnicas clássicas (como *T-Groups*, *survey-feedback* ou equipas de trabalho) não se limitam a aplicar um mesmo processo genérico de mudança a problemas pontuais; ao contrário, passam a fazer parte de um sistema integrado de monitorização permanente do clima e das competências, fomentando a capacidade de adaptação proactiva da organização (Chiavenato, 2004).

A proposta baseia-se em quatro momentos interdependentes: i) Mapeamento de Sistemas – identificação de redes formais e informais de comunicação para diagnosticar fluxos de informação e bloqueios potenciais; ii) Co-criação de Objetivos Transformadores – definição colaborativa de metas estimulantes que alinhem valores individuais e institucionais; iii) Intervenção Modular e Flexível – aplicação de técnicas ajustadas ao contexto específico (sessões de confrontação, *coaching* em pequenos grupos, laboratórios de inovação), com ênfase na autonomia dos próprios membros para conduzir mudanças; iv) Avaliação de Impacto e Retroalimentação – utilização de indicadores de desempenho, satisfação e aprendizagem organizacional para calibrar continuamente as acções seguintes (Maximiano, 2010).

Essa abordagem sociocognitiva desloca o foco da simples resolução de conflitos ou da tomada de decisão para o desenvolvimento de competências de meta-aprendizagem e de liderança distribuída, que pode criar um ambiente no qual cada colaborador é agente activo da

mudança. Em vez de depender exclusivamente de intervenções idealizadas e externas, a organização constrói internamente sua capacidade de transformação, assegurando sustentabilidade e resiliência frente às evoluções do mercado e às exigências estratégicas.

2.2. Liderança Transformacional no Desenvolvimento Organizacional

A liderança transformacional constitui-se num motor de Dinamização Organizacional ao articular as dimensões comportamentais e estruturais inerentes ao Desenvolvimento Organizacional (DO). Bass e Riggio (2005) citados por Rezende (2010) enfatizam que o líder transformacional incentiva a emergência de valores partilhados e o alinhamento dos objectivos individuais com as metas institucionais, circunstância que reforça o diagnóstico e a intervenção contínua típicos do Desenvolvimento Organizacional. Nesse prisma, a Influência Idealizada e a Visão Inspiradora não se limitam à mobilização emocional, mas alicerçam a participação activa dos colaboradores no processo de pesquisa-ação; esses indivíduos passam a recolher dados sobre práticas internas, a analisar sistematicamente os resultados e a propor hipóteses de mudança que visam a excelência nos processos (Chiavenato, 2004).

Adicionalmente, a componente de Consideração Individualizada assegura a incorporação dos pressupostos das ciências comportamentais no Desenvolvimento Organizacional, dado que o acompanhamento personalizado facilita a identificação de lacunas de competência e fomenta intervenções modulares como módulos de *coaching* e sessões de confronto adaptadas às necessidades específicas de cada equipa (Dornelas, 2007). Por seu turno, a Estimulação Intelectual estimula os colaboradores a desafiar normas estabelecidas e a co-criar soluções inovadoras, promovendo um ciclo de realimentação que consolida o reforço positivo e estabiliza as novas práticas, conforme preconiza a metodologia de pesquisa-ação.

Maximiano (2010) corrobora que a liderança transformacional potencia a flexibilidade e a capacidade de resposta organizacional, ingredientes essenciais para a evolução sustentada dos indicadores de eficácia. Ao inserir no Desenvolvimento Organizacional a dimensão motivacional e ética intrínseca ao estilo transformacional, o gestor transcende o modelo transaccional de trocas de recompensas e dá primazia ao *empowerment* e ao desenvolvimento de competências meta-aprendizagem, pilares do Desenvolvimento Organizacional orientado para a resiliência cultural e a melhoria contínua. Esse entrelaçamento teórico-prático assegura que a organização não apenas implemente mudanças pontuais, mas construa internamente a capacidade de

adaptação às exigências estratégicas, elevando a qualidade do trabalho e o compromisso dos colaboradores com os objectivos institucionais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica apresenta várias *nuanças* para os vários métodos ou metodologia, de acordo aos critérios propostos pelos investigadores. Sob o perspectiva da natureza dos métodos, a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa, sendo que a qualitativa busca de respostas para questões das tipificadas sendo: “o quê”, “porquê”, e “como”. Já a pesquisa quantitativa busca avaliar detalhes dos dados sobre um menor número de pessoas e casos, o que permite estudar os assuntos em profundidade, de formas a entender o fenómeno em questão, de acordo com a perspectiva dos participantes (Oliveira, 2011).

O trabalho guiou-se pela metodologia essencialmente qualitativa (Creswell e Poth, 2018), uma vez que se propõe em estudar o assunto eleito no seu ambiente natural, procurando interpretar e subtrair sentidos relevantes do objecto de estudo, especialmente em relação ao que este significa para as pessoas envolvidas. No que concerne ao critério dos fins de uma pesquisa diz respeito, o estudo feito é do tipo exploratório, na medida em que procurou-se ter uma visão geral acerca do impacto da liderança transformacional no desenvolvimento organizacional, em concreto no Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do Huambo. Quanto aos meios utilizados, o trabalho adoptou a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso feito no Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do Huambo. O método bibliográfico é, geralmente, o primeiro passo de qualquer pesquisa científica, pelo seu papel de permitir explicar um problema a partir de referências já publicadas. O presente trabalho usou o recurso bibliográfico para viabilizar maior familiaridade com o assunto em causa, visando torná-lo mais explícito (Gil, 2002, p. 41).

Para Oliveira (2011), o estudo de caso acaba por ser uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenómeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode ser feito por aplicação de questionários, entrevistas e observação. Fez-se um estudo do caso no Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do Huambo, uma Instituição pública. No Comando Provincial Protecção Civil e Bombeiros do Huambo foram seleccionados como participantes, 10 (Dez) Funcionários que na qual um foi o Comandante Provincial. Onde foram submetidos a um inquéritos por questionário, com onze itens, adoptado o método de perguntas fechadas da escala de Likert, onde Nove (09) participantes puderam responder, sobre o impacto

da liderança transformacional no desenvolvimento organizacional no Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do Huambo, sobre o papel da liderança transformacional na promoção da inovação e na adaptação às mudanças organizacionais, a liderança democrática influencia a satisfação no trabalho e a retenção de talentos em comparação com a liderança autocrática, sobre a liderança transformacional poder promover a inovação dentro da organização, entre outros, e foi submetido a uma Entrevista Semiestruturada ao Comandante Provincial de Protecção Civil e Bombeiros perfazendo nove (9) participantes seleccionados para a pesquisa, o mesmo trabalho obedeceu todos critérios éticos e científicos.

4. COMANDO PROVINCIAL DE PROTECÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DO HUAMBO

O Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros, abreviadamente designado por Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros, é o órgão do Comando de Protecção Civil e Bombeiros, ao qual incumbe executar, a nível local, as orientações estruturais, técnicas e metodológicas emanadas pelo Comandante do Comando de Protecção Civil e Bombeiros. O Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do huambo foi institucionalizado em Angola no dia 30 de Novembro de 1981. Sita no Huambo, Município sede, cidade Baixa, rua García da Orta.

Com base no Decreto Executivo n.º 362/25, de 13 de Março, do Ministério do Interior, que define regras de organização e funcionamento e que confira legitimidade ao órgão de praticar actos,

Tem a Missão Principal: de executar acções de prevenção, resposta a emergências e gestão de riscos, garantindo a segurança das populações e bens na província do Huambo. Tem as Atribuições de: Prevenção e extinção de incêndios urbanos, aeroportuários, florestais e industriais; Resgate e salvamento em situações de desastres naturais (inundações, desabamentos), acidentes rodoviários, ferroviários e aéreos; Socorro pré-hospitalar e transporte de vítimas; Educação comunitária sobre riscos e medidas de autoproteção; Supervisão de bombeiros voluntários e privativos; Coordenação com entidades locais em emergências.

Subordina-se, funcionalmente, ao Delegado Provincial do Ministério do Interior e, metodologicamente, ao Comandante do Comando de Protecção Civil e Bombeiros.

O Departamento de Recursos Humanos incumbe a gestão e administração de recursos humanos (pessoas), a orientação profissional e o controlo de quadros. O Comando integra o contingente provincial de Quinhentos e Vinte e Oito (528) profissionais, conforme dados

disponibilizados pelo Departamento. No Decreto Executivo nº 362/25 de 13 de Março, esta plasmado o Organograma do Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros no Huambo que consta em anexo da nossa pesquisa.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

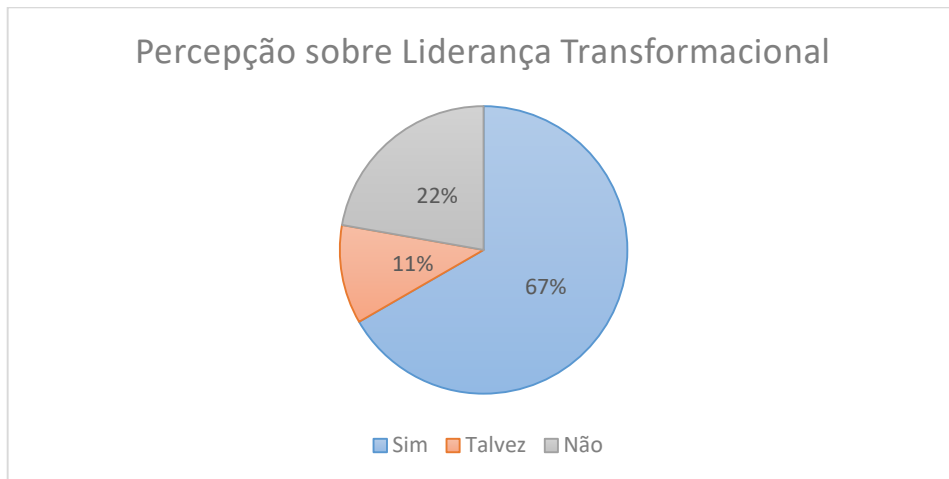
Tabela 1 - Perfil dos participantes

Perfil		Percentagem
Função Desempenhada	Comandante de Quartel	10%
	Chefe de Departamento	0%
	Chefe de Secção	10%
	Chefe de Turno	0%
	Chefe de Intervenção	0%
	Especialista em Extinção	80%
Tempo de Serviço no Comando	Acima de 1 Ano	10%
	2 A 5 anos	0%
	6 A 10 anos	10%
	Mais de 10 anos	80%
Local de Colocação	Direcção	90%
	Quartel	10%
	Destacamento	0%
Gênero	Masculino	60%
	Feminino	40%
	Prefiro não dizer	0%
Idade	18 – 25 Anos	0%
	26 – 35 Anos	45%
	36 – 45 Anos	45%
	Acima de 46 anos	10%

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 1, revela predominância de Especialistas em Extinção (80 %) e, em menor escala, Comandantes de Quartel e Chefes de Secção (10 % cada). Quanto ao tempo de serviço, 80 % dos respondentes possuem mais de dez anos de experiência, o que confere robustez ao juízo sobre práticas de liderança. A colocação funcional concentra-se na Direcção (90 %), indicando visão estratégica dos entrevistados. O género masculino predomina (60 %) e as faixas etárias de 26-35 e 36-45 anos apresentam igual expressão (45 % cada), sugerindo diversidade geracional relevante para estudos de liderança (Chiavenato, 2000). Esse perfil sustenta validade interna dos dados, por reunir amostra experiente e envolvida nas funções decisórias.

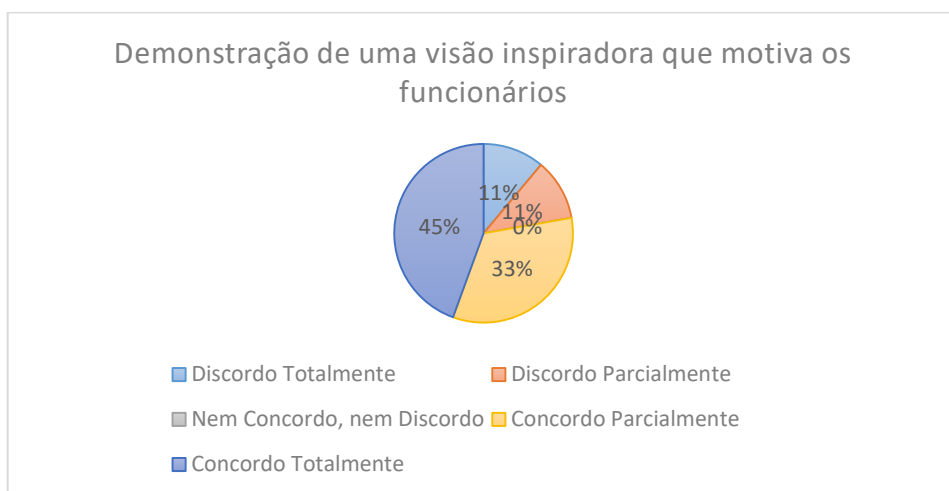
Gráfico 1: Percepção sobre Liderança Transformacional



Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se elevado índice de concordância com a presença de liderança transformacional, o Comandante Provincial vem dar maior ênfase quando afirma que a liderança transformacional praticada dentro da Corporação cinge-se na vertente do humanismo por parte dos líderes no dia-a-dia. Esse resultado corrobora Bass e Riggio (2005) citado por Rezende (2010), segundo os quais a influência idealizada e a motivação inspiradora elevam a percepção de eficácia do líder (p. 157). A forte percepção de carisma e visão compartilhada indica que o Comando adota práticas que fomentam identificação dos liderados com os valores institucionais.

Gráfico 2: Demonstração de uma visão inspiradora que motiva os funcionários

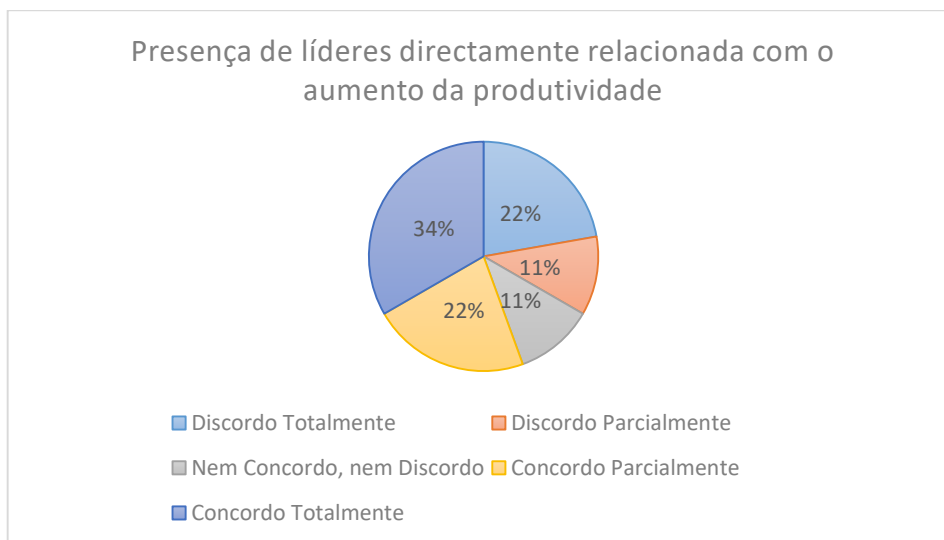


Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria reconhece que os líderes articulam visão clara e desafiante. Antunes (2012) descreve que a Motivação Inspiradora mobiliza entusiasmo e optimismo quando o líder comunica objectivos significativos (p. 11). Atingir tal unanimidade sugere alinhamento entre

discurso e prática, factor crítico para sustentar engajamento e compromisso (Bass & Riggio, 2005, citado por Rezende, 2010, p. 7).

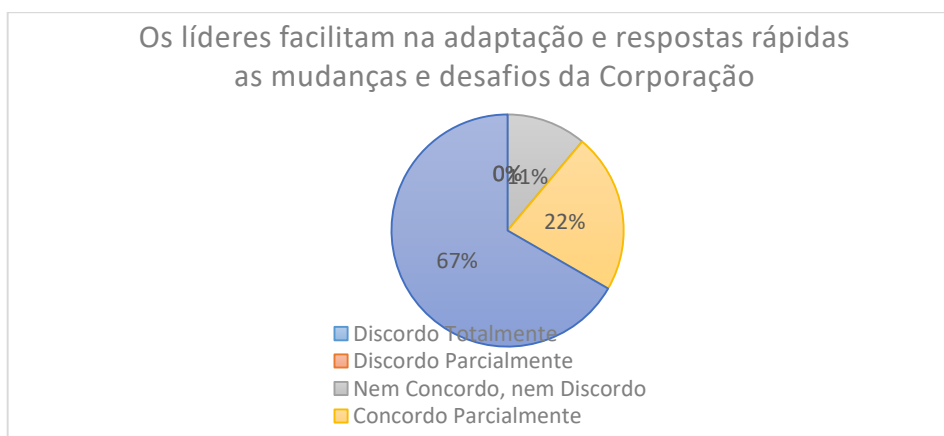
Gráfico 3: Presença de líderes directamente relacionada com o aumento da produtividade



Fonte: Elaborado pelo autor

Há consenso de que a presença de líderes transformacionais relaciona-se directamente ao incremento de produtividade. Wang et al. (2011) documentam correlação positiva entre liderança transformacional e eficácia operativa, sobretudo em ambientes de alta complexidade como resposta a emergências. Assim, o dado empírico confirma que práticas inspiracionais e de estímulo intelectual resultam em ganhos de desempenho organizacional.

Gráfico 4: Os líderes facilitam na adaptação e respostas rápidas as mudanças e desafios

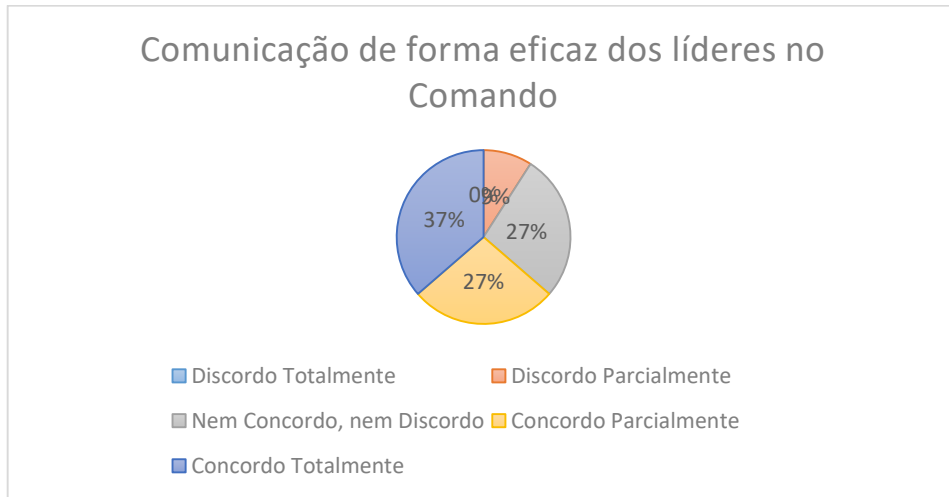


Fonte: Elaborado pelo autor

Os respondentes apontam que os líderes facilitam adaptação rápida a desafios, o que converge com afirmação do Comandante que os líderes incentivam a inovação e a resolução

criativa de problemas nas reuniões e aulas de superação bem como em encontros pontuais. Bass e Riggio (2005) por citado Rezende (2010) defendem que a Estimulação Intelectual estimula pensamento criativo e solução de problemas sob novas ópticas. A adaptabilidade identificada reflecte capacidade dos líderes em promover cultura de inovação e resiliência, essencial em contextos dinâmicos de protecção civil.

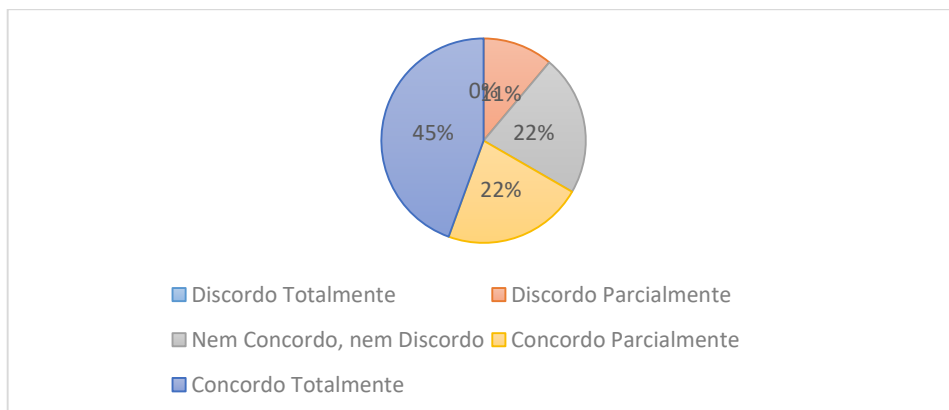
Gráfico 5: Comunicação de forma eficaz dos líderes no Comando



Fonte: Elaborado pelo autor

A comunicação aberta e transparente recebe elevada avaliação. Yukl (2020) salienta que líderes eficazes mantêm canais de diálogo claros, o que minimiza ambiguidades e fortalece confiança. No Comando, tal prática assegura partilha de informação crítica para tomadas de decisão céleres e coordenadas, alinhada a preceitos de liderança democrática e transformacional, onde o Comandante reforça em sua abordagem que a Missão e visão do Comando tem sido passada de diversas formas como: formaturas diárias, mensais, reuniões semanais e assembleias de trabalhadores.

Gráfico 6: A liderança transformacional promove um ambiente de trabalho colaborativo



Fonte: Elaborado pelo autor

A liderança transformacional é percebida como promotora de cooperação. Segundo Robbins e Judge (2022), ambientes colaborativos emergem quando líderes valorizam perspectivas diversas e estimulam participação activa nos processos decisórios. Essa valorização da participação favorece coesão interdepartamental e reforça capital social interno, contribuindo para a eficácia colectiva.

Para Chiavenato (2004), a liderança transformacional reveste-se de especial importância no contexto organizacional ao introduzir uma dinâmica que ultrapassa o mero cumprimento de tarefas, promovendo a elevação dos parâmetros de desempenho por meio da mobilização de valores e da construção de vínculos de confiança. O autor destaca que, ao inspirar os seguidores por meio de uma visão partilhada e ao reconhecer individualmente as necessidades de desenvolvimento de cada colaborador, o líder transformacional estimula a apropriação dos objectivos institucionais como se fossem próprios. Esse processo gera um efeito multiplicador sobre a produtividade e a qualidade dos resultados, uma vez que os membros da equipa, motivados intrinsecamente, empenham-se em melhorar continuamente os processos de trabalho. Nesse sentido, a assertiva afirmação do Comandante de que a liderança transformacional impacta positivamente o desempenho e orienta qualquer instituição ao alcance de resultados superiores, encontra respaldo na perspectiva de Chiavenato (2004), segundo a qual esse estilo de liderança constitui-se em factor determinante para a obtenção de ganhos sustentáveis em ambientes complexos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No dinâmico mundo corporativo contemporâneo, a Liderança Transformacional emerge como uma força motriz essencial para o desenvolvimento e a adaptação organizacional. Confrontadas com desafios cada vez mais complexos e uma competição acirrada, as organizações buscam líderes capazes não apenas de gerir, mas de inspirar e capacitar suas equipes a alcançar resultados excepcionais

As análises realizadas sobre o perfil dos participantes e os indicadores de liderança transformacional demonstraram a correlação positiva entre a influência idealizada, a visão compartilhada e o desempenho organizacional. Os elevados níveis de concordância quanto à motivação inspiradora, à comunicação eficaz e ao estímulo intelectual corroboram estudos que associam estilos transformacionais a ganhos de produtividade e engajamento (Bass & Riggio, 2005, *apud*. Rezende 2019). A apreciação da adaptação rápida a mudanças e do ambiente colaborativo reforça a premissa de que a promoção de autonomia e aprendizagem contínua sustenta a eficácia em contextos de elevada complexidade, como o de proteção civil e combate a incêndios (Chiavenato, 2004).

Ademais, o diagnóstico-perfil e a aplicação de intervenções modulares, que combina survey-feedback, sessões de confronto e coaching individualizado, evidenciaram a importância de alinhar metas institucionais a planos de desenvolvimento personalizados. Esse alinhamento, suportado por reforço positivo, propiciou transformação de atitudes e fortalecimento de coesão interna, condições indispensáveis para o desempenho sustentável (Maximiano, 2010).

Revela-se imprescindível sustentar práticas de pesquisa-ação contínua, que integra monitorização de indicadores de satisfação, produtividade e inovação, de modo a ajustar permanentemente as estratégias de liderança e capacitação. Sob essa óptica, a estrutura de comando assume papel central na consolidação de uma cultura organizacional proactiva e resiliente, apta a responder eficazmente aos desafios operacionais e a fomentar o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

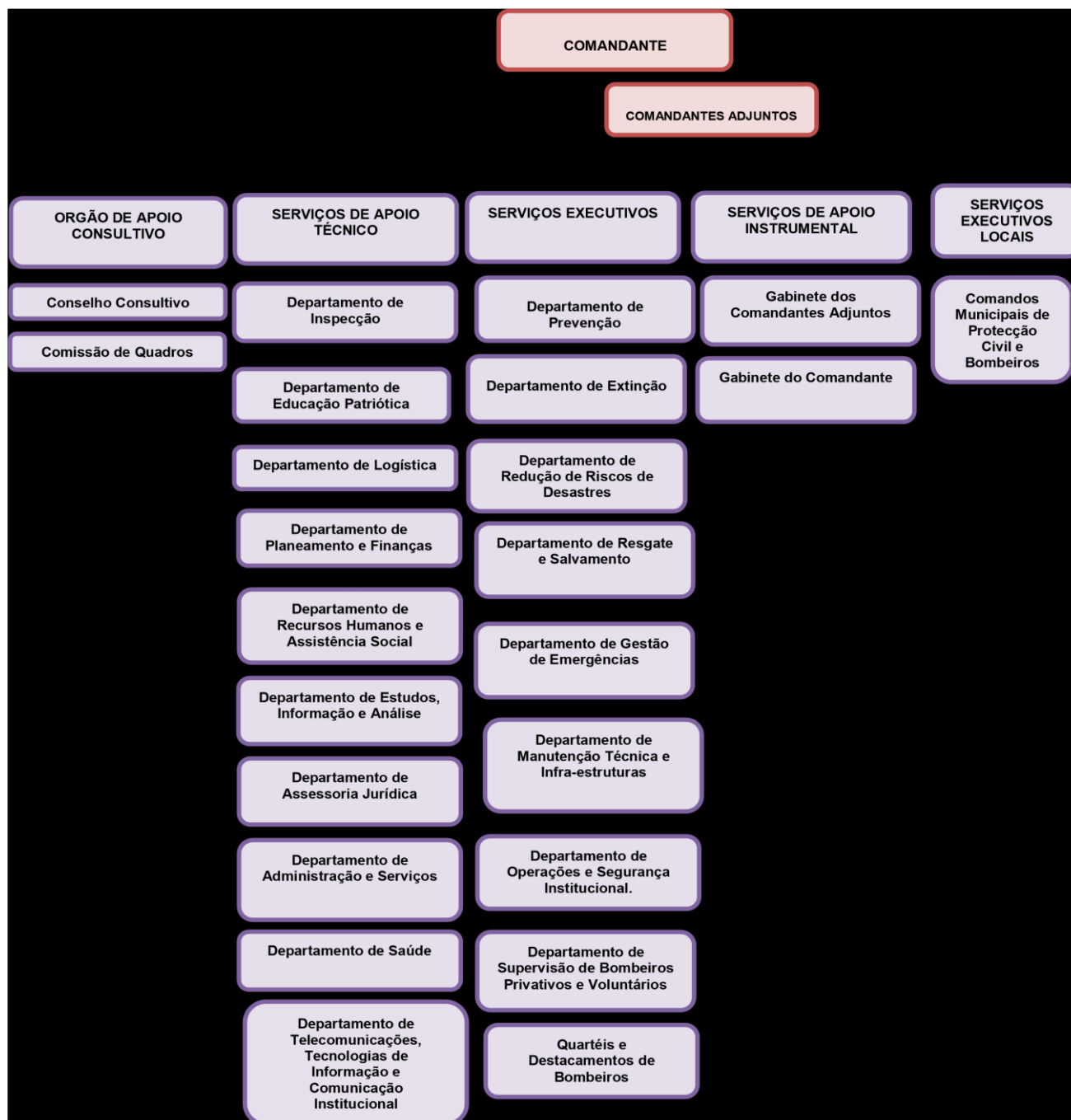
7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Antunes, M. A. R. (2012). *A Influência da Liderança Transformacional no Desempenho Individual*. Universidade Aberta.
- Bonome, J. B. V. (2008). *Introdução á Administração*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Á Teoria Geral da Administração: Edição Compacta*. Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.
- Creswell, J. & Poth, C. (2018). *Pesquisa qualitativa e o desenho de pesquisas: escolhendo entre cinco abordagens*. Quarta edição.
- Dornelas, J. C. A. (2007). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. Campus.
- Maximiano, A. C. A. (2010). *Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital* (4. ed.). Atlas.
- Couto, P. M. A. (2017). *Estilos de liderança: aplicação a 360° do modelo de Bass e Avolio a uma empresa do setor industrial*. Universidade Fernando Pessoa. Brasil.
- Maximiano, A. C. A. (2010). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (4. ed.). Atlas.
- Northouse, P. G. (2016). *Liderança: Teoria e Prática* (7ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oliveira, M. 2011. *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Universidade Federal de Goiás. Pp. 19 / 26
- Rezende, H. A. (2010). *A Liderança Transformacional e Transaccional e as suas Influências nos Comportamentos de Cidadania Organizacional*. Instituto Universitário de Lisboa
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). *Liderança transformacional e desempenho através de critérios e níveis: Uma revisão meta-analítica de 25 anos de pesquisa*.

O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do autor.

ANEXOS

Figura 1: Organograma Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros, Huambo



Fonte: Decreto Executivo nº 362/25 de 13 de Março

ÂPENDICE I - INQUÉRITO



O IMPACTO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO COMANDO PROVINCIAL DE PROTECÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DO HUAMBO

Estamos em fase de desenvolvimento de um estudo sobre “O Impacto da Liderança Transformacional no Desempenho Organizacional” no Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do Huambo. O presente estudo tem como objectivo Compreender o impacto do estilo de liderança transformacional no desempenho organizacional no Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros do Huambo.

Por favor, responda todas as perguntas. Se uma pergunta não se aplicar a você, selecione "Neutro". Suas respostas são confidenciais e serão usadas apenas para fins de pesquisa interna. Obrigado por participar!

A sua participação é fundamental!

1-Gênero:

Masculino

Feminino

2-Idade:

18-25 anos;

26-35 anos;

36-45 anos;

46-55 anos;

+55 anos;

3- Função:

Gestor de Recursos Humanos	
Secretário/a	
Assistente	
Outras funções	

1- Tem a percepção do que é Liderança Transformacional? Sim () Não ()

Por favor, indique o seu nível de concordância com as seguintes questões, utilizando a escala de Likert de 1 a 5, onde:

1	Discordo Totalmente
2	Discordo
3	Neutro
4	Concordo
5	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
2. Os líderes do Comando demonstram uma visão inspiradora que motiva os funcionários a se engajarem com os objetivos organizacionais?					
3. A liderança transformacional aplicada no Comando contribui significativamente para aumentar o comprometimento dos funcionários com suas funções?					
4. A presença de líderes transformacionais está directamente relacionada ao aumento da produtividade no Comando Provincial de Protecção Civil e Bombeiros?					

5. A abordagem transformacional dos líderes estimula a criatividade e a inovação dentro da organização, permitindo a implementação de novas ideias?					
6. Os líderes transformacionais facilitam a adaptação e a resposta rápida às mudanças e desafios dentro da Corporação?					
7. Os líderes no Comando se comunicam de forma aberta e eficaz, garantindo que as informações sejam compartilhadas de maneira transparente entre as equipas?					
8. A liderança transformacional promove um ambiente de trabalho colaborativo, onde as opiniões dos colaboradores são valorizadas e consideradas na tomada de decisão?					
9. A prática da liderança democrática, quando comparada à transformacional, contribui para uma maior satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho?					
10. O estilo de liderança adotado no Comando favorece a retenção de talentos, ao envolver os colaboradores na gestão e estimular seu desenvolvimento profissional?					
11. As estratégias de liderança implementadas incentivam continuamente o crescimento pessoal e o aprimoramento profissional dos funcionários?					

Agradeço pela gentileza!

ÂPENDICE II – GUIÃO DE ENTREVISTA



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS HUMANAS LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Tema: O Impacto da Liderança Transformacional no Desempenho Organizacional
Local: Comando Provincial de Proteção Civil e Bombeiros do Huambo

1. Dados Gerais

- **Entrevistador:** _____
- **Data:** ____/____/____
- **Hora de Início:** ____:____
- **Hora de Término:** ____:____
- **Entrevistado (cargo/função):** _____

2. Objectivo da Entrevista

Compreender como o estilo de liderança transformacional influencia o desempenho organizacional no Comando Provincial de Proteção Civil e Bombeiros do Huambo, a partir da percepção de seus membros e gestores.

3. Orientações ao Entrevistador

1. Leia atentamente cada pergunta, de modos garantir clareza ao entrevistado.
2. Utilize probes (“Pode exemplificar?”, “E por quê?”, “Como se sentiu?”) para aprofundar as respostas.
3. Garanta o sigilo das informaçãoe
4. s e o conforto do entrevistado.
5. Registre fielmente as principais ideias e exemplos fornecidos.

4. Termo de Consentimento Informado

“Esta entrevista faz parte de uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, para licenciatura em Gestão de Recursos Humanos. Suas respostas serão tratadas com confidencialidade e usadas apenas para fins científicos. Pode interromper ou recusar qualquer pergunta a qualquer momento. Concorda em prosseguir?”

- Sim
- Não

5. Roteiro de Perguntas

A. Perfil do Entrevistado

1. Cargo/função e tempo no Comando: _____
2. Formação acadêmica: _____

B. Concepção de Liderança Transformacional

Pergunta Central:

Como você entende o conceito de liderança transformacional dentro do seu Comando?

- **B1. Influência Idealizada**
 - Em que situações o(s) líder(es) servem de exemplo para a equipa?
 - Probe: Pode descrever um episódio marcante?
- **B2. Motivação Inspiradora**
 - De que forma a visão ou missão do Comando é comunicada para estimular o grupo?
 - Probe: Que estratégias de comunicação são usadas?
- **B3. Estímulo Intelectual**
 - Como os líderes incentivam a inovação e a resolução criativa de problemas?
 - Probe: Há momentos de brainstorming, feedback coletivo?
- **B4. Consideração Individualizada**
 - De que maneira o líder apoia o desenvolvimento individual de cada bombeiro/proteção civil?
 - Probe: Há planos de carreira ou mentorias?

C. Impacto no Desempenho Organizacional

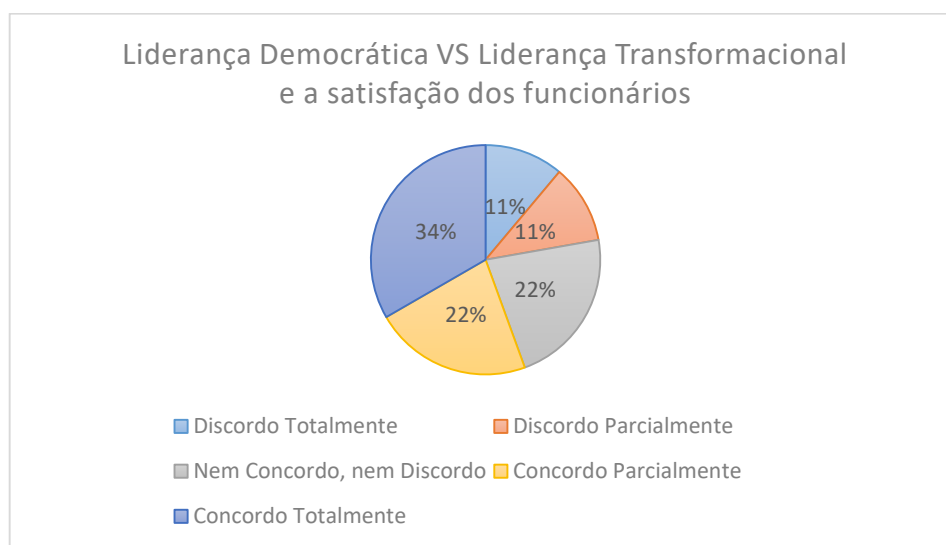
Pergunta Central:

De que maneira a liderança transformacional impacta o desempenho organizacional no Comando?

- **C1. Eficiência Operacional**
 - Você percebe mudanças na rapidez e qualidade das respostas a emergências?
 - Probe: Exemplos de melhoria recente.
- **C2. Moral e Comprometimento**
 - Qual o nível de motivação e engajamento dos integrantes?
 - Probe: Como isso se reflete no dia-a-dia?
- **C3. Coesão e Trabalho em Equipa**
 - A liderança facilitou a cooperação entre diferentes turnos/departamentos?
 - Probe: Cenários de cooperação bem-sucedida.
- **C4. Aprendizagem e Crescimento**
 - Houve aumento de capacitações internas ou compartilhamento de boas práticas?
 - Probe: Cursos, simulados, troca de experiências.

OUTROS GRÁFICOS

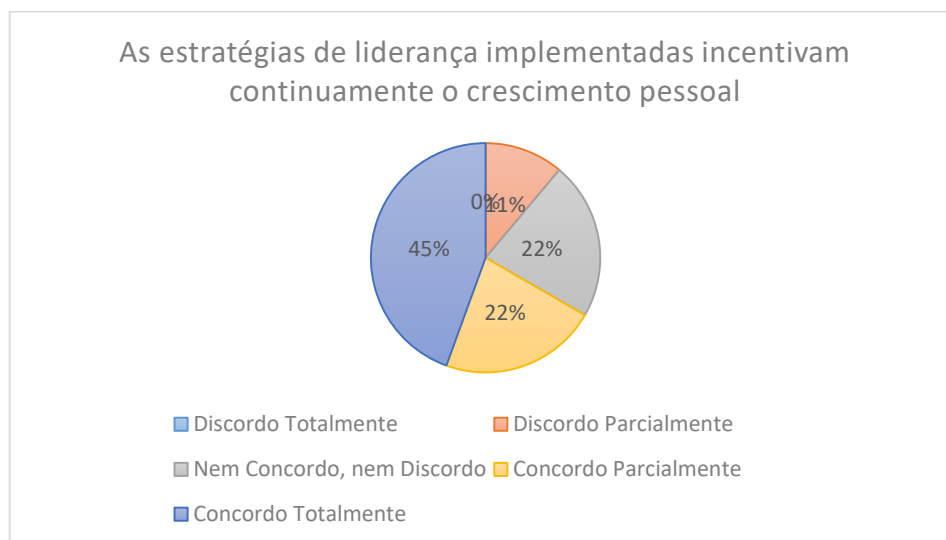
Gráfico 7: Liderança Democrática VS Liderança Transformacional e a satisfação dos funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor

A satisfação reportada sob a liderança transformacional supera aquela atribuída à democrática. Embora estilos democráticos fomentem consenso, Antunes (2012) argumenta que componentes carismáticos e inspiradores da liderança transformacional geram níveis superiores de motivação intrínseca (p. 12). Esse resultado indica que, no contexto estudado, o elemento inspirador e o suporte individualizado apresentam maior impacto na satisfação do que a simples participação.

Gráfico 8: As estratégias de liderança implementadas incentivam continuamente o crescimento pessoal



Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria reconhece que as estratégias de liderança incentivam crescimento e desenvolvimento contínuos. Matias (s.d.) evidenciou que estilos transformacionais correlacionam-se com oportunidades de aprendizagem e progressão de carreira. O dado corrobora a dimensão de Consideração Individualizada, na qual o líder actua como mentor, que promove o desenvolvimento das competências dos subordinados (Bass & Riggio, 2005, citado por Rezende, 2010).