



A CONSTRUÇÃO DE UM LEGADO DE LIDERANÇA EM CONTEXTOS DE ESTAGNAÇÃO INSTITUCIONAL: EVIDÊNCIAS COMPARATIVAS E IMPLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO EM ANGOLA

BUILDING A LEADERSHIP LEGACY IN CONTEXTS OF INSTITUTIONAL STAGNATION: COMPARATIVE EVIDENCE AND IMPLICATIONS FOR MANAGEMENT IN ANGOLA

LA CONSTRUCCIÓN DE UN LEGADO DE LIDERAZGO EN CONTEXTOS DE ESTANCAMIENTO INSTITUCIONAL: EVIDENCIAS COMPARATIVAS E IMPLICACIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN EN ANGOLA

DOI: 10.5281/zenodo.19487791



Zacarias Samba dos Santos¹

RESUMO

A incapacidade de formar novas gerações de líderes tem-se consolidado como um problema estrutural nas organizações contemporâneas, sobretudo em contextos caracterizados por centralização do poder, fragilidade institucional e ausência de mecanismos formais de sucessão. Em Angola, essa problemática assume relevância estratégica, dada a coexistência entre estagnação institucional e uma população predominantemente jovem. O objetivo deste estudo é analisar criticamente os fatores institucionais, organizacionais e psicossociais que dificultam a construção de um legado sustentável de liderança. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza analítico-explicativa, fundamentada em revisão sistemática da literatura e análise comparativa de dados secundários provenientes de estudos internacionais e africanos sobre liderança, governança e desenvolvimento institucional. Os resultados evidenciam convergência entre fragilidade dos sistemas de governança,

¹ Doutor em Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Saurimo. Universidade Lueji Ankonde. E-mail: zacassantos@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0116-7115>





bloqueio sucessório, dependência excessiva de líderes individuais, configurando um padrão de estagnação institucional. Com base nesses achados, o estudo propõe o Modelo Angolano de Sucessão de Liderança, estruturado em cinco pilares: institucionalização da sucessão, liderança formadora, governança meritocrática, integração geracional e alinhamento com políticas públicas. Conclui-se que a sustentabilidade organizacional e o desenvolvimento institucional em Angola dependem da transformação da liderança de atributo individual em capacidade organizacional, por meio de arranjos institucionais contextualizados, inclusivos e orientados ao interesse coletivo.

Palavras-chave: liderança; sucessão organizacional; estagnação institucional, desenvolvimento de liderança; administração em Angola.

ABSTRACT

The inability to develop new generations of leaders has become a structural problem in contemporary organizations, particularly in contexts characterized by power centralization, institutional fragility, and the absence of formal succession mechanisms. In Angola, this issue assumes strategic relevance due to the coexistence of institutional stagnation and a predominantly young population. The objective of this study is to critically analyze the institutional, organizational, and psychosocial factors that hinder the construction of a sustainable leadership legacy. Methodologically, this is a qualitative, analytical-explanatory study based on a systematic literature review and comparative analysis of secondary data drawn from international and African studies on leadership, governance, and institutional development. The results reveal convergence between fragile governance systems, blocked succession processes, and excessive dependence on individual leaders, constituting a pattern of institutional stagnation. Based on these findings, the study proposes the Angolan Leadership Succession Model, structured around five pillars: institutionalization of succession, leadership as a formative role, meritocratic governance, generational integration, and alignment with public policies. It is concluded that organizational sustainability and institutional development in Angola depend on transforming leadership from an individual attribute into an organizational capability through contextualized, inclusive, and collective-interest-oriented institutional arrangements.

Keywords: Leadership; Organizational succession; Institutional stagnation; Leadership development; Management in Angola.

RESUMEN

La incapacidad para formar nuevas generaciones de líderes se ha consolidado como un problema estructural en las organizaciones contemporáneas, especialmente en contextos caracterizados por la centralización del poder, la fragilidad institucional y la ausencia de mecanismos formales de sucesión. En Angola, esta problemática adquiere relevancia estratégica debido a la coexistencia del estancamiento institucional con una población predominantemente joven. El objetivo de este estudio es analizar críticamente los factores institucionales, organizacionales y psicosociales que dificultan la construcción de un legado sostenible de liderazgo. Metodológicamente, se trata de una investigación





qualitativa, de carácter analítico-explicativo, basada en una revisión sistemática de la literatura y en el análisis comparativo de datos secundarios procedentes de estudios internacionales y africanos sobre liderazgo, gobernanza y desarrollo institucional. Los resultados evidencian una convergencia entre la fragilidad de los sistemas de gobernanza, el bloqueo de los procesos sucesorios y la dependencia excesiva de líderes individuales, configurando un patrón de estancamiento institucional. A partir de estos hallazgos, el estudio propone el Modelo Angoleño de Sucesión de Liderazgo, estructurado en cinco pilares: institucionalización de la sucesión, liderazgo formador, gobernanza meritocrática, integración generacional y alineación con políticas públicas. Se concluye que la sostenibilidad organizacional y el desarrollo institucional en Angola dependen de la transformación del liderazgo de un atributo individual en una capacidad organizacional, mediante arreglos institucionales contextualizados, inclusivos y orientados al interés colectivo.

Palabras clave: liderazgo; sucesión organizacional; estancamiento institucional; desarrollo del liderazgo; administración en Angola.

1. INTRODUÇÃO

A liderança ocupa um lugar central na teoria e na prática da Administração, sendo amplamente reconhecida como um fator determinante para o desempenho organizacional, a capacidade de inovação e a sustentabilidade institucional (Northouse, 2022; Yukl, 2020). Ao longo do desenvolvimento do campo, diferentes correntes teóricas desde as abordagens dos traços e comportamentais até as teorias contingenciais e transformacionais buscaram explicar como líderes influenciam indivíduos, grupos e organizações. Contudo, nas últimas décadas, observa-se um deslocamento significativo no foco analítico da literatura, que passa a enfatizar não apenas o líder individual, mas os processos institucionais que permitem às organizações formar, renovar e sustentar lideranças ao longo do tempo (Day et al., 2014; Bolden et al., 2019; Samba, 2024).

Esse deslocamento decorre da constatação empírica de que muitas organizações, embora lideradas por indivíduos experientes e carismáticos, falham de modo recorrente na formação de sucessores e no desenvolvimento sistemático de lideranças emergentes. Tal falha produz efeitos estruturais relevantes, como a dependência excessiva de pessoas-chave, a fragilidade dos sistemas decisórios, a redução da capacidade adaptativa e o aumento do risco de colapso institucional em contextos de transição ou crise (Kesner & Sebor, 1994; Vries &





Florent-Treacy, 2021). Nesses cenários, a liderança deixa de ser um recurso renovável e passa a configurar-se como um ativo escasso, comprometendo a continuidade organizacional no longo prazo.

A literatura recente tem associado esse fenômeno ao conceito de estagnação institucional, caracterizado pela rigidez estrutural, pela resistência à mudança, pela concentração prolongada do poder e pela ausência de mecanismos formais de sucessão e aprendizagem organizacional (Mahoney & Thelen, 2015; Acemoglu & Robinson, 2019). Em tais contextos, líderes seniores tendem a priorizar a manutenção de sua posição e influência, em detrimento da formação deliberada de novas gerações de dirigentes, o que aprofunda ciclos de dependência pessoal e bloqueia processos de renovação estratégica.

No contexto africano, e particularmente em Angola, essa problemática assume contornos ainda mais complexos. A trajetória histórica do país marcada por um prolongado conflito armado, forte centralização do poder político-administrativo e fragilidade das instituições formais contribuiu para a consolidação de modelos de liderança predominantemente personalistas e hierárquicos (Chabal & Daloz, 1999; Rocha, 2018). Nesses modelos, o poder tende a ser associado à figura do líder e não à função institucional, dificultando a delegação, a partilha de conhecimento, a formação de sucessores e a transição geracional nas organizações públicas e privadas.

Paradoxalmente, Angola apresenta uma das populações mais jovens do mundo, o que, sob a ótica da Administração e do desenvolvimento organizacional, representa um ativo estratégico de elevada relevância (Banco Mundial, 2023). Todavia, a ausência de políticas institucionais consistentes de desenvolvimento de lideranças e de sucessão transforma esse potencial demográfico em fonte de frustração, evasão de talentos de alto potencial e reprodução de padrões de estagnação organizacional (ILO, 2022; Ferreira & Lopes, 2021). A juventude, em vez de ser incorporada como força renovadora, permanece frequentemente excluída dos processos decisórios e das trajetórias formais de liderança.

Diante desse cenário, torna-se imperativo investigar, de forma sistemática e rigorosa, os fatores institucionais, culturais e estratégicos que dificultam a construção de um legado





sustentável de liderança, entendido como a capacidade das organizações de formar líderes sucessores, preservar conhecimento crítico e garantir continuidade estratégica para além dos mandatos individuais (Erikson, 1982; Day & Dragoni, 2015).

Apesar do reconhecimento discursivo da importância da liderança para o desempenho organizacional, observa-se, em diversas organizações angolanas, públicas e privadas, uma lacuna persistente entre gerações de dirigentes. Essa lacuna manifesta-se no envelhecimento das elites organizacionais, na baixa renovação estratégica, na escassez de programas formais de sucessão e na limitada integração de jovens quadros em posições de liderança (Rocha, 2018; Ferreira & Lopes, 2021). Como consequência, perpetuam-se práticas de gestão personalistas, baixa institucionalização e sinais recorrentes de estagnação funcional.

> **Problema científico de pesquisa**

Diante da situação descrita, formula-se o seguinte problema científico de pesquisa:

Por que as organizações falham na construção de um legado sustentável de liderança em contextos de estagnação institucional, nos quais líderes seniores resistem à formação de novos líderes, particularmente no contexto angolano?

> **Objetivos**

Objetivo geral

Analisar criticamente os fatores institucionais, culturais e estratégicos que dificultam a formação de novas gerações de líderes e a construção de um legado sustentável de liderança no contexto angolano.

Objetivos específicos





- Identificar de forma comparativa, evidências empíricas internacionais e africanas sobre estagnação institucional e sucessão de liderança;
- Estudar abordagens teóricas clássicas e contemporâneas da Administração, da liderança e da psicologia do desenvolvimento aplicáveis ao fenômeno estudado;
- Compreender os mecanismos institucionais e organizacionais que bloqueiam os processos de sucessão e desenvolvimento de lideranças;
- Propor recomendações estratégicas e gerenciais contextualizadas que contribuam para a construção de um legado sustentável de liderança em Angola.

> Justificativa

A relevância deste estudo manifesta-se em três dimensões principais. No plano acadêmico, contribui para o avanço do debate sobre liderança, sucessão e institucionalização em contextos africanos, ainda pouco explorados na literatura internacional. No plano organizacional, oferece subsídios teóricos e analíticos para o desenho de políticas de desenvolvimento de lideranças e fortalecimento institucional. No plano social e nacional, responde a um desafio estratégico de Angola: assegurar a sustentabilidade das suas instituições no médio e longo prazo por meio da formação deliberada de novas gerações de líderes.

2. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratória e analítico-explicativo, adequada à investigação de fenômenos complexos, inter-relacionados e contextuais, como a formação de lideranças e a construção de legado organizacional em contextos de estagnação institucional. A escolha pela pesquisa qualitativa permite compreender, em profundidade, os processos, valores e barreiras que moldam a sucessão de lideranças, indo além de métricas quantitativas de desempenho.

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.4 n.4 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





O delineamento metodológico combina duas estratégias principais: revisão sistemática da literatura e análise comparativa de dados secundários. A revisão sistemática abrange estudos acadêmicos recentes e clássicos, incluindo artigos publicados em periódicos internacionais e africanos de Administração, Psicologia Organizacional e Gestão Pública, além de teses, dissertações e relatórios técnicos.

Os procedimentos analíticos adotados incluem:

- 1. Codificação temática:** identificação de categorias centrais relacionadas a sucessão, governança, resistência à formação de lideranças e práticas de desenvolvimento organizacional;
- 2. Análise comparativa:** confronto de evidências globais e locais para identificar convergências e divergências contextuais;
- 3. Integração teórica:** articulação das evidências com os referenciais teóricos adotados Teoria Institucional, Teoria da Agência, RBV e Capacidades Dinâmicas, Generatividade e Psicodinâmica do Poder, e Teorias Contemporâneas de Liderança.

A triangulação metodológica adotada, combinando diferentes tipos de fontes e abordagens analíticas, reforça a confiabilidade dos achados e permite a proposição de recomendações estratégicas contextualizadas para a formação de uma nova geração de líderes em Angola, alinhadas à sustentabilidade institucional e à boa governança.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Teoria Institucional

A Teoria Institucional constitui um dos referenciais mais relevantes para a compreensão da persistência de padrões organizacionais, da resistência à mudança e da reprodução de práticas de liderança ao longo do tempo. Diferentemente das abordagens





centradas exclusivamente na eficiência ou na racionalidade instrumental, essa teoria enfatiza o papel das normas, valores, crenças, regras formais e informais e estruturas de legitimidade que moldam o comportamento organizacional (Scott, 2014; Greenwood et al., 2017).

No campo da Administração, a perspectiva institucional permite compreender por que organizações mantêm práticas de liderança e gestão mesmo quando estas se revelam disfuncionais ou inadequadas às exigências de ambientes em transformação. Nesse sentido, a Teoria Institucional permite compreender a persistência de modelos de liderança personalistas por meio de conceitos como (DiMaggio & Powell, 1983; Suchman, 1995; Mahoney, 2000; Greenwood et al., 2011):

1. **Isomorfismo institucional**, entendido como a tendência das organizações a reproduzirem práticas semelhantes;
2. **Legitimidade**, associada à aceitação social dessas práticas;
3. **Dependência da trajetória (*path dependence*)**, que restringe alternativas futuras a partir de escolhas passadas;
4. **Rigidez institucional**, que dificulta a adaptação e a renovação da liderança ao longo do tempo.

Estes conceitos explicam a tendência das organizações a reproduzirem modelos consolidados de poder e autoridade, limitando a inovação organizacional e a renovação da liderança

No que se refere à formação de novas gerações de líderes, a Teoria Institucional oferece um enquadramento particularmente elucidativo. Em contextos de fraca institucionalização, a liderança tende a ser associada à figura do líder e não à função organizacional, o que dificulta a formalização de processos de sucessão, a delegação de autoridade e a transferência sistemática de conhecimento (Kraatz & Block, 2008). A sucessão, nesses casos, não é concebida como um processo organizacional contínuo, mas como um evento contingente, frequentemente permeado por disputas de poder e decisões discricionárias.





A literatura institucional recente tem destacado que a estagnação institucional emerge quando organizações se tornam incapazes de revisar suas regras, práticas e arranjos de poder, mesmo diante de mudanças significativas no ambiente externo (Greenwood et al., 2011; Acemoglu & Robinson, 2019). Essa estagnação manifesta-se por meio da concentração prolongada de autoridade, da baixa renovação das elites organizacionais e da exclusão sistemática de novos atores dos processos decisórios. No campo da liderança, tal dinâmica compromete a construção de um legado sustentável, uma vez que impede a emergência e a legitimação de líderes sucessores.

No contexto africano, e particularmente em Angola, a aplicação da Teoria Institucional revela-se especialmente pertinente. A trajetória histórica marcada por centralização do poder, fragilidade das instituições formais e forte peso das normas informais contribuiu para a consolidação de modelos organizacionais personalistas, nos quais a autoridade se ancora mais na posição social do líder do que em regras institucionais estáveis (Chabal & Daloz, 1999; Rocha, 2018). Esses padrões tendem a reproduzir-se ao longo do tempo, dificultando reformas organizacionais e bloqueando processos de sucessão baseados em mérito, competências e aprendizagem organizacional.

Adicionalmente, estudos institucionais em economias emergentes indicam que a coexistência de instituições formais frágeis e instituições informais dominantes gera ambientes organizacionais híbridos, nos quais práticas modernas de gestão convivem com lógicas tradicionais de poder e lealdade pessoal (Helmke & Levitsky, 2004; Zoogah et al., 2015). Nesse cenário, iniciativas de desenvolvimento de lideranças frequentemente assumem carácter simbólico, sem capacidade efetiva de transformar estruturas de poder ou promover a renovação geracional.

Assim, a Teoria Institucional evidencia que a dificuldade de construir um legado de liderança não decorre apenas de falhas individuais dos líderes, mas de arranjos institucionais que moldam, legitimam e reproduzem práticas de concentração de poder e exclusão sucessória. Ao enfatizar a necessidade de institucionalizar processos de liderança e sucessão, essa abordagem fornece a base analítica para compreender por que reformas pontuais são





insuficientes e por que a transformação sustentável exige mudanças nas regras, normas e crenças que estruturam o exercício da liderança nas organizações angolanas.

3.2 Teoria da Agência e Governança

A Teoria da Agência constitui um referencial analítico relevante para compreender os conflitos de interesse que emergem nas organizações quando a separação entre propriedade, controlo e gestão gera assimetrias de informação e comportamentos oportunistas (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). No contexto da liderança organizacional, essa teoria permite analisar as tensões entre líderes seniores, que atuam como agentes, e a organização, o Estado ou a sociedade, que figuram como principais, especialmente no que se refere à tomada de decisões estratégicas de longo prazo, como os processos de sucessão e desenvolvimento de novas lideranças.

A literatura contemporânea tem destacado que, em ambientes caracterizados por fraca governança e baixa *accountability*, líderes seniores tendem a maximizar benefícios individuais poder, status, controlo de recursos e prolongamento do mandato informal em detrimento dos interesses institucionais de continuidade e sustentabilidade organizacional (Filatotchev & Wright, 2019; Daily et al., 2003). A resistência à formação de sucessores, nesses casos, pode ser interpretada como um comportamento oportunista racional, no qual a sucessão representa uma ameaça à posição do agente e à sua capacidade de influenciar decisões estratégicas.

Essa lógica torna-se particularmente problemática em contextos de estagnação institucional, nos quais os mecanismos formais de governação conselhos de administração, sistemas de avaliação de desempenho, políticas de sucessão e estruturas de controlo são frágeis, simbólicos ou inexistentes. Nesses cenários, a ausência de incentivos alinhados e de mecanismos eficazes de monitorização favorece a concentração prolongada de poder e bloqueia a renovação da liderança, reforçando ciclos de dependência pessoal e vulnerabilidade organizacional (Aguilera et al., 2015).





No contexto angolano, a aplicação da Teoria da Agência revela-se especialmente elucidativa. Estudos sobre governança em economias em desenvolvimento e em países africanos apontam para a persistência de estruturas organizacionais marcadas por baixa transparência, elevada centralização decisória e fraca separação entre interesses públicos, organizacionais e individuais (Oduro et al., 2020; Rocha, 2018). Nessas condições, os custos de agência tendem a ser elevados, uma vez que os principais dispõem de limitada capacidade de controlo efetivo sobre os agentes, e os mecanismos formais de sucessão são frequentemente substituídos por decisões discricionárias e informais.

A análise comparativa de sistemas de liderança em diferentes contextos internacionais evidencia essas disparidades significativas (World Bank, 2022; OECD, 2021; Nkomo, Zoogah & Acquah, 2023). Como sintetizado na Tabela 1, países da OCDE apresentam altos níveis de institucionalização e sucessão formal, enquanto a África Subsaariana e Angola apresentam estruturas mais frágeis, com dependência elevada de líderes individuais e sucessão informal.

Tabela 1. *Comparação Internacional de Sistemas de Liderança.*

Dimensão	OCDE	África Subsaariana	Angola
Sucessão formal	Alta	Baixa	Muito baixa
Rotatividade	Moderada	Baixa	Muito baixa
Institucionalização	Alta	Média-baixa	Baixa
Dependência de líderes	Média	Alta	Muito alta

Nota: tomado de World Bank, 2022; OECD, 2021; Nkomo, Zoogah & Acquah, 2023.

Contudo, uma leitura exclusivamente economicista da Teoria da Agência mostra-se insuficiente para explicar plenamente o bloqueio à construção de um legado sustentável de liderança. Por essa razão, a literatura recente tem defendido a articulação entre a Teoria da





Agência e a Teoria Institucional, reconhecendo que os comportamentos oportunistas dos líderes são moldados, legitimados e reproduzidos por normas, crenças e arranjos institucionais historicamente consolidados (Filatotchev et al., 2013; Judge et al., 2014). Em contextos onde a centralização do poder é socialmente tolerada ou culturalmente valorizada, a resistência à sucessão não constitui apenas uma escolha racional individual, mas um padrão institucionalizado de exercício da liderança.

Dessa forma, a governança organizacional assume um papel central na mitigação dos problemas de agência associados à sucessão de liderança. Mecanismos como conselhos independentes, políticas formais de desenvolvimento de lideranças, critérios transparentes de promoção e avaliação, bem como sistemas de prestação de contas, são apontados como instrumentos fundamentais para alinhar os interesses dos líderes com os objetivos de longo prazo das organizações (OECD, 2015; Tricker, 2019). No caso angolano, o fortalecimento desses mecanismos representa não apenas uma questão técnica de gestão, mas um desafio institucional e cultural mais amplo.

Em síntese, a Teoria da Agência, articulada à perspectiva institucional, oferece um quadro explicativo robusto para compreender por que organizações falham na construção de um legado de liderança em contextos de estagnação institucional. Ao evidenciar os incentivos desalinhados, os conflitos de interesse e a fragilidade dos sistemas de governança, essa abordagem contribui para revelar que a sucessão de liderança não é apenas um problema de competências individuais, mas um fenômeno estrutural profundamente enraizado nas formas de organização do poder.

3.3 Resource-Based View (RBV) e Capacidades Dinâmicas

A *Resource-Based View* ou Visão Baseada em Recursos (RBV), constitui um dos referenciais centrais da Administração Estratégica ao sustentar que o desempenho sustentável das organizações decorre, fundamentalmente, da posse e do desenvolvimento de recursos e





capacidades internos que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis (Barney, 1991; Barney et al., 2021). Diferentemente das abordagens orientadas exclusivamente para o ambiente externo, a RBV desloca o foco analítico para o interior das organizações, enfatizando o papel dos ativos intangíveis, do conhecimento e das competências organizacionais.

No contexto da liderança, a RBV permite enquadrar o capital humano e gerencial como um recurso estratégico de elevada relevância. A liderança deixa de ser concebida apenas como atributo individual e passa a ser entendida como um ativo organizacional, cuja acumulação, desenvolvimento e retenção influenciam diretamente a capacidade competitiva e a sustentabilidade institucional (Hitt et al., 2016). Sob essa perspectiva, organizações que dependem excessivamente de líderes individuais, sem mecanismos sistemáticos de formação e sucessão, apresentam fragilidade estrutural, pois não conseguem transformar a liderança em um recurso organizacional durável.

Entretanto, a RBV clássica tem sido criticada por sua ênfase relativamente estática, uma vez que nem sempre explica como os recursos estratégicos são renovados em ambientes caracterizados por mudanças rápidas e incerteza (Priem & Butler, 2001). Em resposta a essas limitações, emerge a Teoria das Capacidades Dinâmicas, que amplia a RBV ao focalizar a habilidade das organizações de integrar, reconfigurar e renovar recursos e competências ao longo do tempo, em consonância com as transformações do ambiente (Teece et al., 1997; Teece, 2018).

No âmbito da liderança, as capacidades dinâmicas permitem compreender o desenvolvimento de novas gerações de líderes como um processo contínuo de aprendizagem organizacional, adaptação estratégica e renovação institucional. A formação de líderes sucessores não é, portanto, um evento isolado, mas uma capacidade organizacional que envolve identificação de talentos, transferência de conhecimento, delegação progressiva de responsabilidades e criação de contextos que favoreçam a aprendizagem experiencial (Day & Dragoni, 2015).





A articulação entre RBV e Capacidades Dinâmicas revela-se particularmente relevante para a análise do legado de liderança. Um legado sustentável pressupõe que o conhecimento, a visão estratégica e as competências de liderança sejam internalizados na organização e não permaneçam concentrados em indivíduos específicos. Organizações incapazes de desenvolver essa capacidade tendem a enfrentar perda de conhecimento crítico, descontinuidade estratégica e estagnação institucional quando ocorre a saída de líderes-chave (Helfat & Martin, 2015).

No contexto angolano, essa abordagem oferece importantes contributos analíticos. A ausência de sistemas estruturados de desenvolvimento de lideranças e de sucessão impede que a liderança seja transformada em um recurso estratégico coletivo. Como resultado, muitas organizações operam com capacidades limitadas de adaptação e inovação, reforçando padrões de dependência pessoal e fragilidade institucional. Sob a ótica da RBV e das Capacidades Dinâmicas, a superação desse quadro exige investimentos deliberados em aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e institucionalização de processos de formação de lideranças alinhados às estratégias de longo prazo.

Em síntese, a *Resource-Based View* e a Teoria das Capacidades Dinâmicas fornecem um quadro teórico robusto para compreender a liderança como um ativo estratégico renovável, cuja sustentabilidade depende da capacidade organizacional de formar, desenvolver e integrar novas gerações de líderes. Essa perspectiva reforça a ideia de que a construção de um legado de liderança é, antes de tudo, um desafio estratégico e organizacional, e não apenas uma questão de competências individuais.

3.4 Generatividade e Psicodinâmica do Poder

A compreensão dos processos de formação ou bloqueio de novas gerações de líderes exige a incorporação de abordagens que transcendam explicações exclusivamente estruturais ou racional-instrumentais. Nesse sentido, os aportes da psicologia do desenvolvimento, em particular o conceito de generatividade, aliado às contribuições da psicodinâmica do poder,



oferecem uma lente analítica essencial para interpretar dimensões subjetivas, simbólicas e identitárias da liderança em contextos de estagnação institucional.

O conceito de generatividade, originalmente formulado por Erikson (1963), refere-se à capacidade e à disposição do indivíduo, sobretudo em estágios mais avançados da vida adulta, de investir no desenvolvimento das gerações futuras, por meio da transmissão de conhecimentos, valores, experiências e oportunidades. No campo da liderança organizacional, a generatividade manifesta-se na predisposição do líder em formar sucessores, compartilhar poder e construir um legado que transcenda sua permanência no cargo (McAdams & de St. Aubin, 1992; Kets de Vries, 2014). A ausência dessa orientação tende a resultar em comportamentos de retenção excessiva de autoridade, resistência à sucessão e fragilização da continuidade institucional.

Estudos contemporâneos indicam que a generatividade está positivamente associada a práticas de *mentoring*, desenvolvimento de talentos e fortalecimento da aprendizagem organizacional, configurando-se como um fator crítico para a sustentabilidade da liderança ao longo do tempo (Clark & Arnold, 2019; Bohlmann et al., 2021). Em contraste, contextos organizacionais marcados por baixa generatividade tendem a apresentar maior dependência de lideranças personalistas, ciclos recorrentes de descontinuidade estratégica e dificuldades na renovação das elites dirigentes.

Complementarmente, a psicodinâmica do poder contribui para explicar por que, mesmo na presença de estruturas formais de sucessão, líderes podem adotar comportamentos que bloqueiam ou esvaziam esses mecanismos. Essa abordagem enfatiza que o exercício do poder não é apenas um fenômeno organizacional ou político, mas também psicológico, envolvendo dimensões como identidade, narcisismo, medo da perda de status e ansiedade associada à finitude da carreira (Kets de Vries, 2006; Petriglieri, 2020). A liderança, nesses termos, torna-se um elemento central da autoimagem do indivíduo, dificultando processos de delegação e transição.

Em contextos institucionais frágeis, como os observados em diversas organizações africanas, incluindo Angola, essas dinâmicas tendem a ser intensificadas. A escassez de





mecanismos sólidos de governança, aliada à centralização do poder e à personalização da autoridade, cria condições propícias para que fatores psicodinâmicos se sobreponham às lógicas institucionais, reforçando a estagnação organizacional e a evasão de talentos de alto potencial (Jackson, 2022; Nkomo et al., 2023).

Dessa forma, a articulação entre generatividade e psicodinâmica do poder permite compreender a formação de novas lideranças como um processo simultaneamente institucional, relacional e subjetivo. A construção de um legado de liderança sustentável depende não apenas de estruturas formais de sucessão, mas também da capacidade dos líderes de ressignificar o poder como instrumento de desenvolvimento coletivo, e não como extensão exclusiva da identidade individual. Tal perspectiva reforça a necessidade de políticas organizacionais e práticas de desenvolvimento que integrem dimensões técnicas, culturais e psicossociais, especialmente em contextos de estagnação institucional.

3.5 Teorias Contemporâneas de Liderança

As teorias contemporâneas de liderança representam um avanço significativo em relação aos modelos tradicionais centrados em traços pessoais ou estilos fixos de comando, ao deslocarem o foco do líder individual para os processos sociais, relacionais e institucionais que sustentam a liderança ao longo do tempo. Essa mudança teórica é particularmente relevante para a presente investigação, na medida em que permite compreender a liderança como fenômeno distribuído, desenvolvido e renovável, condição essencial para a construção de um legado sustentável de liderança.

Entre as abordagens mais influentes, a **liderança transformacional** mantém relevância ao enfatizar a capacidade do líder de inspirar, desenvolver e empoderar seguidores, estimulando aprendizagem, inovação e compromisso organizacional (Bass & Riggio, 2006). Contudo, estudos recentes alertam que, em contextos de elevada personalização do poder, a liderança transformacional pode paradoxalmente reforçar dependências individuais, caso não





seja acompanhada de mecanismos institucionais de sucessão e partilha de poder (Tourish, 2019).

Nesse sentido, ganham destaque modelos que desafiam explicitamente a centralidade do líder único. A **liderança distribuída** concebe a liderança como um processo coletivo, emergente das interações entre múltiplos atores, rotinas e estruturas organizacionais (Bolden, 2011). Essa perspectiva contribui diretamente para o debate sobre sucessão, ao sugerir que organizações mais resilientes são aquelas que desenvolvem múltiplos polos de liderança, reduzindo riscos associados à saída de líderes-chave.

De forma complementar, a **liderança servidora** enfatiza o papel do líder como facilitador do desenvolvimento dos outros, colocando o crescimento das pessoas e da organização acima de interesses pessoais (Eva et al., 2019; Samba, 2024). Essa abordagem dialoga de maneira direta com o conceito de legado de liderança, ao associar o exercício do poder à responsabilidade intergeracional e à formação deliberada de sucessores.

Outro aporte relevante é oferecido pela **liderança adaptativa**, que compreende a liderança como capacidade de mobilizar pessoas para enfrentar desafios complexos, caracterizados por incerteza, ambiguidade e mudanças estruturais (Heifetz et al., 2009). Em contextos de estagnação institucional, como os observados em muitas organizações angolanas, essa abordagem permite compreender por que modelos rígidos e hierárquicos de liderança tendem a falhar na renovação estratégica e na formação de novas lideranças.

A **liderança republicana** surge como um aporte complementar importante, sobretudo em contextos como o angolano, marcados por centralização do poder e fragilidade institucional. Inspirada na tradição político-filosófica republicana, esse modelo enfatiza a respeitabilidade institucional, a responsabilidade pública, a participação coletiva e a limitação do poder pessoal do líder (Peters, 2018; Pettit, 2012).

No contexto angolano, a liderança republicana assume relevância estratégica ao propor um modelo de liderança centrado no serviço ao coletivo e na equidade institucional. Segundo Samba (2024, p.41):





“A liderança republicana é um novo conceito que nós nos desafiamos a trazer, de maneira que todos possam reflectir sobre o nosso amor por Angola que passa por servi-lo com brio, abnegação e progresso, desafiando a trabalhar arduamente para se ter bons resultados que possam beneficiar a todos de forma satisfatória, evitando questões de exclusão como: o nepotismo, o compadrio, a religião, a origem, etc., garantindo que todos possam ter as mesmas oportunidades [...]”

Essa perspectiva enfatiza que o legado de liderança deve estar associado à justiça, igualdade de oportunidades e desenvolvimento institucional, evitando práticas personalistas e favorecimentos individuais. O modelo descrito por Samba dialoga diretamente com os princípios da liderança republicana clássica, ao articular responsabilidade, mérito e serviço público como elementos centrais da liderança sustentável, contribuindo para a renovação de lideranças e para a estabilidade institucional.

Mais recentemente, abordagens integrativas têm enfatizado a liderança como capacidade organizacional, articulando desenvolvimento de líderes, cultura, aprendizagem e governança (Day et al., 2021). Essa visão converge com os pressupostos da Resource-Based View e das Capacidades Dinâmicas, ao tratar a liderança não como atributo individual isolado, mas como ativo coletivo, acumulável e estrategicamente gerido.

Para Angola, a relevância dessas teorias reside na sua capacidade de oferecer alternativas aos modelos personalistas de liderança ainda predominantes. Ao privilegiarem a partilha de poder, o desenvolvimento contínuo de pessoas e a institucionalização de práticas de sucessão, as teorias contemporâneas de liderança fornecem fundamentos teóricos sólidos para repensar a formação de uma nova geração de líderes, alinhada às exigências de sustentabilidade institucional e governança eficaz.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise teórica desenvolvida nesta pesquisa evidencia que, a construção de um legado sustentável de liderança depende de múltiplos fatores inter-relacionados: governança institucional, formalização de mecanismos de sucessão, desenvolvimento de capacidades





organizacionais, alinhamento cultural e comportamental dos líderes, e articulação entre liderança individual e sistemas organizacionais.

Os referenciais teóricos analisados sobre Teoria Institucional, Teoria da Agência, Resource-Based View e Capacidades Dinâmicas, Generatividade e Psicodinâmica do Poder, e Teorias Contemporâneas de Liderança; convergem para indicar que a fragilidade institucional, o bloqueio sucessório e a dependência excessiva de líderes individuais constituem fatores estruturais que dificultam a renovação estratégica e o fortalecimento do capital humano organizacional.

No contexto angolano, essas questões assumem contornos particularmente críticos. Dados empíricos recentes evidenciam padrões típicos de sistemas administrativos personalistas, nos quais a liderança permanece concentrada em indivíduos e não se transforma em capacidade institucional coletiva. Essa configuração resulta em:

- Baixa formalização da sucessão;
- Subaproveitamento do potencial jovem;
- Dificuldades na implementação de processos de governança eficazes;
- Risco elevado de perda de talentos estratégicos.

Para compreender de forma concreta os desafios estruturais da liderança em Angola, foi realizada uma análise que sintetiza os principais obstáculos à construção de um legado sustentável de liderança. Estudos recentes indicam que o país apresenta uma cultura organizacional marcada pelo personalismo, na qual a autoridade se concentra em indivíduos, limitando a institucionalização dos processos decisórios (Amundsen & Abreu, 2005; Vandome, 2021). A estrutura de poder centralizada reforça esta dependência, restringindo a autonomia de unidades organizacionais e a delegação eficaz de responsabilidades (African Development Bank Group, 2021; World Bank, 2024). Observa-se também que a sucessão formal é limitada e frequentemente politizada, condicionada a redes de lealdade partidária em vez de critérios meritocráticos (Komba Muizu, 2025; Amundsen & Abreu, 2005).





Paralelamente, o potencial da juventude permanece subaproveitado, com baixa integração em posições de liderança e processos de decisão, apesar de constituir a maior parte da população ativa (African Development Bank Group, 2021; Komba Muizu, 2025). Por fim, os mecanismos de governança institucional ainda apresentam fragilidades, evidenciando lacunas na transparência, accountability e eficácia administrativa (World Bank, 2024; Vandome, 2021). A Tabela 2 sintetiza esses elementos, fornecendo um quadro claro da realidade institucional angolana, que servirá de base para a análise e discussão dos resultados do estudo.

Tabela 2 - Diagnóstico Institucional do Contexto Angolano

Dimensão	Manifestação
Cultura organizacional	Personalismo
Estrutura de poder	Centralização
Sucessão	Informal e politizada
Juventude	Subaproveitada
Governança	Frágil

A interpretação desses dados permite identificar relações diretas entre os elementos culturais, estruturais e estratégicos: o personalismo e a centralização do poder reforçam a resistência à sucessão formal, enquanto a fragilidade da governança e o subaproveitamento da juventude limitam a capacidade organizacional de renovar-se e sustentar o desenvolvimento de novas lideranças.

Além disso, a articulação entre os achados teóricos e a realidade angolana evidencia que, sem políticas deliberadas de institucionalização da liderança, desenvolvimento de competências e limitação do poder pessoal, a continuidade do legado de liderança fica comprometida. A integração de abordagens contemporâneas de liderança, incluindo a





liderança republicana, a liderança distribuída e a transformacional, surge como estratégia central para mitigar essas fragilidades, estimulando práticas de governança participativa, meritocrática e institucionalizada.

Em suma, a análise dos dados teóricos, em conjunto com o diagnóstico local, reforça a necessidade de repensar a liderança em Angola como um ativo estratégico coletivo, cujo fortalecimento depende de processos formais, cultura organizacional alinhada e políticas que promovam a sucessão estruturada e o aproveitamento efetivo do capital humano.

5. PROPOSTAS E IMPLICAÇÕES PARA A REALIDADE ANGOLANA

Este estudo propõe um Modelo Angolano de Sucessão de Liderança, desenvolvido a partir da integração dos achados teóricos, da análise comparativa internacional e do diagnóstico institucional da realidade angolana. Considerando que soluções importadas de contextos do Norte Global tendem a apresentar eficácia limitada quando aplicadas de forma acrítica em países africanos, o modelo enfatiza a construção de arranjos institucionais contextualizados, que considerem especificidades culturais, históricas e estruturais de Angola (Amundsen & Abreu, 2005; Vandome, 2021).

O modelo baseia-se em cinco pilares estruturantes, que operam de forma sistêmica para romper com a lógica personalista da liderança e promover a reprodução sustentável de capacidades organizacionais: institucionalização da sucessão, liderança formadora, governança meritocrática, integração geracional e alinhamento com políticas públicas de desenvolvimento.

Pilares do Modelo Angolano de Sucessão de Liderança

1. **Institucionalização da sucessão:** Refere-se à formalização de processos claros, públicos e previsíveis de identificação, desenvolvimento e transição de lideranças. Em Angola, isso implica superar práticas informais e politizadas, adotando critérios





técnicos, transparentes e baseados em mérito, alinhando-se à Teoria da Agência e aos princípios de governança (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976).

2. **Liderança formadora:** Redefine o papel do líder sênior como agente de desenvolvimento de pessoas, avaliando o desempenho não apenas pela tomada de decisão, mas também pela capacidade de formar sucessores. Este pilar está ancorado na generatividade e na psicodinâmica do poder, promovendo mentoria estruturada e transferência de conhecimento como legado organizacional (Erikson, 1982; McAdams, 2018).
3. **Governança meritocrática:** Enfatiza conselhos de administração ativos, sistemas de avaliação de desempenho e mecanismos de accountability, reduzindo comportamentos oportunistas e incentivando decisões alinhadas ao interesse institucional de longo prazo. Este pilar conecta a RBV e as Capacidades Dinâmicas à prática gerencial, tratando líderes como recursos estratégicos que impulsionam a adaptabilidade da organização (Barney, 1991; Teece, 2014).
4. **Integração geracional:** Reconhece a juventude angolana como ativo estratégico. Propõe programas de rotação estratégica, projetos intergeracionais e espaços formais de participação juvenil nos processos decisórios, promovendo inovação, renovação de capacidades e sustentabilidade do pipeline de liderança (African Development Bank Group, 2021; Komba Muizu, 2025).
5. **Alinhamento com políticas públicas:** Destaca que a sucessão de liderança transcende o âmbito organizacional, sendo também questão de interesse nacional. A articulação entre Estado, universidades e setor privado cria um ecossistema de desenvolvimento de lideranças, fortalecendo a governança e ampliando a escala e impacto da iniciativa (Samba, 2024; World Bank, 2024).





Tabela 3. *Representação Visual do Modelo.*

Pilar	Descrição	Impacto Esperado
Institucionalização.	Processos formais de sucessão.	Continuidade institucional.
Liderança formadora.	Mentoria e desenvolvimento.	Pipeline sustentável.
Governança.	Meritocracia e accountability.	Redução do personalismo.
Integração geracional.	Inclusão de jovens líderes.	Inovação e renovação estratégica.
Políticas públicas.	Articulação sistêmica.	Escala nacional e impacto coletivo.

Fundamentação científica e implicações

A proposta do Modelo Angolano de Sucessão de Liderança é sustentada pelos principais referenciais teóricos abordados neste estudo:

- **Teoria da Agência e Governança:** Reduz conflitos entre líderes e organização, fornecendo base para processos formais de sucessão (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).
- **RBV e Capacidades Dinâmicas:** Transformam líderes em recursos estratégicos, cujo desenvolvimento sistemático fortalece a adaptabilidade institucional (Barney, 1991; Teece, 2014).
- **Generatividade e Psicodinâmica do Poder:** Incentiva líderes seniores a formar sucessores, assegurando legado de conhecimento, cultura e valores organizacionais (Erikson, 1982; McAdams, 2018).





- **Liderança Republicana e Contemporânea:** Promove equidade, meritocracia, inclusão e ética na liderança, mitigando personalismo e práticas clientelistas (Samba, 2024; Bass & Riggio, 2019).

A implementação deste modelo tem impactos estratégicos e sistêmicos, incluindo: continuidade institucional, redução da dependência de líderes individuais, fortalecimento da governança, aproveitamento do potencial da juventude e criação de uma cultura de liderança sustentável, alinhada às necessidades sociais e estratégicas de Angola.

6. CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo indicam que a crise contemporânea da liderança não decorre da escassez de indivíduos competentes, mas da fragilidade institucional na formação e reprodução de lideranças. Em contextos caracterizados por centralização do poder, personalismo e ausência de mecanismos formais de sucessão, a liderança permanece concentrada em indivíduos, impedindo sua conversão em capacidade organizacional sustentável.

No caso angolano, a institucionalização da sucessão revela-se condição essencial para a continuidade organizacional, a renovação estratégica e o fortalecimento da governança. A análise teórica e o diagnóstico institucional evidenciam que a ausência de processos formais, associados à resistência à formação de sucessores e ao subaproveitamento da juventude, contribui para a estagnação institucional e a perda de talentos.

Como principal contribuição, o estudo propõe um Modelo Angolano de Sucessão de Liderança, estruturado em pilares interdependentes que integram governança meritocrática, liderança formadora, integração geracional e alinhamento com políticas públicas. Este modelo oferece uma abordagem contextualizada, capaz de romper com a lógica personalista da liderança e promover a reprodução sustentável de capacidades organizacionais.





Conclui-se que a construção de um legado de liderança em Angola exige uma mudança estrutural e cultural, na qual a liderança deixe de ser entendida como atributo individual e passe a ser concebida como responsabilidade institucional e estratégica, com implicações diretas para o desenvolvimento organizacional e nacional.

Tabela 4. *Recomendações Estratégicas para Sucessão de Liderança em Angola*

Dimensão Crítica	Problema Identificado	Recomendação Estratégica	Ação Prática	Impacto Esperado
Institucionalização da sucessão	Processos informais e politizados	Criar políticas formais de sucessão baseadas em mérito	Definir critérios claros de seleção de líderes; criar planos de sucessão documentados	Continuidade institucional e redução da dependência de indivíduos
Cultura organizacional	Predomínio do personalismo	Promover cultura organizacional orientada a sistemas	Implementar códigos de ética, políticas de transparência e decisões colegiais	Redução do personalismo e maior profissionalização
Estrutura de poder	Centralização excessiva das decisões	Estimular liderança distribuída	Delegação estruturada de responsabilidades e empowerment de equipas	Maior agilidade organizacional
Desenvolvimento de líderes	Ausência de programas estruturados de formação	Implementar programas de desenvolvimento de liderança	Programas de trainees, mentoring, coaching e academias corporativas	Pipeline sustentável de liderança
Integração geracional	Subaproveitamento do potencial	Criar programas de	Programas de estágios	Inovação e renovação





	jovem	inclusão de jovens talentos	estratégicos, job rotation e participação em decisões	estratégica
Governança	Fragilidade de <i>accountability</i>	Reforçar mecanismos de avaliação de desempenho	KPIs de liderança, avaliação 360° e auditorias de gestão	Maior transparência e confiança institucional
Transferência de conhecimento	Perda de conhecimento organizacional	Criar programas de mentoria estruturada	Líderes seniores responsáveis por formar sucessores	Continuidade do conhecimento estratégico
Políticas públicas	Fraca articulação entre academia, Estado e empresas	Criar ecossistema nacional de desenvolvimento de liderança	Parcerias entre universidades, empresas e governo	Desenvolvimento sistêmico de competências nacionais
Meritocracia	Influência de redes informais	Implementar sistemas de progressão baseados em desempenho	Avaliações objectivas de competências e resultados	Maior justiça organizacional
Sustentabilidade e institucional	Dependência de líderes individuais	Construir capacidades organizacionais	Definir processos padronizados e gestão baseada em competências	Estabilidade organizacional de longo prazo
Inovação organizacional	Resistência à mudança	Promover liderança transformacional	Incentivar cultura de aprendizagem contínua e melhoria	Maior competitividade e organizacional
Retenção de talentos	Perda de quadros	Criar políticas de valorização	Planos de carreira,	Redução da fuga de





	qualificados	do capital humano	reconhecimento e incentivos	talentos
Alinhamento estratégico	Falta de ligação entre liderança e estratégia	Integrar liderança ao planejamento estratégico	Balanced Scorecard e indicadores de sucessão	Melhor execução da estratégia organizacional
Desenvolvimento institucional	Fragilidade dos sistemas administrativos	Fortalecer governança institucional	Regulamentos internos de sucessão e liderança	Consolidação institucional

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEMOGLU, D.; ROBINSON, J. A. *The narrow corridor: states, societies, and the fate of liberty*. New York: Penguin Press, 2019.

AGUILERA, R. V.; JUDGE, W. Q.; TERJESEN, S. A. Corporate governance deviance. *Academy of Management Review*, v. 40, n. 1, p. 87–109, 2015. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0394>.

BANCO MUNDIAL. *Angola economic update: unlocking youth potential*. Washington, DC: World Bank Group, 2023.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory. *Journal of Management*, v. 47, n. 7, p. 1775–1786, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063211053498>.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. *Transformational leadership*. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

BOHLMANN, C.; RUDOLPH, C. W.; ZACHER, H. Leadership and generativity: a systematic review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, v. 32, n. 5, p. 101495, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>.





BOLDEN, R. Distributed leadership in organizations: a review of theory and research.

International Journal of Management Reviews, v. 13, n. 3, p. 251–269, 2011. DOI:

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>.

BOLDEN, R.; GULATI, A.; EDWARDS, G. *Leadership, complexity and change*. London:

Routledge, 2019. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315277102>.

CHABAL, P.; DALOZ, J.-P. *Africa works: disorder as political instrument*. Bloomington:

Indiana University Press, 1999.

CLARK, M.; ARNOLD, J. The nature, prevalence and correlates of generativity at work.

Journal of Vocational Behavior, v. 111, p. 1–15, 2019. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.006>.

DAILY, C. M.; DALTON, D. R.; CANNELLA, A. A. Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, v. 28, n. 3, p. 371–382, 2003. DOI:

<https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196703>.

DAY, D. V. et al. Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 63–82, 2014. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>.

DAY, D. V.; DRAGONI, L. Leadership development: an outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 2, p. 133–156, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>.

DAY, D. V. et al. Advancing the science of leadership development: a review and agenda. *The Leadership Quarterly*, v. 32, n. 5, p. 101557, 2021. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101557>.

DAY, D. V. et al. Advancing the science of leadership development: a review and agenda. *The Leadership Quarterly*, v. 32, n. 5, p. 101557, 2021. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101557>.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>.

DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>.

DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>.

ERIKSON, E. H. *Childhood and society*. 2. ed. New York: W. W. Norton & Company, 1963.

ERIKSON, E. H. *The life cycle completed*. New York: W. W. Norton, 1982.





- EVA, N. et al. Servant leadership: a systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, v. 30, n. 1, p. 111–132, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.
- FERREIRA, M. P.; LOPES, A. L. M. Leadership and management development in Africa: challenges and opportunities. *Journal of African Business*, v. 22, n. 4, p. 475–492, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/15228916.2020.1833513>.
- FILATOTCHEV, I.; JACKSON, G.; NAKAJIMA, C. Corporate governance and national institutions: a review and emerging research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 30, n. 4, p. 965–986, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9293-9>.
- FILATOTCHEV, I.; WRIGHT, M. Corporate governance life cycle. *Journal of Management Studies*, v. 56, n. 6, p. 1162–1185, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12465>.
- GREENWOOD, R. et al. Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, v. 5, n. 1, p. 317–371, 2011. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>.
- HEIFETZ, R. A.; GRASHOW, A.; LINSKY, M. *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston: Harvard Business Press, 2009.
- HELFAT, C. E.; MARTIN, J. A. Dynamic managerial capabilities: review and assessment. *Journal of Management*, v. 41, n. 5, p. 1281–1312, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>.
- HITT, M. A.; CARNES, C. M.; XU, K. A current view of resource-based theory in operations management. *Journal of Operations Management*, v. 41, p. 1–15, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.003>.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Global employment trends for youth: Africa*. Geneva: ILO, 2022.
- JACKSON, T. Leadership in African contexts: governance, identity and power. *Journal of Management Studies*, v. 59, n. 4, p. 1034–1058, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12764>.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).





JUDGE, W. Q.; FAINSHMIDT, S.; BROWN, J. L. Which model of capitalism best delivers both wealth and equality? *Journal of International Business Studies*, v. 45, n. 4, p. 363–386, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.71>.

KESNER, I. F.; SEBORA, T. C. Executive succession: past, present & future. *Journal of Management*, v. 20, n. 2, p. 327–372, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639402000205>.

KETS DE VRIES, M. F. R. *The leader on the couch: a clinical approach to changing people and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

KETS DE VRIES, M. F. R. *Mindful leadership coaching: journeys into the interior*. London: Palgrave Macmillan, 2014.

MAHONEY, J. Path dependence in historical sociology. *Theory and Society*, v. 29, n. 4, p. 507–548, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1007113830879>.

MAHONEY, J.; THELEN, K. *Advances in comparative-historical analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

MCADAMS, D. P.; DE ST. AUBIN, E. A theory of generativity... *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 62, n. 6, p. 1003–1015, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.6.1003>.

NKOMO, S. M.; ZOOGAH, D. B.; ACQUAAH, M. African management research: trends, challenges and future directions. *Academy of Management Perspectives*, v. 37, n. 1, p. 1–17, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2021.0194>.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. 9. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.

ODURO, S.; BRUNO, V.; FEDDERKE, J. W. Governance and firm performance in Africa. *Journal of African Business*, v. 21, n. 3, p. 369–391, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/15228916.2019.1695188>.

OECD. *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>.

OECD. *Public governance reviews: public sector leadership*. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/pubgov-leadership-2021-en>.

PETERS, B. G. *The politics of bureaucracy: an introduction to comparative public administration*. 7. ed. London: Routledge, 2018.





PETRIGLIERI, G. The psychology of leadership transitions. *Harvard Business Review*, v. 98, n. 6, p. 56–65, 2020.

PETTIT, P. *On the people's terms: a republican theory and model of democracy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective... *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 22–40, 2001. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011938>.

ROCHA, J. A. O. *Administração pública em Angola: reformas, desafios e perspectivas*. Lisboa: Escolar Editora, 2018.

SAMBA, Z. *Liderança organizacional: liderança adaptativa criativa e projecto de vida laboral*. Luanda: Coetus Editora, 2024.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.

TOURISH, D. *The dark side of transformational leadership: a critical perspective*. London: Routledge, 2019.

TRICKER, B. *Corporate governance: principles, policies, and practices*. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2019.

WORLD BANK. *Worldwide Governance Indicators*. Washington, DC: World Bank Group, 2022. Disponível em: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. 9. ed. New York: Pearson, 2020.

Recebido em: 13/03/2026

Aprovado em: 26/03/2026

Publicado em: 09/04/2026

