



**Universidade Eduardo Mondlane**  
**Faculdade de Educação**

Monografia  
De  
Licenciatura Em Organização e Gestão da Educação

Análise do Papel da Liderança no Desenvolvimento da Cultura de Inovação Escolar - O  
Caso da Escola Secundária da” Polana “ Cidade de Maputo.

Autor: Felisberto António Samuel

Supervisor: Prof. Doutor Manuel Bazo

Maputo, Março de 2015

## COMITÉ DO JÚRI

Presidente: dr<sup>a</sup> Maria Uarrota  
Universidade Eduardo Mondlane

Examinador Interno: Mestre Aires Bonifácio Mombassa  
Universidade Eduardo Mondlane

Supervisor: Prof. Doutor Manuel Bazo  
Universidade Eduardo Mondlane

Análise do Papel da Liderança no Desenvolvimento da Cultura de Inovação Escolar - O  
Caso da Escola Secundária da Polana “ Cidade de Maputo.

© 2015, Felisberto António Samuel

Análise do Papel da Liderança no Desenvolvimento da Cultura de Inovação Escolar - O  
Caso da Escola Secundária da Polana “ Cidade de Maputo.

Monografia de Licenciatura submetida à avaliação final, 20 de Março de 2015, às

14:00h na

Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane nos termos do  
Regulamento  
dos Cursos de Licenciatura em vigor na UEM.

Por:

Felisberto António Samuel

Cidade da Beira – Sofala, Moçambique

E-mail: felisbertouem@gmail.com

“Para conhecer os amigos é necessário passar pelo sucesso e pela desgraça. No sucesso, verificamos a quantidade, e na desgraça, a qualidade.”

(Confúcio)

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Declaro por minha honra que este trabalho da Monografia de licenciatura nunca foi apresentado, na sua essência, em nenhuma outra instituição para a obtenção de qualquer grau académico e que este é resultado e fruto da minha investigação pessoal e das orientações do meu supervisor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto e na bibliografia.

Felisberto António Samuel

---

Maputo, Março de 2015

## **DEDICATÓRIA**

Dedico aos meus pais, referências primárias, António Zimuenganhe Samuel e Filomena João Samuel, por terem me colocado ao mundo, pelo seu envolvimento na minha carreira estudantil e referências secundárias Minha filha Fabrícia Felisberto Samuel e por fim minha companheira Margarida Meque.

## AGRADECIMENTOS

- Este trabalho não teria sido concretizado sem a contribuição e o apoio de várias pessoas e instituições em particular:
- A Universidade Eduardo Mondlane e ao Departamento de Serviços Sociais da UEM por terem me concedido bolsa de estudo;
- Ao Professor Doutor Manuel Bazo, pela sua competência com que me orientou na minha monografia e o tempo que generosamente me dedicou, transmitindo-me os melhores e mais úteis ensinamentos, com paciência, lucidez e confiança. Pela sua crítica, sempre tão atempada e construtiva.
- A minha família: Tio Dom José Chiruca, Tia Rita; Irmãos: José, Samuel, Marta, Baptista e Ana; Primos: Samuel Zacarias, Albertino, Fátima, Hermenegilda e cunhado : Roberto franklim entre outros.
- Aos membros da direcção da Escola Secundária da Polana na cidade de Maputo, em particular a Directora da Escola dr<sup>a</sup>Petrolina de Souza e aos professores envolvidos no presente estudo, pela disponibilidade e acolhimento, tornando-se possível a realização da presente monografia.
- Aos meus amigos, colegas de curso e a todos os professores que comigo partilharam do seu saber: Naima Mamad, serano luciano, Domingos Ngomacha, Miguel Cabaço, Claudio Juma e Declerk, Carlos João, Muipita, Leonardo, Rosário Potai, Luís Traquino, Laurinda, Alice entre outros pela amizade, pelo auxílio técnico na editoração do trabalho, os quais foram imprescindíveis para a conclusão desta pesquisa.
- E por último, e não menos importante, a todos que directa ou indirectamente que contribuíram para o meu crescimento.

## LISTA DE ABREVIATURAS

|       |       |  |
|-------|-------|--|
| DDE   | ----- | Direcção Distrital de Educação           |
| ESP   | ----- | Escola Secundária de Polana              |
| FACED | ----- | Direcção da Faculdade de Educação        |
| MINED | ----- | Ministério da Educação                   |
| NEE   | ----- | Necessidades Educativas Especiais        |
| PEC   | ----- | Plano Estratégico da Educação            |
| PEA   | ----- | Processo de Ensino e Aprendizagem        |
| SNE   | ----- | Sistema Nacional de Educação             |
| UEM   | ----- | Universidade Eduardo Mondlane            |
| TIC's | ----- | Tecnologias de Informação e Comunicação. |



## Índice

|  |     |
|--|-----|
| DECLARAÇÃO DE HONRA .....  | ii  |
| DEDICATÓRIA.....   | iii |
| AGRADECIMENTOS .....   | iv  |
| LISTA DE ABREVIATURAS.....   | v   |
| <b>Capítulo 1: Introdução</b> .....  | 1   |
| 1.2 Definição do Problema .....  | 3   |
| 1.3. Objectivos da pesquisa.....   | 4   |
| 1.4 Objectivo Geral.....   | 4   |
| 1.5 Específicos .....  | 5   |
| 1.6. Perguntas de Pesquisas .....  | 5   |
| 1.7 Justificativa .....  | 5   |
| 1.8 Descrição do contexto e local da pesquisa.....   | 6   |
| 1.9 Delimitação da pesquisa .....  | 8   |
| <b>Capítulo 2: Revisão da Literatura</b> .....   | 9   |
| 2.1 Definição e discussão de conceitos fundamentais .....  | 9   |
| 2.2 Liderança .....  | 10  |
| 2.3 Conceitos de Liderança.....  | 12  |
| 2.4 Teorias Sobre Liderança .....  | 13  |
| 2.5 Estilos de liderança .....   | 14  |
| 2.6 Questões contemporâneas de liderança: liderança transaccional e liderança transformacional. .... | 14  |
| 2.7 Gestão versus Liderança .....  | 17  |
| 2.8 Papel e práticas da liderança nas organizações.....  | 17  |
| 2.9 Inovação.....  | 20  |
| 2.10 Análise dos conceitos: mudança, inovação e aperfeiçoamento .....                                | 21  |
| 2.11 Liderança para inovação .....   | 22  |
| 2.12 Modelo Determinante do Comportamento Inovador .....   | 23  |
| 2.13 Os factores que influenciam o comportamento inovador .....                                      | 23  |
| 2.14 Factores que inibem o desenvolvimento da inovação.....  | 24  |
| 2.15 Fases do Processo de Inovação .....   | 25  |
| 2.16 Cultura .....   | 25  |
| 2.17 Cultura organizacional no desenvolvimento da inovação escolar .....                             | 29  |

|   |    |
|---|----|
| <b>Capítulo 3: Metodológico</b> .....   | 31 |
| 3.2 Tipo de pesquisa .....  | 32 |
| 3.3 Amostra.....  | 32 |
| 3.4 Instrumentos de recolha de informação .....                                     | 33 |
| 3.5 Validade .....  | 34 |
| 3.6 Fiabilidade .....   | 34 |
| 3.7 Procedimentos do estudo .....   | 34 |
| 3.8 Limitações do estudo .....  | 35 |
| 3.9 Questões éticas.....  | 35 |
| 3.10 Tratamentos dos dados .....  | 36 |
| Capítulo 4: Apresentação e discussão dos resultados .....                           | 37 |
| 4.1 Resultados.....   | 37 |
| 4.2 Estilos e práticas de liderança, cultura organizacional e inovação escolar..... | 40 |
| <b>Capítulo 5: Conclusões</b> .....   | 60 |
| 5.1 Principais Conclusões .....   | 61 |
| 5.2 Sugestões .....   | 65 |
| 7. Anexos .....   | 67 |

## RESUMO

O estudo da liderança e do desenvolvimento da cultura de inovação é uma temática menos explorada ao nível do contexto escolar moçambicano. Entretanto, a sua compreensão tem grandes implicações para as reformas educacionais vigentes nos momentos actuais. Sendo que a inovação é uma acção estratégica na gestão das organizações que influenciam as novas dinâmicas.

O presente estudo analisa os estilos, os tipos, as abordagens e as práticas de liderança que influenciam o desenvolvimento da cultura de inovação escolar. O estudo foi realizado na Escola Secundária da Polana, sita na cidade de Maputo, através da verificação das práticas de liderança escolar adoptadas pelos seus líderes para o desenvolvimento da inovação na escola.

Com base em literatura relevante, o quadro teórico aborda os estilos de liderança, o papel da liderança, as práticas de liderança, a inovação e cultura organizacional. Utilizou-se a estratégia de pesquisa descritiva exploratória. A metodologia consistiu num estudo de caso, através da combinação da pesquisa qualitativa e quantitativa. A recolha de dados foi através de um questionário administrado a 32 professores e 6 gestores escolares, com o auxílio de uma entrevista estruturada para os gestores escolares.

E finalmente, ao se relacionar os assuntos pesquisados, considerou-se a importância de melhorar a arquitectura organizacional e investir-se no aperfeiçoamento das competências de liderança escolar como forma de estimular a cultura da inovação nas escolas.

**Palavras - chave:** Liderança, cultura organizacional e inovação escolar.

## **Capítulo 1: Introdução**

O mundo vive um cenário de grandes transformações, como a globalização e a evolução tecnológica. Desta feita, a sociedade ingressou em uma nova fase da era do conhecimento, na qual, o mercado é dominado por bens e serviços sustentados pelo conhecimento (Borges, 2010). Entretanto, este fenómeno não se encontra isolado da realidade escolar, onde, cada vez mais, a capacidade de gerar conhecimento e inovação mostra-se valiosa e fundamental para o atendimento das demandas da sociedade actuais.

No contexto moçambicano nota-se que a descentralização trouxe muitas novas funções e tarefas para os líderes das escolas. De acordo com o Ministério da Educação (MINED) (1998, como citado em Bazo, 2011), a descentralização da autoridade administrativa provocou complicações nas tarefas das Direcções provinciais, distritais escolares. Nas escolas, por exemplo, os Directores deverão assumir tarefas anteriormente desconhecidas tais como o desenvolvimento curricular, formação de professores, manutenção do edifício, gestão financeira e criação de vínculos com a comunidade envolvente.

Autores como Leithwood (1994), Geijsel (2001) e Van Der Berg & Sleegers (1999), citados em Bazo (2011) constataram que nas escolas de alta inovação, a visão torna-se missão, um líder transformacional estimula uma cultura de colaboração, incentiva a dedicação, motiva as pessoas, convence os professores de muitos aspectos por compreensão e respeito pelos sentimentos pessoais.

Entretanto, de acordo com Bazo (2011), a literatura relacionada à liderança transformacional, mudança escolar e implementação de inovações educacionais (Leithwood, 1994; Geijsel, 2001; Van Der Berg & Sleegers, 1999, como citados em Bazo, 2011) revela que os líderes transformacionais são definidos como aqueles que possuem grandes expectativas em relação aos seus colaboradores, proporcionam estímulo intelectual, criam modelos de valores, prestam apoio individualizado, criam cultura de colaboração, fortalecem culturas escolares produtivas, desenvolvem uma

visão compartilhada entre os funcionários e criam estruturas para a participação na tomada de decisões.

Assim sendo, Show (1999, como citado em Bazo, 2011) refere que o factor mais crítico para alcançar a transformação organizacional é o processo de liderança e observa que a mudança de valores é orientada e transmitida através de líderes que combinam a liderança transformacional com a de transacção.

É a partir destas premissas que este trabalho se denomina: *Análise do papel da liderança no desenvolvimento da cultura de inovação escolar: O caso da Escola Secundária da Polana - Cidade de Maputo.*

A presente monografia é constituída por cinco 5 capítulos: o primeiro I capítulo apresenta a introdução onde se faz a descrição do estudo, a problematização da pesquisa, os objectivos, justificativa, delimitação do tema e descrição do local de estudo. O segundo II capítulo, relativo a revisão da literatura, apresenta: conceitos, tipos, estilos, teorias e práticas de liderança, cultura, cultura organizacional e inovação. O terceiro III capítulo trata de diversas questões e opções no que diz respeito à metodologia de pesquisa utilizada. O quarto IV capítulo concentra-se na análise e discussão dos resultados e o quinto V capítulo apresenta as principais conclusões e as recomendações em jeito de sugestões.

## 1.2 Definição do Problema

O Sistema Nacional de Educação (SNE) em Moçambique tem sofrido reformas nas últimas duas décadas, cuja agenda reformista tem dado maior importância a descentralização, liderança, inovação, desenvolvimento curricular, formação de professores, manutenção do edifício, gestão financeira e a criação de vínculos com a comunidade envolvente (Bazo, 2011; Passos, 2010; Nhavoto, Buendia e Bazo, 2009; Mucavele, 2008 & Lauchande et al., 2005; e Bazo, 2002). Entretanto, estes fenómenos constituem preocupação para o órgão Central da Educação a pensar e a repensar acerca dos líderes de base, uma vez que as escolas têm em vista inovar o ensino para a materialização dos objectivos.

Davis e Ellison (1997, como citados em Bazo, 2011) apontam que o sucesso das reformas é determinado não só pela natureza das próprias reformas como também pela mudança de comportamento dos líderes educacionais a todos os níveis. Neste contexto, por um lado, a qualificação e a formação dos Directores das escolas é uma tarefa complementar, mas de extrema importância para o sucesso das escolas. Por outro, os investimentos substanciais na formação de professores podem ter muito pouco impacto se os Directores das escolas não criarem um clima favorável à inovação e colaboração nas suas escolas. Deste modo, ministério da Educação (1998, como citado em Bazo, 2011) aponta que a chave para o sucesso do processo de ensino e aprendizagem no sistema de educação é a reformulação dos programas de formação dos gestores escolares e a reestruturação dos líderes e seus colaboradores a todos os níveis.

Assim, com a finalidade de ajustar esta realidade, o Ministério da Educação em parceria com outras entidades tem levado a cabo vários programas de formação de gestores escolares, que procuram responder a estas demandas. A descentralização do sistema educativo até ao nível local, a execução de vários programas, as capacitações dos Directores de escola em matérias de liderança e gestão das escolas, no âmbito da sua

formação e desenvolvimento profissional, são exemplos que o MINED apresenta, relativos a reforma da educação em Moçambique (Bazo, 2011 & 2009).

No contexto da ESP, apesar dos aspectos acima descritos, o MINED esforça-se com intuito de alguns aspectos não se encontrarem isolados. Entretanto, a observação feita e a entrevista durante o contacto com os colaboradores, uns manifestavam alguma insatisfação em relação a alguns factores internos que ostensivamente influenciam substancialmente na mudança e inovação da escola, como por exemplo: a arquitectura organizacional (rampa para alunos com deficiência, pintura da escola, penetração de água em alguns corredores etc.), a relação dos gestores com os colaboradores, exiguidade de meios de ensino que compromete o trabalho dos professores, o comprometimento dos alunos e envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões.

Por estas razões, importa-nos reflectir como é que os líderes escolares têm assumido os novos papéis nas escolas que dirigem com vista a assegurar o desenvolvimento da cultura de inovação escolar. E face a esta reflexão levanta-se a seguinte problema de pesquisa:

- Até que ponto o estilo de liderança exercido pelos líderes da Escola Secundaria da Polana influencia o desenvolvimento da cultura de inovação escolar?

### **1.3. Objectivos da pesquisa**

Este estudo tem os seguintes objectivos:

#### **1.4 Objectivo Geral**

- Analisar a percepção dos líderes escolares e professores sobre o contributo da liderança no desenvolvimento da cultura de inovação escolar, na Escola Secundária da Polana.

## **1.5 Específicos**

- Identificar os estilos de liderança predominantes na Escola Secundária da Polana;
- Discutir o papel da liderança no desenvolvimento da cultura de inovação escolar, segundo a percepção dos líderes escolares e professores;
- Revelar a importância da cultura organizacional no desenvolvimento da inovação escolar.

## **1.6. Perguntas de Pesquisas**

Após a apresentação do problema em estudo, com vista a sua materialização e alinhamento com os objectivos traçados, temos as seguintes perguntas de pesquisa:

1. Quais são os estilos de liderança prevalecentes na Escola Secundária da Polana?
2. Quais são as práticas de liderança em uso na escola para o desenvolvimento da cultura de inovação escolar?
3. Que relação existe entre a cultura organizacional e o desenvolvimento da inovação escolar?

## **1.7 Justificativa**

De acordo com Robbins (2004), a liderança é a capacidade de influenciar os indivíduos ou grupo em direcção ao alcance dum determinado objectivo. E pela natureza da sua importância, este tem sido um tema amplamente pesquisado e discutido, porque é o garante “do futuro de nossas vidas, das empresas, organizações e sociedade” (Hesselbein et al., 1996 como citados em Santiago, 2007). Entretanto, o estudo baseia-se no pressuposto de que o estilo de liderança e a cultura organizacional são componentes importantes para a introdução da inovação nas escolas o que contribui para o



desenvolvimento das organizações e de seus colaboradores. Neste caso, o líder identifica-se como um dos principais responsáveis pelo desempenho das equipas de trabalho, com influência directa sobre os resultados conforme o seu estilo de liderança.

O interesse em analisar a liderança no desenvolvimento da cultura de inovação na Escola Secundária da Polana, na cidade de Maputo, prende-se com o facto de esta escola estar localizada no centro urbano, onde a maioria das reformas são implementadas. A fim de identificar a eficiência e eficácia das mesmas. Entretanto, é assim que, posteriormente, são implementadas em outros contextos após a sua avaliação final pelo MINED e entidades a fins.

De ressaltar que o estudo é relevante na medida em que, vai permitir compreender as diversas percepções dos membros da direcção e dos professores, acerca do contributo da liderança, como factor fundamental para o desenvolvimento da cultura de inovação escolar.

Ademais espera-se que os resultados contribuam para a construção de novos conhecimentos; sirvam de referência para os líderes escolares reflectirem sobre a sua própria liderança tendo em conta o contexto de mudanças e de reformas educativas levadas a cabo no SNE; vai também ajudar aos gestores escolares a desenvolverem um olhar crítico sobre a liderança nas suas escolas e a fim de gerar novas informações para a literatura moçambicana.

### **1.8 Descrição do contexto e local da pesquisa**

A Escola Secundária da Polana localiza-se no Bairro da SomersChield, na Avenida Kwame NKruma, nº 280, perto da embaixada da Suazilândia. Esta foi fundada em 1973 e inaugurada em 1978 com a denominação de “Escola Preparatória General Machado” e passou para a actual denominação no ano das nacionalizações. Em 1978, a escola Secundária da Polana transferiu-se do Bairro da Polana Cimento para o actual Bairro da

Somers Chield preservando o nome que detém. De 1978 a 1986 esteve vocacionada a leccionar a 5ª e 6ª classe do antigo Sistema (ASE). Em 1987 com a introdução do Sistema Nacional de Educação (SNE) a instituição passou a leccionar 6ª e 7ª classe. Em 1997, com a crescente demanda, a escola introduziu o 1º Ciclo do ensino Secundário. E em 2009 introduziu-se o 2º ciclo do SNE.

A escola é de construção convencional, possui cinco blocos dos quais, trinta e cinco salas de aulas, um laboratório de Física e Química, uma sala de informática, uma biblioteca, um ginásio desportivo, um campo de futebol, doze casas de banho para alunos em cada piso, sendo seis masculinas. A Escola Secundária da Polana tem um Bloco administrativo com gabinetes, secretaria e salas de professores, uma cantina, uma papelaria, um gabinete de primeiros socorros, uma sala de reuniões, um jardim, estufa e uma machamba da escola.

### **Funcionamento da escola**

A escola funciona em três turnos: dois diurnos e um nocturno. O primeiro turno funciona das 6:50h as 12:05h; o 2º das 12:20h as 17h:30h e o último das 17:45h até as 21: 50h.

### **Estrutura e efectivo da escola**

A escola apresenta a seguinte estrutura: um Conselho da Escola (CE); um Conselho de Direcção (CD) e um Conselho Pedagógico (CP). Possui 142 professores para um universo de 4208 alunos.

## **Cronologia dos Directores que Lideraram a escola desde a sua fundação de 1978 a 2014.**

| Ordem | Nomes dos Directores | Período     |
|-------|----------------------|-------------|
| 01    | António Amaral       | 1978 – 1979 |
| 02    | Rui Rocha            | 1979 – 1982 |
| 03    | Manuel Miguel        | 1983 – 1987 |
| 04    | Afonso Muchanga      | 1988 – 1995 |
| 05    | Rafael Chande        | 1995- 1998  |
| 06    | Zaida Malenga        | 1999 – 2006 |
| 07    | Samuel Meneses       | 2006 – 2007 |
| 08    | Despedida Rita Bento | 2007 – 2009 |
| 09    | Rosalina Machava     | 2009 – 2012 |
| 10    | Petrolina de Souza   | 2013- 2014  |

**Fonte:** dados fornecidos pelo Chefe da secretária da escola, em Maio de 2014.

### **1.9 Delimitação da pesquisa**

Segundo Lakatos e Marconi (1999, como citados em Benevides, 2010) delimitar uma pesquisa é estabelecer limites para a investigação. A delimitação da pesquisa pode ser em relação ao aspecto, à extensão, âmbito e a uma série de outros factores que se julgam pertinentes. A presente pesquisa, foi realizada em uma unidade escolar da cidade de Maputo, mediante solicitação e colaboração da escola, junto dos: gestores escolares e professores do 2<sup>o</sup> ciclo, período diurno e nocturno.

## Capítulo 2: Revisão da Literatura

Neste capítulo, apresentamos a definição e a discussão dos conceitos básicos concernentes aos assuntos temáticos deste estudo. De seguida discutimos os tópicos relevantes do tema tomando como base as abordagens de diversos autores da área de administração e gestão da educação entre outros.

Em conformidade com o objectivo de analisar o contributo da liderança no desenvolvimento da cultura de inovação escolar na Escola Secundária da Polana, temos como suporte a teoria Situacional de Hersey & Blanchard (1982 citados em Teixeira, 1998), que considera que “o comportamento mais apropriado para um líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que o líder se encontra”.

Estes autores corroboram com Sykes (1988), investigador educacional, ao afirmar que a liderança nas escolas (tal como em qualquer outra instituição) é *sobretudo situacional*; isto é, a liderança varia segundo as características da força de trabalho da organização e do seu contexto.

### 2.1 Definição e discussão de conceitos fundamentais

Esta secção apresenta as definições dos conceitos que consideramos consentâneas para o entendimento das palavras-chave desta pesquisa. A apresentação destas definições visa, essencialmente, clarificar as concepções teóricas fundamentais, que permitam a compreensão das ideias-chave que corporizam este estudo como: (i) *Liderança* (ii) *cultura* (iii) *cultura organizacional* e (iv) *inovação escolar*.

## **2.2 Liderança**

### **Contexto histórico**

De acordo com Bass (2004, citado em Vedovello, 2012), o primeiro escrito que mencionava as palavras “liderança”, “líder” e “seguidores” remonta aos egípcios e data do ano 2300 A.C. A partir do século XIV, segundo Marquis & Houston (1999), inicia-se o uso da palavra “líder” com a conotação daquele que tinha a incumbência de conduzir; já a palavra “liderança como processo” tem seus registos no início do século XIX na língua inglesa.

O interesse pelo estudo da liderança na teoria da administração pode ser encontrado de forma mais sistematizada na primeira escola que analisa a administração como um campo de conhecimento. Na escola de Administração Científica (no início do século XX), a ênfase estava na produção e nas técnicas que levassem à sua eficiência.

Para Taylor & Tolfo (2004, como citados em Santiago, 2007), a natureza humana era inerentemente preguiçosa e cabia aos líderes, o papel de manipular os empregados, como se estivessem a operar equipamentos. O foco do líder era definir e fazer cumprir as tarefas e desse modo para alcançar os objectivos organizacionais de forma mais racional. Entretanto, para exemplificar o processo evolutivo, Crainer (2000, como citado em Vedovello, 2012) divide as escolas de pensamento sobre liderança em nove categorias apresentadas na tabela 2.2.

**Tabela 2.2:** Escolas de pensamento sobre liderança

| Teoria                       | Características  |
|------------------------------|--|
| Teoria do Grande Homem       | O líder nasce com habilidades de liderança inatas, predominantes no final do século XIX e início do século XX.                                 |
| Teoria de Traço              | Busca identificar os traços de personalidade de grandes homens, para propiciar o desenvolvimento das demais lideranças.                        |
| Teoria do Poder e Influência | Tem como premissa de que “todos os caminhos levam ao líder e nega o papel dos seguidores e a força da cultura organizacional”.                 |
| Teoria Behaviorista          | Ressalta aquilo que é feito pelos líderes no relacionamento com a sua equipa e não com as suas características.                                |
| Teoria da Situação           | A liderança varia de acordo com a situação, ao invés de um tipo especial de personalidade. Cada situação exige formas diferentes de liderança. |
| Teoria da Contingência       | Busca seleccionar as variáveis associadas à circunstância as quais melhor identifiquem o estilo de liderança mais adequado a cada situação.    |
| Teoria Transaccional         | Ressalta o relacionamento entre líderes e seguidores. Analisa os ganhos mútuos da troca, do líder e oferece recursos ou recompensas em troca.  |
| Teoria da Atribuição         | Adiciona uma maior importância dos seguidores, “concentra-se nos factores subjacentes à atribuição de liderança a um determinado factor”       |
| Teoria da Transformação      | Baseia-se na motivação intrínseca no relacionamento, enfatiza o comprometimento, e não a conformidade dos seguidores.                          |

**Fonte:** Crainer (2000, como citado em citado em Vedovello, 2012.p,30).

Algumas das teorias constantes da tabela 2.2 são discutidas na subsecção relativa a teorias sobre liderança.

### **2.3 Conceitos de Liderança**

Para Chiavenato (2004), a liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação por meio do processo de comunicação humana e a consecução de um ou mais objectivos específicos. Numa outra perspectiva, o mesmo autor define a liderança como sendo a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre pessoas, conduzindo suas percepções de objectivos em direcção aos seus objectivos.

Por seu turno, Robbins (2004) define a liderança como sendo a capacidade de influenciar um grupo em direcção ao alcance de um determinado objectivo. E Teixeira (1998) afirma que a liderança é o processo de influenciar os outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar na prossecução dos objectivos do grupo.

Relativamente aos conceitos de liderança, concluímos que os autores supracitados convergem ao ressaltar que a liderança é a capacidade de influenciar indivíduos e grupos de modo a alcançar os objectivos preconizados numa determinada organização.

Para este estudo, identificamo-nos com a definição de Chiavenato (2004), pelo facto da comunicação dentro duma organização ou instituição ser extremamente importante para o alcance dos objectivos preconizados. No nosso entender o líder deve ser entendido não só como o autor referiu, mas também como aquele que proporciona estímulo intelectual, presta apoio individual, delega poderes aos colaboradores, constrói culturas de colaboração, fortalece culturas escolares produtivas, desenvolve uma visão compartilhada entre os colaboradores, e cria estruturas para participação na tomada de decisões (Bazo, 2011).

## 2.4 Teorias Sobre Liderança

Teoria é o conjunto de conceitos, definições, relacionamentos e hipóteses que projectam a visão sistémica do fenómeno Potter e Perry (2006, como citados em Lima, s/d). Em termos de linguagem corrente, a palavra teoria está sempre ligada à tentativa de explicar algum fenómeno observável, mas sem se prender em demasia a um caso particular (Pedro, 2004).

Reconhecemos que há várias teorias desenvolvidas em torno das teorias de liderança, que não nos cabe esgotá-las, mas sim nos suportamos de algumas que possam dar apoio ao nosso estudo.

Para Chiavenato (2004) a liderança constitui um dos temas mais pesquisados e estudados nas últimas décadas. Este autor considera que a liderança foi apresentada por autores humanistas e enquadra as respectivas teorias em três grupos:

- a) **Teorias de traços de personalidade** – “São as teorias mais antigas da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo estas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Nesta teoria o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas”;
- b) **Teorias sobre estilos de liderança** – “São teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança refere-se àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.
- c) **Teorias situacionais da liderança** – “As teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. Para esta teoria, a



recíproca é verdadeira: cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos colaboradores. As teorias situacionais são mais atractivas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação”.

## **2.5 Estilos de liderança**

Teixeira (1998) apresenta quatro (4) estilos de liderança: Autocrático; participativo, democrático e laissez – faire:

a) *Liderança autocrática* é aquela que o líder comunica os seus subordinados o que é que eles têm de fazer e espera ser obedecido sem problemas;

b) *Liderança Participativa*: o líder envolve os subordinados na preparação da tomada de decisões, mas retém a autoridade final, isto é, tem sempre a última palavra;

c) *Liderança democrática*: o líder tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja. Muitos gestores que praticam este tipo de liderança têm afirmado que isso deve aos altos índices de produtividade que alcançam;

d) *Liderança laissez – faire*: o líder como próprio nome sugere, não está envolvido no trabalho do grupo; deixa que os seus subordinados tomem as suas próprias decisões. É um estilo de liderança dificilmente aceitável, a não ser em casos excepcionais em que os membros de grupo são especialistas, bem movidos, como poderá acontecer com alguns departamentos de cientista.

## **2.6 Questões contemporâneas de liderança: liderança transaccional e liderança transformacional.**

Estudos feitos sobre estilos de liderança, alguns autores por exemplo: Bazo, 2011 & Lück, 2012) apresentam a emergência de novos estilos de liderança nas organizações: liderança de instrução, Transaccional e transformacional. Teixeira (1998) refere que liderança é sobretudo importante em períodos de rápidas e profundas alterações nas organizações. Um bom líder com uma especial aptidão para liderar uma organização em

período de grandes mudanças estratégicas é chamado um líder de mudança (transformacional).

Bollington (1999, como citado em Bazo, 2011) refere que a liderança transformadora ou modelo transformacional de liderança é vista como um potencial para mudar a cultura da escola e para criar as condições para o aperfeiçoamento escolar. Por sua vez, Marquis e Huston (2005, como citados em Vedovello, 2012) consideram que a liderança transformacional parte do princípio baseado na confiança, responsável pelo relacionamento positivo entre aquele que exerce o papel de líder numa organização e aqueles que são liderados por este, que transforma os objectivos organizacionais em algo de todo o grupo.

Esta discussão teve início com os estudos de Burns (1978) que classificava a liderança como transaccional, baseada em recompensas materiais e pessoais, motiva o subordinado à execução eficiente de suas tarefas, recompensa o resultado alcançado, enquanto a liderança transformacional baseava-se num aspecto mais amplo, que contemplasse áreas como desenvolvimento da equipa, comunicação inspiradora, expectativa de desempenho e valorização das actividades.

Nesta ordem de ideias, (Bazo, 2011) aponta que a liderança transformadora ou modelo transformacional de liderança parece a abordagem fundamental nesta área, pois líderes escolares em Moçambique estão a ser convidados a assumir tarefas desconhecidas, incluindo desenvolvimento curricular e a criação de um clima favorável a inovação e colaboração em suas escolas, bem como a formação dos seus professores através da observação em sala de aula e discussão subsequente.

Esta abordagem tem origem num contexto não escolar é um termo cada vez mais utilizado em grande escala em relação a inovação da educação. Esta abordagem identifica-se pelas práticas que transformam as escolas em organizações aprendentes (learning Organization) (Bazo, 2011).

No que diz respeito ao conceito *organização aprendente* (learning Organization), segundo Argyris, Schon & Bolívar (1978, como citados em Canário, 2003), é uma organização que tem uma nova competência que capacita os colaboradores a aprenderem colegialmente com a experiência passada e presente a resolver criativamente os seus problemas. Nisso, a escola como uma organização que aprende, será resultado de uma aprendizagem organizativa. Ou seja, o contexto e as relações de trabalho ali estabelecidas ensinam a organização como um todo, aprende a partir da sua história e memória como organização.

Relativamente a liderança transformacional em ambientes educacionais, McGregor (1978) e Bollington (1999) citados em Bazo (2011) referem que é uma abordagem que coloca ênfase no envolvimento das pessoas numa visão partilhada para a organização o que facilita a aprendizagem colegial e individual. Para Southworth (1998, citado em Bazo, 2011), a liderança transformacional preocupa-se com o desenvolvimento da escola, uma vez que se preocupa com a capacitação de equipa e o desenvolvimento de liderança, aprendizagem e visão partilhada.

Southworth (1998, como citado em Bazo, 2011) comparou a liderança transformacional e a transaccional e constatou que, nesta última, os líderes oferecem algum tipo de recompensa ou incentivo em troca para a consecução dos objectivos. Ele via as duas abordagens como “complementares e suplementares”. Em sua opinião, a liderança transaccional concentra-se principalmente na função de manutenção de uma escola e a liderança transformacional preocupa-se com o desenvolvimento da escola.

## **2.7 Gestão versus Liderança**

No estudo das organizações, o conceito de gestão tende a confundir-se com o de liderança, mas são totalmente diferentes. Gestão pode ser definida como sendo a realização dos objectivos organizacionais de uma forma eficiente e eficaz, através do planeamento, organização, direcção e controlo dos recursos organizacionais (Daft, 1997 e Rajá, 2002, como citados em Dias, 2010).

Enquanto, liderança é o processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientado por um visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objectivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas (Lück, 2012:35).

A partir dos conceitos acima mencionados podemos admitir que a relação entre a gestão e liderança é de interdependência, na medida que a gestão representa estratégias organizacionais e liderança é o processo desenvolvido pelo líder para o alcance das metas preconizadas.

## **2.8 Papel e práticas da liderança nas organizações**

Estudos realizados a respeito de liderança salientam a sua importância como um dos factores de mudança, desenvolvimento e melhoria das organizações escolares (Day et al., 2000; Elmore, 2000; Fullan, 2003; Leithwood & Jantzi, 2000; Sammons, 1999, citados em Silva & Lima, 2011).

Por seu turno, Lück (2009:118) refere que o papel da liderança consiste em levar os seus participantes a focalizar os aspectos importantes da experiência, identificar as suas características, analisar seus resultados sob o enfoque dos objectivos educacionais,

orientar o grupo na revisão de seu desempenho, suas competências, hábitos de pensamento, atitudes, etc., à luz daqueles objetivos e valores educacionais.

Ainda o mesmo autor avança que sem essa liderança, na escola pode ocorrer uma formação de cultura caracterizada por concepções e acções centradas em interesses pessoais, por tendências imediatistas e reactivas ao invés de pôr interesses sócio educacionais com enfoque no desenvolvimento dos alunos. Os ambientes em que os gestores hesitam em exercer liderança nesse sentido, passam a ser objecto da criação de regularidades em que interesses individuais ou corporativos têm primazia inadequada e ilegítima como um direito funcional, em detrimento dos interesses de aprendizagem e formação dos alunos. Idem

Entretanto, para Senge (1999 & Capra, 2002 citados em Borges, 2010), existe um consenso de que a liderança se desenvolve na capacidade criativa gerada quando as pessoas compartilham uma visão sobre a mesma realidade. Para nós, com suporte em Bazo (2011), a tarefa do líder escolar é criar visão partilhada sobre o propósito da escola entre os colaboradores, facilitando o desenvolvimento organizacional e individual, o que estabelece uma cultura de colaboração e conseqüentemente, a escola aprende colegialmente e muda.

Esta cultura colaborativa criada pelo líder vai gerar aprendizagem contínua que vai permitir os colaboradores a gerar iniciativas de inovações. Para além disso, como forma do líder exercer eficazmente as suas tarefas, ele deve estar atento a práticas ou dimensões da liderança transformacional que são apresentadas por Leithwood, Jantzi e Steinbach (1999, citados em Bazo, 2011), que diferenciam as seguintes oito dimensões ou práticas de liderança para a transformação das organizações:

- Manutenção de expectativas;
- Fornecimento de estímulo intelectual;
- Modelagem de valores organizacionais;
- Construção de culturas colaborativas;
- Fortalecimento de culturas escolares produtivas;

- Desenvolvimento de uma visão compartilhada entre os funcionários;
- Criação de estruturas de participação na tomada de decisões;
- Construção de um consenso sobre os objectivos da escola.

Outros autores (ex: Silins e Mulford, 2002; Leithwood e Jantzi, 2002; Silins, Mulford e Zarins, 2002; e Mulford, 2003, como citados em Bazo, 2011) apresentam seis dimensões de práticas de liderança transformacional para os gestores escolares:

- *Visão e objectivos:* A medida em que o director trabalha com todos os colaboradores para o consenso e definição das prioridades da escola e comunica essas prioridades e metas para alunos e funcionários dando um sentido de propósito geral;
- *Cultura:* A medida em que o líder promove uma atmosfera de carinho e confiança entre os funcionários, define um tom de respeito só para a interacção com os alunos e demonstra uma vontade de mudar as práticas, à luz de novos entendimentos;
- *Estrutura:* A medida em que o líder estabelece uma estrutura escolar que promove a tomada de decisão participativa, oferece suporte à delegação e distribui liderança e incentiva a autonomia do professor para a tomada de decisões;
- *Estímulo intelectual:* A medida em que o líder incentiva os funcionários a reflectir sobre o que eles estão tentando alcançar com os alunos e como eles estão fazendo, faculta oportunidades para os colaboradores aprenderem com os outros e modelarem a aprendizagem contínua em sua própria prática;
- *Apoio individualizado:* a medida em que o líder fornece apoio moral, mostra, igualmente, apreço pelo trabalho do indivíduo, e leva a sua opinião em consideração na tomada de decisões;
- *Expectativa de desempenho:* A medida em que o líder tem altas expectativas para professores e alunos e espera que a equipa seja eficaz e inovadora.

Em seu estudo, com base nestas dimensões, Silins & Mulford (2002, como citados em Bazo, 2011) considera a liderança transformacional como sendo de maior impacto sobre aprendizagem organizacional e individual, pois o papel do director é crucial para facilitar

a reestruturação da escola em geral e, em particular, o reenquadramento das escolas como organizações aprendentes.

## **2.9 Inovação**

A melhoria da educação passa, como linha prioritária de acção, pela reconfiguração das escolas como organizações educativas e como lugares de formação e inovação, não só para os alunos, mas também para os professores (Bolívar, 2003:13).

De acordo com Nóvoa (1999), a inovação teve o seu prelúdio nos anos 60 a 70, período este, marcado pelas grandes reformas dominadas por tendências de conceber e introduzir nas escolas, inovações a partir de «cima», quer no poder coercivo da administração, quer na racionalidade intrínseca da inovação proposta.

O conceito, de inovação tem chamado atenção a vários autores para o seu entendimento. Na presente monografia, apresentamos as definições de alguns autores que nos vão ajudar na compreensão do nosso estudo. Para tal, Cardoso (2007, como citado em Pereira, 2010), inovar significa introduzir mudanças de forma planeada, visando produzir uma melhoria na acção educacional. E para, Ghilardi & Spallarosa (1991:151) referem inovação a um processo de mudança original, planificado e cuidadosamente definido, que tem por fim ajudar uma organização: 1- conseguir, com eficácia, os objectivos existentes e 2- atingir novos objectivos.

Para este estudo, adoptamos o conceito de Bolívar (2003: 53) que diz “inovar em última instancia, é uma forma de entender a educação e o exercício do ensino, em que existe um compromisso em fazer as coisas melhor (improvement), levar outros à prática de acções comuns, libertar os alunos e alunas das condições sociais em que estão mergulhados, em função de determinados valores morais e opções ideológicas”.

## 2.10 Análise dos conceitos: mudança, inovação e aperfeiçoamento

No decorrer do estudo, da leitura feita das obras recomendadas e não recomendadas, entendemos que se discutem os termos e os conceitos, tal como Nóvoa (1992) escreveu.

Os termos como *mudança, inovação e aperfeiçoamento* são ambíguos, uma vez que não têm apenas conotações técnicas, como também políticas, e que maior parte das tentativas de mudança e de inovação estão associadas a determinados valores (Nóvoa, 1992: 144).

*Mudança* de acordo Nóvoa (1992), é o assunto mais obstinado nas ciências sociais. Este termo é usado em múltiplos contextos, referindo-se a alterações que variam da simples reprodução até à transformação radical”. E para Bolívar (2003), *Mudança* é a alteração a diferentes níveis (sistema, escola, aula) de estados ou práticas previamente existentes.

Enquanto *aperfeiçoamento* implica uma planificação deliberada que não está tão presente no termo mudança (Nóvoa, 1992). Para este autor, o termo *aperfeiçoamento escolar* é mais abrangente e menos radical nos seus objectivos, ainda que implique uma dinâmica com maior influência nas actividades escolares. Ele encerra o propósito de atingir um determinado resultado (improvement) mais do que introduzir novos processos. Assim, o aperfeiçoamento escolar é um termo que reflecte os tempos actuais, trazendo facetas que a inovação não contempla (Glatter, 1986, como citado em Nóvoa, 1992:144).

Fullan (1987, como citado em Bolívar, 2003:54) assinala três factores nucleares necessários para se poder falar de uma inovação/melhoria:

1. Uso de novos recursos instrutivos ou matérias curriculares (tais como conteúdos, ordem sequencial, recursos utilizados, etc.),
2. Novas práticas ou acções por parte dos agentes que intervêm na mudança, tais como estratégias de ensino, mudanças organizativas no ambiente escolar ou nos papéis desempenhados pelos diversos agentes.
3. Mudanças nas convicções e princípios assumidos que subjazem aos novos programas, o que exige um conhecimento e compreensão dos pressupostos da



inovação, uma interiorização positiva do novo quadro conceptual de referência, e um compromisso de levar à cabo.

De acordo com o Bolívar (2003) as três componentes estão inter-relacionadas, pelo que é descabido falar de inovação plena quando é utilizada uma delas; afirmando que embora o primeiro seja o aspecto mais visível, os mais importantes são os que afectam aquilo que os professores fazem (a prática) e pensam (convicções) e concepções).

### **2.11 Liderança para inovação**

Pereira e Braga (2005, como citados em Borges, 2010) definem a importância do líder, como figura marcante no ambiente organizacional, capaz de buscar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, sob diferentes aspectos (emocionais, sociais, económicos, políticos e educacionais), propiciando ao grupo confiança capaz de transcender os limites das barreiras da própria existência.

Para tal, o líder deve ser o articulador responsável pela mudança e inovação, devendo, assim, mostrar e ajudar as pessoas a perceberem as novas possibilidades de acção, conquistando-as e engajando-as de forma determinante no processo de mudança, possibilitando, assim, a expansão das visões pessoais, a reavaliação dos modelos mentais, a realização do processo de aprendizagem organizacional e o desenvolvimento do pensamento sistémico; deve possuir outras habilidades, como visão compartilhada, modelos mentais, aprendizado e trabalho em equipa. (Pereira e Braga, 2005, como citados em Borges, 2010).

Em síntese, do que foi apresentado sobre liderança e liderança para a inovação podemos aferir que o líder deve ter flexibilidade na relação com os liderados, alternando o seu estilo de actuação em função dos aspectos situacionais. Significa, ainda, que o líder precisa ter sensibilidade e habilidades para atender às diferentes demandas (Borges, 2010).

## **2.12 Modelo Determinante do Comportamento Inovador**

O Modelo Determinante do Comportamento Inovador, apresentado por Scott e Bruce (1994, como citados em Ribeiro, 2008), baseia-se na congregação de três níveis de análise do comportamento inovador: *individual, grupal e organizacional*. Como o próprio nome do modelo indica, o seu objectivo central é o de determinar os factores que podem influenciar o comportamento inovativo, sendo este considerado como a capacidade de desenvolver ideias, projectos, experiências, produtos e serviços criativos.

## **2.13 Os factores que influenciam o comportamento inovador**

Temos o pleno reconhecimento, da existência de vários factores que podem influenciar no comportamento inovador. Entretanto, Cunha et al., (2003 como citados em Ribeiro, 2008) apresenta os seguintes factores:

- Qualidade da relação líder membro, na medida em que uma boa relação a este nível proporciona um ambiente de confiança recíproca, potenciador de um contexto mais propício ao desenvolvimento e assunção de responsabilidades.
- Expectativas de papel do líder em relação aos colaboradores, que quando são elevadas tendem a ser acompanhadas pelo desempenho dos próprios colaboradores. Se as expectativas que o líder tem sobre os colaboradores são elevadas, há uma tendência dos colaboradores para tentar corresponder a essas mesmas expectativas.
- Qualidade da relação com os colaboradores, tende a influenciar quando esta relação é percebida e sentida por todos como equitativa e justa.
- Estilos individuais de resolução de problemas que se situam a dois níveis: sistemático e intuitivo. O estilo sistemático apresenta uma forte orientação para a observância de rotinas, ênfase na lógica, racionalidade e rigor no cumprimento de procedimentos; o estilo intuitivo baseia mais a resolução de problemas na intuição e imaginação, pelo que se pode pressupor que o segundo estilo será mais propenso ao desenvolvimento de comportamentos inovativos. Idem

- Clima Psicológico de Inovação tem a ver com os sinais que a organização emite e que o colaborador apreende. Assim, se o colaborador perceber que os comportamentos criativos e inovadores são valorizados e encorajados pela organização, nomeadamente se esta apoia de forma explícita as situações de mudança, se apresenta tolerância ao erro, se permite o procurar alternativas para a resolução de situações, é provável que os indivíduos tentem corresponder, adoptando comportamentos mais propensos à inovação. *Ibidem*

## **2.14 Factores que inibem o desenvolvimento da inovação**

Christensen (1997, como citado em Arruda, 2006), no livro "The Innovator's Dilemma", identifica a dificuldade que as organizações competentes encontram com a necessidade de inovar, enfrentando obstáculos ou até não conseguindo inovar. Ele identificou três factores da vida organizacional como sendo cruciais: os recursos, os processos e os valores da organização. Os valores possuem um significado mais amplo, pois é por meio deles que as pessoas nas organizações estabelecem suas prioridades.

Entretanto, para vários autores, a organização considerada inovadora, identifica-se através da estrutura organizacional, a sua forma de gestão e o capital humano dos colaboradores. Mas a maioria dos autores concorda que uma organização inovadora possui o potencial de criar valor para o cliente (Arruda, 2006).

Por um lado, quatro aspectos que sustentam uma organização foram propostos por Knox (2002, como citado em Arruda, 2006) que são: a cultura e o clima organizacional; capacidades e habilidades de gestão; controlo e estrutura organizacional; e novos produtos e desenvolvimento de processos. O autor aborda o mercado, mas argumenta que a inovação contínua está baseada nas capacidades e atitudes das pessoas que trabalham na organização, estes aspectos dependem de uma cultura de encorajamento, do estímulo individual e ao trabalho em equipa.

## 2.15 Fases do Processo de Inovação

De acordo Ribeiro (2008) apresenta três grandes fases de processo de inovação que passamos a apresentar:

- Fase inicial, apreende-se a possibilidade de efectuar uma inovação, surja esta de uma procura sistemática ou resulte de uma situação perfeita e completamente casual;
- Fase intermédia, as organizações procuram transformar essa possibilidade e/ou oportunidade numa inovação e esta em algo de efectivo, de organizacionalmente concreto;
- E a fase final, aqui as inovações conseguem concretizar-se, a ideia central é que a inovação atinge o estado em que deve ser divulgada enquanto algo que cria valor para o consumidor final. Idem

Deste modo, Becher (1989, como citado em Nóvoa, 1992) e Borges (2010) corroboram com os autores supramencionados ao apresentar três grandes abordagens quanto ao modo de pôr em prática uma ideia inovadora:

- Em primeiro lugar existe a *coerção*, baseada na autoridade ou mesmo no poder da hierarquia, situação que pode revelar-se rápida e eficiente, mas provoca frequentemente um alheamento ou uma subversão dos actores implicados,
- Uma segunda abordagem é a *negociação e manipulação*, que funciona muitas vezes através de apelos emocionais ou de interesses pessoais, embora alguns autores prefiram utilizar os termos mais consensuais de desenvolvimento organizacional e de mudanças de atitudes,
- E finalmente, surge a *persuasão racional* e o argumento lógico.

## 2.16 Cultura

O estudo da cultura de uma organização faz-se importante no momento em que se procura entender a sua dinâmica interna. Fazem parte da cultura organizacional elementos como símbolos, cerimónias e mitos que pretendem comunicar, os valores e as crenças da organização e de seus empregados (Cavedon, 2008, como citados em Schreiber, 2012).

Em relação ao conceito cultura organizacional, o mesmo foi transportado para área da educação na década de 70, tendo origem recentemente a trabalhos de muito interesse Brunet (1988; Erikson, 1987; Lieberman, 1990 citados em Nóvoa, 1992). No entender de Brunet (1988, citados em Nóvoa 1992,) «As organizações escolares, ainda que estejam integradas num contexto cultural mais amplo, produzem a cultura própria e que exprimem os valores (ou ideias sociais) e as crenças que os membros da organização partilham».

Entretanto, a cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças e valores, uma forma aceite de interacção e de relacionamento típico de uma determinada organização. Para a organização desenvolver-se e possa sobreviver, deve haver uma inovação e uma mudança da cultura organizacional, dentro da qual, todos os elementos organizacionais estão imersos. (Kisil e tal., 1998),

Para Schein (1985, como citado em Nóvoa, 1992), um dos principais representantes da escola funcionalista, define cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna que se revelou suficientemente adequado para ser considerado válido. E ainda, para ser ensinado aos novos membros como o modo correcto de perceber, de pensar e de sentir os referidos problemas.

A partir dos conceitos de cultura organizacional na perspectiva dos autores supracitados, concluímos que estes autores convergem na medida em que os mesmos vêem a cultura

organizacional em relação aos valores e crenças internas partilhados numa organização de modo a serem e tornados válidos.

Analisando a cultura organizacional sob esse ponto de vista dos autores supracitados, constata-se que a função dos líderes é a de criar a cultura colaborativa, bem como valores e objectivos comuns levando ao surgimento da chamada "cultura forte" e, conseqüentemente, ao sucesso organizacional. Trata-se de uma concepção em que a cultura organizacional se articula como uma variável organizacional (Vasconcelos, et al., 2009).

Em nosso entender, com base na definição de Schein (1985, como citado em Nóvoa, 1992), a cultura organizacional são as diversas formas de olhar o funcionamento de uma organização, a partir do relacionamento inter-pessoal, crenças vividas na organização, veste dos colaboradores e todos os significados que os colaboradores demonstram na aprendizagem no seu dia-a-dia. Portanto, para este estudo e como forma de alcance dos nossos objectivos identificamo-nos com esta assunção.

Por outro lado, temos o conceito de cultura escolar que tem sido alvo, recentemente, de uma crescente atenção. É um termo moderno, usado na discussão dos problemas correntes e em temáticas escolares. A cultura escolar é, também, mencionada nas relações entre reforma escolar, inovações pedagógicas, autonomia e desenvolvimento das escolas.

É um conceito que expressa uma situação óptima, uma vez que enfatiza as deficiências da actual situação. Abrange os nossos desejos (como desejaríamos que fosse a escola), expectativas (como deveria ser a escola) e a normatividade do processo de educação (o que a escola tem e consegue) (Poli et al., 2007).

Ainda em relação à cultura escolar, é um conceito constituído por elementos funcionais ligados entre si. Neste sentido, o conceito, assim definido, inclui as condições formais da escola (localização numa determinada zona da cidade, edifício, estrutura formal, estrutura social), formação (didáctica, metodologia, media, evolução, profissionalização), sentimentos no que diz respeito às relações sociais (relações emotivas, interacção e

cooperação, sentimentos em grupo – consciência colectiva, clima social), actividades extra-escolares orientadas pela escola (festas, visitas de estudo), actividades extra-escolares orientadas pela escola com base nas interacções entre os diversos sectores da vida escolar (professores, alunos, pais). Idem

Por outro lado, para que se possa entender a cultura de uma organização, Schein et al. (1984, como citado em Schreiber, 2012) apontam que se faz imprescindível compreender alguns níveis de factores organizacionais como: i) O nível dos artefactos e das criações: arquitectura, os modelos de comportamentos visíveis e invisíveis, a maneira como as pessoas se vestem, cartas, mapas; ii) O nível dos valores: em geral os valores manifestos; iii) O nível dos pressupostos inconscientes: as pessoas compartilham valores que levam á determinados comportamentos que, ao se mostrarem adequados na solução de problemas, vão se transformando em pressupostos inconscientes.

Em relação à tipologia na análise das diferentes culturas de escolares, podemos encontrar Sethia e Glinow (1993, como citados em Lima 2006), que construíram a sua tipologia a partir de duas dimensões: uma orientação centrada nas pessoas e uma orientação centrada nos resultados. Se pensarmos na progressão da carreira, a partir da avaliação de desempenho ou de obtenção de formação especializada, podemos enquadrar no contexto organizacional escolar esta tipologia, uma vez que podemos relacionar com as culturas que esta apresenta: a cultura apática, a cultura prudente, a cultura exigente, e a cultura interpretativa.

## **2.17 Cultura organizacional no desenvolvimento da inovação escolar**

No contexto da inovação escolar, cabe levantar as premissas necessárias para o desenvolvimento, implantação e sistematização da cultura da inovação nas organizações escolares.

Bustamante (1999, e Godoy, 2009, como citados em Borges, 2010) propõem que uma organização deve estar atenta a seis características para implementar uma cultura voltada para o conhecimento com fomento à inovação:

- Estabelecimento em todos os níveis estratégicos de uma estratégia que valorize a aquisição, criação, acumulação, protecção e exploração de conhecimento;
- Encorajamento da autonomia dos indivíduos para expressar opiniões e compartilhar os conhecimentos já obtidos;
- Estabelecimento de infra-estruturas para comunicação que suportem e enalteçam a transferência de ideias, sem limitação dos potenciais criativos e dos questionamentos acerca das actividades actuais, desde que estes incluam atitudes básicas e sejam usados para entender o mundo e ser fonte de novas soluções para a percepção dos problemas;
- Valorização da existência de programas com mesmo objectivo que visem facilitar o crescimento das trocas comunicacionais de ideias e o compartilhando conhecimentos tácitos, provocando pesquisa pró-activa de soluções e melhor entendimento dos problemas com que a instituição lida;
- Busca do entendimento da diversidade e complexidade organizacional, porque há necessidade de gerir adequadamente as mudanças ambientais;
- Criação de uma cultura que busca a assimilação de conhecimentos externos que agreguem valor aos conhecimentos e experiências internos, minimizando os efeitos da síndrome denominada de não inventado.



No que se refere ao papel da cultura organizacional, entende-se que esta, como sendo a facilitadora da construção de novos conhecimentos, destaca-se na literatura como um dos pilares para o desenvolvimento dos processos de inovação nas organizações (Godoy, 2009, como citado em Borges, 2010). Portanto, faz-se necessário seu alinhamento à missão institucional, bem como ao plano director, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais.

Em suma, a cultura desempenha numerosas funções nas organizações. Para Bilhim (2005, como citado em Nascimento, 2009), a cultura tem um papel na definição das fronteiras das organizações, o que permite distingui-las umas das outras. Confere sentido de identidade aos seus membros, facilita a identificação com as metas organizacionais e alarga a estabilidade do sistema social. É um mecanismo de controlo, que dá forma às atitudes e comportamentos dos sujeitos.

### **Capítulo 3: Metodológico**

Esta secção descreve a metodologia do trabalho. Para a materialização do mesmo, usou-se o método misto ou combinação da pesquisa qualitativa e quantitativa. No entanto, Minayo (2001, como citado em Gerhardt & Silveira, 2009), refere que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenómenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de actuação a áreas como a Psicologia e a Educação.

Não obstante, “diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa centra-se na objectividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, as relações entre variáveis, etc. (Fonseca, 2002:20, como citado em Gerhardt & Silveira, 2009:33).

Portanto, a combinação da pesquisa qualitativa e quantitativa permite - nos recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente. Sendo assim, pelo facto do nosso estudo apresentar uma complexidade na sua análise achamos conveniente a combinação destes dois métodos e foram auxiliados através de consultas de obras físicas e electrónicas, em bibliotecas virtuais na internet, que versam acerca desta temática: teses, dissertações, monografias, entre outras fontes.

### **3.2 Tipo de pesquisa**

Esta pesquisa constitui-se num estudo de carácter descritivo e exploratório, pois, segundo Gil (2002), pesquisas descritivas são juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a actuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc. Entre as pesquisas descritivas, salientam-se que têm por objectivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental, etc.

E por sua vez a pesquisa exploratória segundo Siena (2007) tem como objectivo obter maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Assumindo a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso, pode conter entrevistas, questionários, análise de exemplos, etc.

### **3.3 Amostra**

Dos professores existentes na Escola Secundária da Polana, submeteu-se o questionário a trinta e dois, dos quais vinte e cinco são do sexo masculino e sete do sexo feminino, que trabalham há mais de um ano na referida escola. Também foi administrado um questionário a seis gestores escolares da escola, dos quais três são do sexo masculino e 3 do sexo feminino: a Directora da escola, quatro Directores adjuntos pedagógicos do 1<sup>o</sup> ciclo, (8<sup>a</sup>; 9<sup>a</sup> e 10<sup>a</sup> classes) e do 2<sup>o</sup> ciclo (11<sup>a</sup> e 12<sup>a</sup> classes) dos cursos diurno e nocturno e por último um chefe da secretaria.

Em relação ao critério de selecção da amostra usou-se a *amostra não probabilística por conveniência* pelo facto do nosso estudo pretender colher informações com pessoas específicas dentro da escola. Deste modo, conforme Mingoti e Aguiar (1998, como citados em Piedade, 2011), na amostragem por conveniência o pesquisador busca obter

uma amostra de elementos populacionais convenientes, ou seja, os elementos são escolhidos por facilidade operacional na execução da pesquisa ou por se encontrarem no lugar exacto em que a pesquisa está sendo efectuada. Sendo assim, não há um sorteio para a escolha dos elementos que compõem a amostra ou critérios iniciais que levem em conta a heterogeneidade dos elementos populacionais de acordo com factores como sexo e faixa etária, etc.

### **3.4 Instrumentos de recolha de informação**

Tratando-se de um estudo que procura recolher dados sobre o papel da liderança no desenvolvimento da cultura de inovação escolar, bem como captar as percepções dos professores e líderes desta escola cultura organizacional e inovação escolar, devido à natureza do estudo, assim como proceder à necessária triangulação de dados, optamos por recorrer a duas técnicas respectivamente: questionário, apresentado na escala de Likert, e entrevista estruturada. A escolha destas técnicas deveu-se fundamentalmente a natureza da nossa pesquisa. Pois, segundo Menga e André (1986, como citados em Santos, 2011), na realização de uma pesquisa é necessário promover a confrontação entre os dados, as evidências, as informações recolhidas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele.

Numa segunda instância, submetemos os questionários e aos gestores escolares bem como os professores. Esse questionário foi criado para medir o grau de concordância em relação análise da percepção dos líderes escolares e professores sobre o contributo da liderança no desenvolvimento da cultura de inovação escolar. Entretanto, o questionário foi distribuído em categorias; I – informação básica do respondente; II- estilos de liderança; III- cultura organizacional; IV- as dimensões das práticas de liderança e V- Perguntas abertas. E foi submetido uma entrevista somente para os gestores escolares.

### **3.5 Validade**

A validade de um instrumento pode ser definida como a sua capacidade em realmente medir aquilo que ele se propõe a medir (Cohen et al., 2000, como citados em Dos Santos 2011). Para tal permitimos que o supervisor e alguns colegas do curso examinassem os instrumentos de forma a reavaliar a qualidade dos mesmos através da identificação de pontos fortes e fracos.

### **3.6 Fiabilidade**

Para Cohen et al., (2000, como citados em Dos Santos, 2011) a fiabilidade é sinónima de consistência ao longo do tempo de diversos instrumentos e sobre diferentes grupos de respondentes. Comungando com este argumento, Armstrong et al., (1994, como citados em Menezes, 1998) referem que a fiabilidade geralmente é utilizada para se referir à reprodutibilidade de uma medida, ou seja, o grau de concordância entre múltiplas medidas de um mesmo objecto e a avaliação da fiabilidade de um instrumento é feita através da comparação de diversas aplicações do instrumento ao mesmo indivíduo. Entretanto, para a fiabilidade dos instrumentos da pesquisa distribuimos o questionário a cada inquirido num tempo específico e por fim recolhemo-los de uma forma sistémica.

### **3.7 Procedimentos do estudo**

A primeira etapa do estudo foi precedida por levantamento de uma credencial a nível da Faculdade. Remetemos a credencial, sucessivamente, aos Serviços Distritais da Educação Juventude e Tecnologia do Distrito Municipal Kampfumo e a Escola Secundária da Polana, onde recebemos a autorização para a recolha de dados.

### **3.8 Limitações do estudo**

Foram enfrentadas limitações de natureza operacional e de ordem técnica tais como:

- Relutância por parte dos elementos da amostra no fornecimento de informação, quer seja por insegurança, temendo algum tipo de represália ou sanção, quer por indisponibilidade de tempo;
- Algumas falhas no preenchimento ao questionário, em relação as entrevistas notamos a falta de familiarização com algumas questões;
- Imposição que advinham de alguns inquiridos em relação ao número de perguntas sugeriam que devíamos reduzi-las;
- E por fim o processo burocrático na aquisição das credencias.

### **3.9 Questões éticas**

No que tange às questões ligadas a formalidades da pesquisa, foi primeiramente efectuado o pedido da credencial à Direcção da Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) por se tratar de uma pesquisa de conclusão de nível académico ministrado nesta instituição. A referida credencial foi exibida à Direcção Distrital de Educação e à posterior na escola em estudo.

Foram assegurados a confidencialidade e anonimato através da não obrigatoriedade da menção da identidade dos participantes nos instrumentos e recolha de dados, e através de textos introdutórios nos instrumentos que explicavam que a informação que pretendíamos recolher destinava-se exclusivamente a conclusão de um nível académico e os resultados seriam usados apenas para fins de académicos.

### **3.10 Tratamentos dos dados**

Em relação ao questionário (Anexos 1 e 2) eram compostos por quatro partes. Com perguntas fechadas e abertas que incidiam sobre: (I) os dados pessoais dos entrevistados, (II) as percepções dos estilos de liderança na escola, (III) as percepções dos gestores escolares e professores face à cultura organizacional e (IV) acções desenvolvidas pelos gestores escolares sobre as práticas de liderança. Em relação as informações relativas às perguntas fechadas, foram tratadas estatisticamente com o programa SPSS20. Os mesmos foram tabulados, reordenados e agrupados de acordo com os dados do inquérito. Igualmente, foram interpretados, analisados e discutidos pelo pesquisador, abordando as respostas dos professores e gestores escolares. E as entrevistas submetidas aos gestores escolares, foram analisadas qualitativamente. Assim, interessa ressaltar que os inquéritos desta pesquisa foram administrados aos respondentes no período de Maio à Julho de 2014, na Escola Secundária da Polana, Cidade de Maputo.

## Capítulo 4: Apresentação e discussão dos resultados

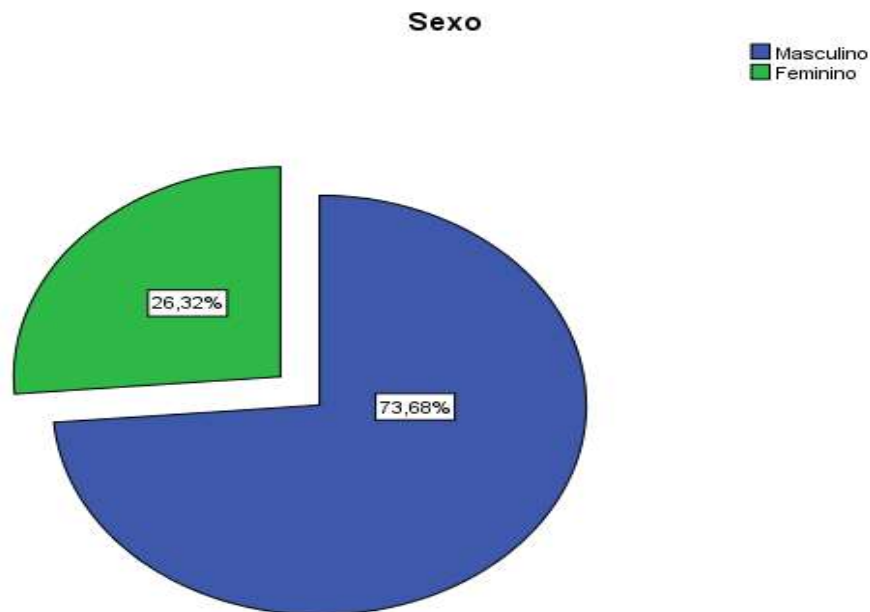
No capítulo anterior, descrevemos a metodologia da pesquisa e os respectivos procedimentos, explicando as motivações que nos levaram à realização deste tipo de investigação. O presente capítulo apresenta e analisa os resultados, em função da sequência dos instrumentos de recolha de dados.

### 4.1 Resultados

A **secção I** do questionário era referente ao perfil dos informantes e, como se demonstra a seguir, os resultados são apresentados em gráficos de Pizza, gráficos de Barras e tabelas.

#### Pergunta 1

O **gráfico 1**: mostra a distribuição dos informantes por sexo.



**Gráfico 1:** *Distribuição dos gestores escolares e professores por sexo*

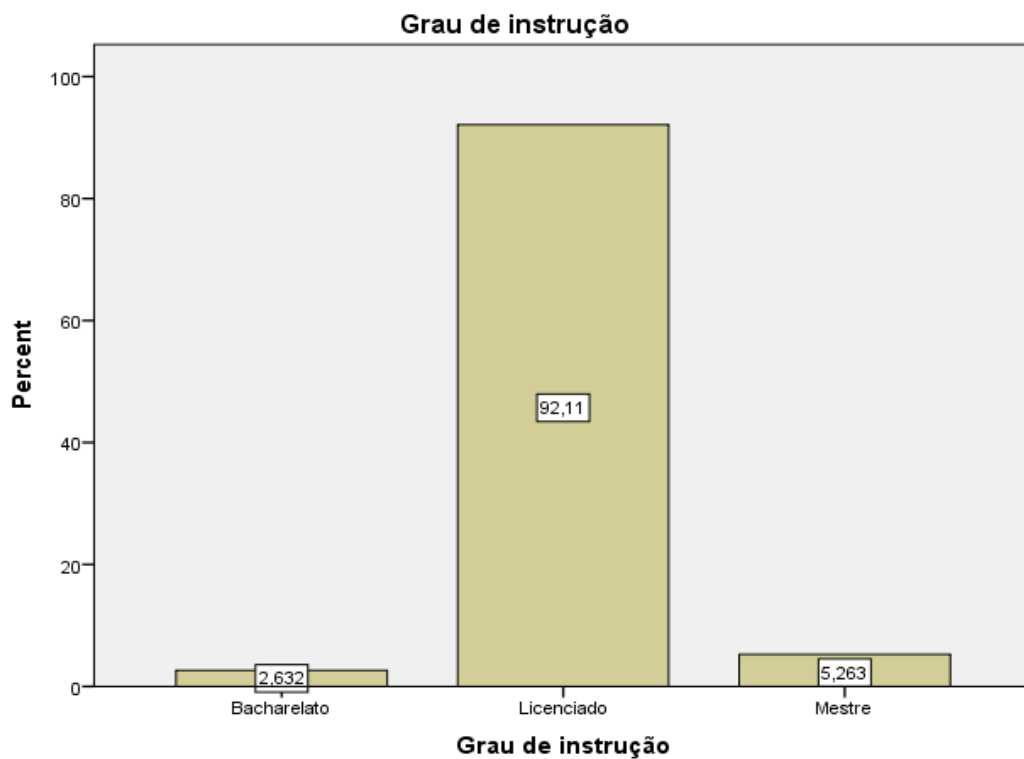
**Fonte:** *Dados da pesquisa*



O gráfico 1 mostra que dos 38 informantes que preencheram o questionário vinte e oito (28) 73, 68 % são do sexo masculino e dez (10) 26,32% são do sexo feminino. Portanto, estes dados revelam que a maioria dos professores que leccionam no 2º ciclo, na Escola Secundária da Polana, são do sexo masculino.

## Pergunta 2

O gráfico 2:apresenta a informação sobre o grau académico dos professores e gestores escolares que preencheram o questionário.



**Gráfico 2:** Distribuição dos informantes por grau académico

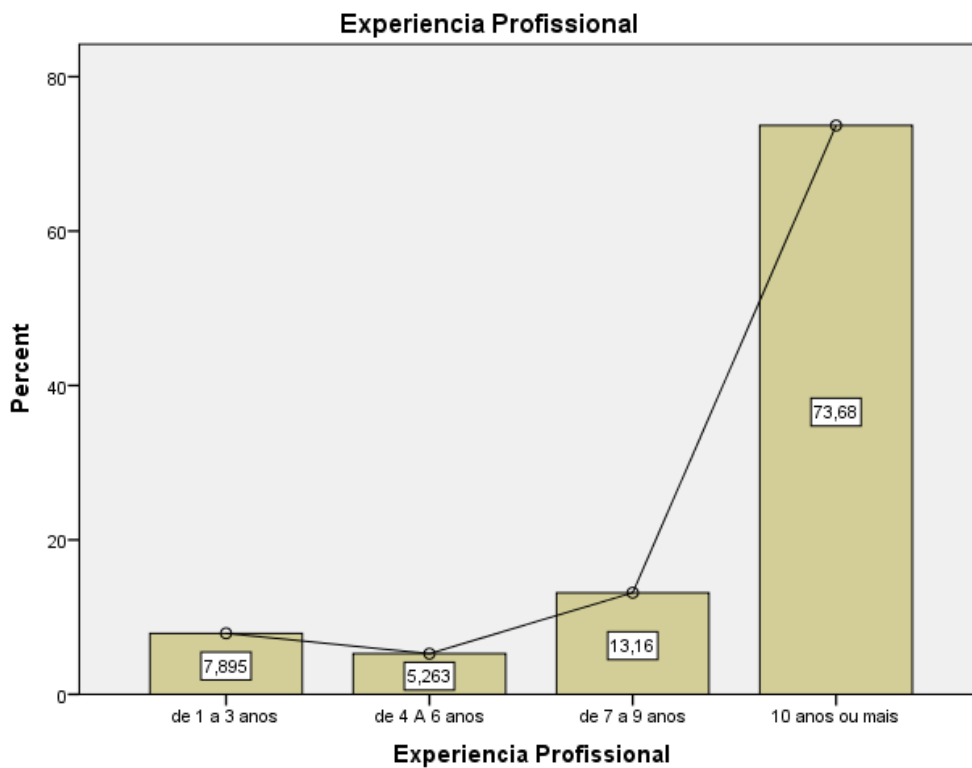
**Fonte:** Dados da pesquisa

O gráfico 2 mostra que dos trinta e oito (38) informantes inquiridos, professores e gestores escolares um (2,6%) é bacharel, sendo o nível base permitido para leccionar

neste ciclo, trinta e cinco (35) 92.2 % são licenciados e dois (2) 5,2 % são mestres. Estes dados revelam que os professores da Escola Secundaria da Polana são predominantemente licenciados. Sendo os graus exigidos no Sistema nacional de Educação (SNE).

### Pergunta 3

O gráfico 3 apresenta os dados sobre o tempo de serviço (experiência profissional) dos professores e gestores escolares que participaram no estudo.



**Gráfico 3:** Distribuição dos informantes por tempo de serviço

**Fonte:** Dados da pesquisa

Os dados do gráfico 3 revelam que de num total de trinta e oito 38 informantes, professores e gestores escolares, vinte e oito (28) 73,7% possuem 10 anos ou mais de experiência de trabalho, sendo a maioria. Em seguida encontram-se cinco (5) 13,7% que

possuem de 7 a 9 anos. Três (3) 7,9 %, têm 1 a 3 anos de experiência de trabalho e por fim dois (2) 5,3 % possuem de 4 a 6 anos.

#### 4.2 Estilos e práticas de liderança, cultura organizacional e inovação escolar

A presente secção aborda questões relacionadas aos estilos de liderança, cultura organizacional, práticas de liderança e inovação escolar. Os resultados são apresentados de uma forma diversificada tais como: tabelas de frequência, gráfico de pizza e gráfico de barra.

#### Estilos e práticas de liderança

Secção 4.2 do questionário era relativa ao envolvimento dos gestores escolares na tomada de decisão.

#### Pergunta 4

**Tabela 4:** *Percepção dos professores sobre o envolvimento dos gestores escolares na tomada de decisão.*

| A minha directora e/ ou seu/sua adjunto/a envolve (m) os colaboradores na preparação da tomada de decisões, mais tem sempre a ultima palavra. |                       |            |             |                     |                        |
|---|-----------------------|------------|-------------|---------------------|------------------------|
| Opinião Professores   |                       | Frequência | Percentagem | Percentage m válida | Percentagem cumulativa |
| Respostas   | Discordo fortemente   | 3          | 9,4         | 9,4                 | 9,4                    |
|   | Discordo parcialmente | 2          | 6,3         | 6,3                 | 15,6                   |
|   | Dividido              | 6          | 18,8        | 18,8                | 34,4                   |
|   | Concordo parcialmente | 7          | 21,9        | 21,9                | 56,3                   |
|   | Concordo fortemente   | 14         | 43,8        | 43,8                | 100,0                  |
|   | Total                 | 32         | 100,0       | 100,0               |                        |

A tabela 4 mostra que dos trinta e dois (32) professores inquiridos três (3) 9,4% discorda fortemente, apenas dois (2) 6,3% discorda parcialmente, seis (6) 18,8% têm a posição

dividida, sete (7) 21,9% concordam parcialmente e os restantes sendo o número mais representativo catorze (14) 43,8% concordam fortemente. Estes dados, referentes a opinião dos professores, sugerem que os gestores da sua escola envolvem-se na tomada de decisão. O envolvimento dos líderes escolares na tomada de decisão é importante porque, de acordo com Lück (2012) constitui uma condição fundamental no sentido de tornar a escola uma efectiva unidade social de promoção da educação, apenas plenamente possível mediante a participação da comunidade, segundo o princípio de que é necessária toda uma comunidade para educar uma criança.

#### Pergunta 4

*Percepção dos gestores escolares sobre o envolvimento dos professores na tomada de decisão.*

| Envolver colaboradores na preparação da tomada de decisões, mas tenho sempre a última palavra. |            |             |                    |                        |
|--|------------|-------------|--------------------|------------------------|
| Opinião dos gestores escolares   | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem cumulativa |
| Dividido   | 1          | 16,7        | 16,7               | 16,7                   |
| Concordo parcialmente  | 1          | 16,7        | 16,7               | 33,3                   |
| Concordo fortemente  | 4          | 66,7        | 66,7               | 100,0                  |
| Total  | 6          | 100,0       | 100,0              |                        |

A tabela 4 mostra que dos seis (6) gestores escolares que responderam ao questionário apenas um (1) 16,7% responderam a posição dividido, ainda com a mesma resposta um (1) 16,7% concorda parcialmente e restantes quatro (4) 66,7% correspondendo a maioria dos inquiridos concorda fortemente. Estes, relativos a opinião dos gestores escolares sugerem que estes se envolvem na tomada de decisões. Assim, permitindo o envolvimento dos colaboradores na tomada das decisões.

Analisando estas respostas, constatamos que a maioria dos professores e os gestores escolares, consideram que na Escola Secundária da Polana, envolvem os colaboradores na tomada de decisões sobre aspectos vitais da sua escola. Portanto, podemos concluir que a escola em estudo é caracterizada por um acompanhamento nas actividades da mesma.

### Pergunta 5

**Tabela 5:** *apresenta o resultado da percepção dos professores em relação as meta e performance quando são alcançadas.*

| A minha directora e/ ou seu/sua adjunto/a deixa (m) claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são alcançadas. |                       |            |             |                    |                        |
|---|-----------------------|------------|-------------|--------------------|------------------------|
| Opinião dos Professores   |                       | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem cumulativa |
| Respostas   | Discordo fortemente   | 4          | 12,5        | 12,5               | 12,5                   |
|   | Dividido              | 6          | 18,8        | 18,8               | 31,3                   |
|   | Concordo parcialmente | 7          | 21,9        | 21,9               | 53,1                   |
|   | Concordo fortemente   | 15         | 46,9        | 46,9               | 100,0                  |
|   | Total                 | 32         | 100,0       | 100,0              |                        |

Tabela 5 mostra dos trinta e dois (32) professores inquiridos quatro (4) 12,5% professores discordam fortemente, contudo, seis (6) 18,8% têm a posição dividida, por um lado, sete (7) 21,9% concordam parcialmente e a maior parte quinze (15) 46,9% concordam fortemente. Estes dados, referentes a opinião dos professores, revelam que os gestores da escola deixam claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são alcançadas. Estas práticas são caracterizadas pela abordagem da liderança transaccional, pois, este estilo de liderança, de acordo com Lück (2009: 47) focaliza muito mais as interacções das pessoas e estilos de relacionamentos mantidos por elas, como forma de promover a unidade da organização e melhorar as condições de realização de seus objectivos. Liontos (1992 como citado em Bazo, 2011) encera ao considerar que a liderança transaccional é baseada em troca de serviços de um professor, por exemplo, para vários tipos de recompensas (um salário entre outras).

## Pergunta 5

**Tabela 6:** *apresenta os resultados da percepção dos gestores escolares em relação a meta e performance quando são alcançadas.*

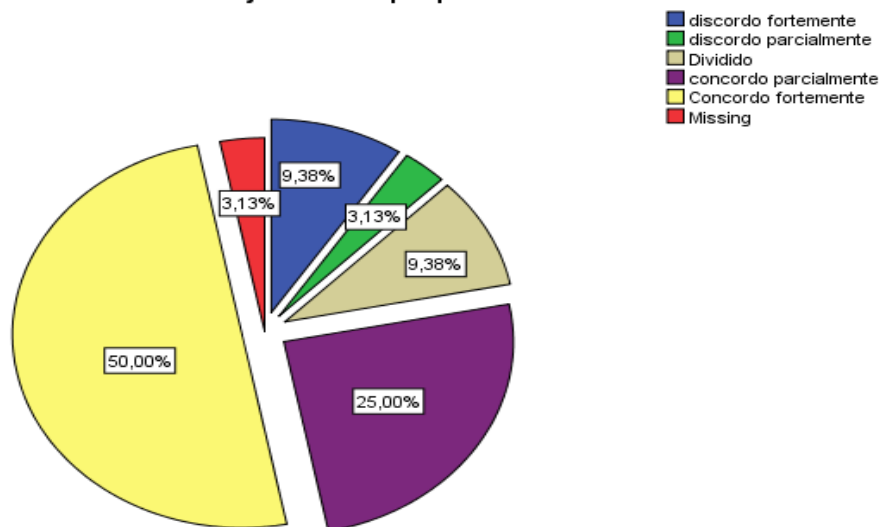
| Deixo claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são alcançadas. |                       |            |             |                    |                        |
|---|-----------------------|------------|-------------|--------------------|------------------------|
| Opinião dos gestores escolares  |                       | Frequência | Porcentagem | Porcentagem Válida | Porcentagem Cumulativa |
| Respostas   | Discordo parcialmente | 1          | 16,7        | 16,7               | 16,7                   |
|   | Concordo parcialmente | 1          | 16,7        | 16,7               | 33,3                   |
|   | Concordo fortemente   | 4          | 66,7        | 66,7               | 100,0                  |
|   | Total                 | 6          | 100,0       | 100,0              |                        |

A tabela 6 mostra que dos (6) gestores escolares inquiridos um (1) 16,7% discorda fortemente, ainda, comungando com a mesma posição um (1) 16,7% concorda parcialmente e os (4) 66,7% concordam fortemente sendo o maior predominante. Estes dados, relativos à opinião dos gestores escolares sugerem que na escola deixa-se claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são alcançadas.

Analisadas estas respostas dadas pelos professores e os gestores escolares, os resultados sugerem que a maior parte dos inquiridos mostraram a sua concordância favorável. Portanto, podemos aferir que a escola em causa é caracterizada pela utilização abordagem transaccional. Pois, os gestores neste estilo de liderança prestam apoio até e dão recompensa.

## Pergunta 6

A minha directora e/ ou seu/sua adjunto/a fala (m) de forma entusiasmada ou de forma encorajadora do que precisa ser realizado.



**Gráfico 7:** Percepção dos professores em relação ao comportamento da liderança dos Gestores.

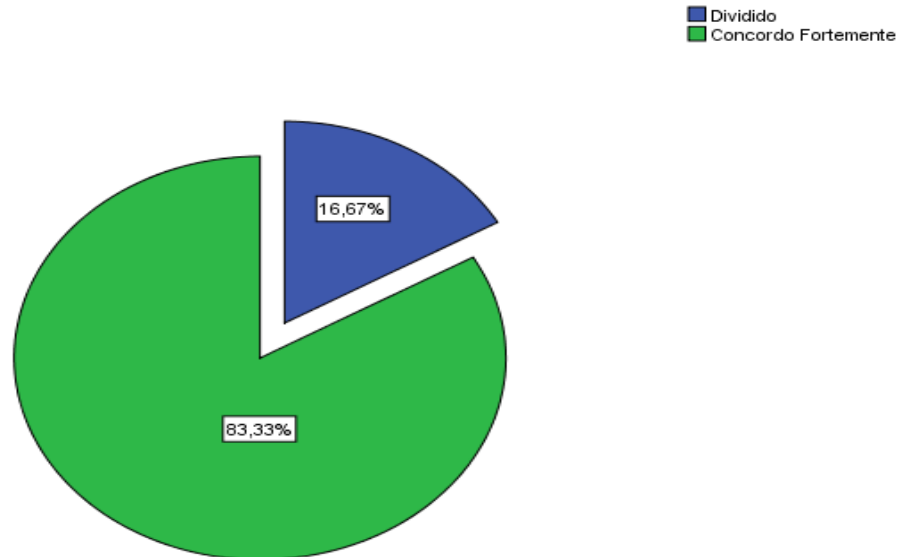
**Fonte:** Dados da pesquisa

O gráfico 7 mostra que dos trinta e dois (32) professores inquiridos, três (3) 9,4% discordam fortemente, desses, um (1) 3,1% discorda parcialmente, três (3) 9,4% tem uma opinião dividida. Oito (8) 25% professores concordam parcialmente. E dezasseis (16) 50% representam o maior número dos concordam fortemente e apenas um (1) 3,1% não respondeu a pergunta. Estes dados referentes a opinião dos professores, sugerem que os gestores da sua escola fala de forma entusiasmada e encorajadora do que precisa ser realizado, estas práticas do gestor caracteriza a abordagem da liderança transformacional, esta liderança é importante e adequado em contextos de mudança porque de acordo com Bollington (1999, como citado em Bazo, 2011) refere que a liderança transformadora ou

modelo transformacional de liderança é vista como um potencial para mudar a cultura da escola e para criar as condições para o aperfeiçoamento escolar.

### Pergunta 6

Falo de forma entusiasmada ou encorajadora do que precisa ser realizado.



**Gráfico 8 :** *Percepção dos gestores em relação ao seu comportamento da liderança*

**Fonte:** *Dados da pesquisa*

O gráfico 8 mostra que dos seis 6 gestores escolares inquiridos, um (1) 16,7% tem a posição dividida e os restantes (5) 83,3% concordam fortemente. Estes dados referentes à opinião dos professores sugerem que os gestores escolares da escola em causa exercem a prática da abordagem da liderança transformacional. Para Southworth (1998, citado em Bazo, 2011), a liderança transformacional preocupa-se com o desenvolvimento da escola, uma vez que se preocupa com a capacitação de equipa e o desenvolvimento de liderança, aprendizagem e visão partilhada.



Analisadas estas respostas, constatamos que as opiniões dadas pelos professores e dos gestores escolares referem que os gestores da Escola Secundária da Polana desenvolvem nas suas actividades a liderança transformacional.

### Pergunta 7

**Tabela 9:** *Percepção dos professores em relação a missão da escola.*

| A minha directora e/ ou seu/sua adjunto/a ajuda (m) a compreender o corpo docente a relação entre a missão da escola e as iniciativas e políticas dos grupos de disciplina e de classe. |                       |            |             |                    |                        |
|---|-----------------------|------------|-------------|--------------------|------------------------|
| Professores   |                       | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem Cumulativa |
| Respostas   | Discordo fortemente   | 2          | 6,3         | 6,3                | 6,3                    |
|   | Discordo parcialmente | 1          | 3,1         | 3,1                | 9,4                    |
|   | Dividido              | 2          | 6,3         | 6,3                | 15,6                   |
|   | Concordo parcialmente | 12         | 37,5        | 37,5               | 53,1                   |
|   | Concordo fortemente   | 14         | 43,8        | 43,8               | 96,9                   |
|   | Não respondeu         | 1          | 3,1         | 3,1                | 100,0                  |
|   | Total                 | 32         | 100,0       | 100,0              |                        |

Tabela 9 mostra dos trinta e dois 32 inquiridos, dois (2) 6,3% discordam fortemente, apenas um (1) 3,1% discorda parcialmente, dois (2) 6,3% têm a opinião dividida, doze 12 (37,5%) concordam parcialmente e os restantes catorze (14) 43,8% concordam fortemente e apenas um 1 (3,1%) não respondeu a pergunta. Estes dados referentes à opinião dos professores sugerem que os gestores da Escola Secundária da Polana partilham a visão e objectivos da organização. Está prática é importante, porque de acordo com Silins e Mulford (2002 et al., como citados em Bazo, 2011) o director trabalha com todos os colaboradores para o consenso e definição das prioridades da

escola e comunica essas prioridades e metas para alunos e funcionários dando um sentido de propósito geral.

**Tabela 10:** *Percepção dos gestores escolares em relação a missão da escola.*

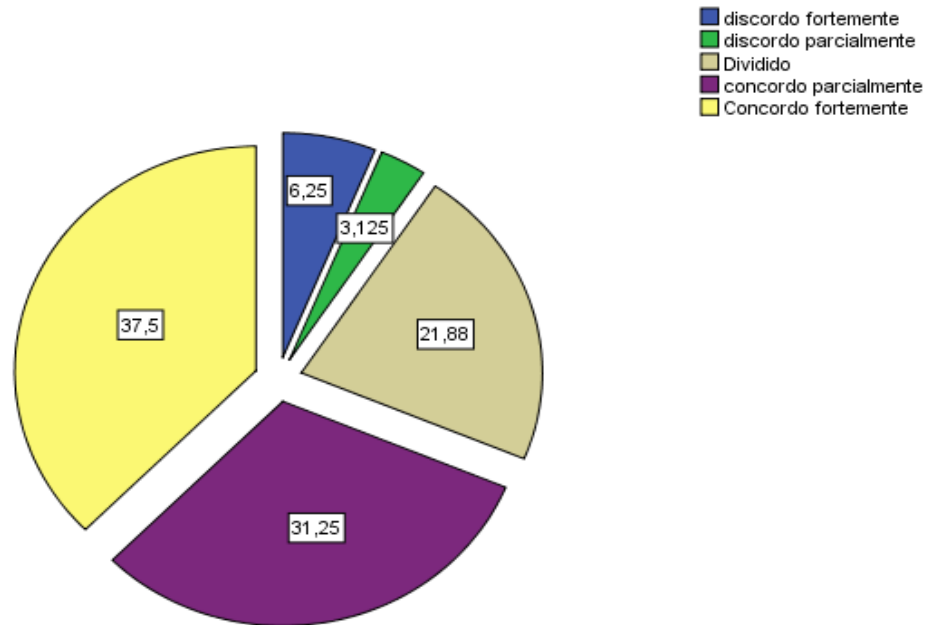
| Ajudo o corpo docente a compreender a relação entre a missão da escola e as iniciativas e políticas dos grupos de disciplina e de classe. |            |             |                    |                        |
|---|------------|-------------|--------------------|------------------------|
| Opinião dos gestores escolares  | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem cumulativa |
| Respostas<br>Concordo parcialmente  | 2          | 33,3        | 40,0               | 40,0                   |
| Concordo fortemente   | 3          | 50,0        | 60,0               | 100,0                  |
| Total   | 5          | 83,3        | 100,0              |                        |
| Não respondeu   | 1          | 16,7        |                    |                        |
| Total   | 6          | 100,0       |                    |                        |

Tabela 10 Mostra que dos seis 6 gestores escolares inquiridos, dois (2) 33,3 concordam parcialmente, três (3) 50 % concordam fortemente e apenas um (1) 16,7 % não respondeu a pergunta. Estes dados referentes à opinião dos gestores da escola sugerem que os gestores da sua partilham a visão e objectivos da organização.

Analisadas estas respostas constatamos que a maioria dos professores e dos gestores escolares consideram que na Escola Secundária da Polana partilha-se a visão e os objectivos. Portanto, podemos concluir que a escola em estudo é caracterizada por partilha da visão e dos objectivos da organização nas suas actividades vitais. Por isso, visão é extremamente importante na medida em que guia os colaboradores na prossecução dos objectivos preconizados.

## Pergunta 8

A minha directora e/ ou seu/sua adjunto/a delega (m) liderança nas actividades importantes para o alcance dos objectivos e metas da escola.



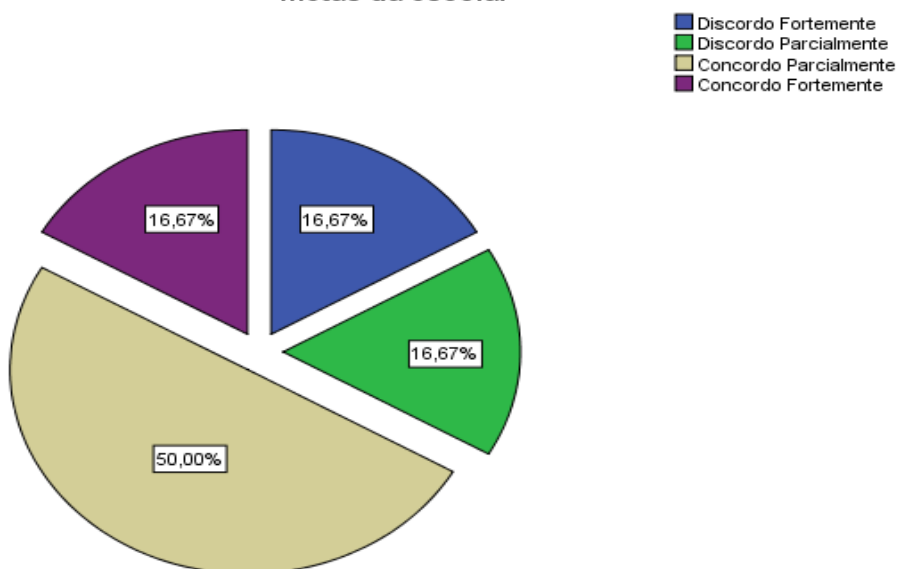
**Gráfico: 11** Percepção dos professores em relação a estrutura da organização.

**Fonte:** Dados da pesquisa

O gráfico 11 mostra que dos trinta e dois (32) professores inquiridos, dois (2) 6,3% discordam fortemente, um (1) 3,1% discorda parcialmente, dois (2) 6,3% têm a opinião dividida, sete (7) 21,9% concordam parcialmente e os restantes dez (10) 31,3% e os restantes doze (12) 37,5% concordam fortemente. Estes dados referentes à opinião dos professores sugerem que os gestores da sua escola delegam a sua liderança. A delegação da liderança é importante, porque o líder estabelece uma estrutura escolar que promove a tomada de decisão participativa, e incentiva a autonomia do professor para a tomada de decisões (Silins e Mulford, 2002 et al., como citados em Bazo, 2011).

## Pergunta 8

**Delego liderança para actividades importantes para o alcance dos objectivos e metas da escola.**



**Gráfico 12:** Percepção dos gestores escolares em relação a estrutura da organização.

**Fonte:** Dados da pesquisa

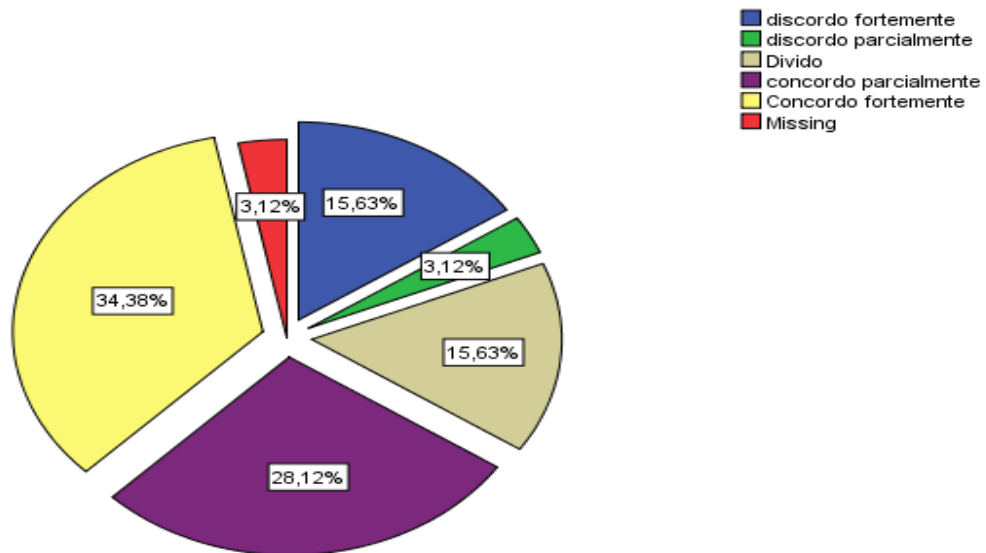
O gráfico 12 mostra que dos seis (6) gestores escolares inquiridos, a pesquisa revela que um (1) 16,7% discorda fortemente, no mesmo entendimento um (1) 16,7% discorda parcialmente, todavia três (3) 50% constituindo o número mais representativo detêm a opinião dividida, e por fim apenas um (1) 16,7% concorda fortemente. Estes, relativos a opinião dos gestores escolares sugerem uma indiferença em relação delegação da liderança no seio da escola.

Analisadas estas respostas, constatamos que a maioria tanto dos professores sugere que os gestores da Escola Secundária da Polana delegam liderança, em relação aos gestores os dados da pesquisa para esta questão revelam divergência nas suas sugestões delegação da liderança aos seus colaboradores. Assim, podemos concluir que a escola em estudo

demonstra a variância nas opiniões, apesar de os professores constituírem a maioria no estudo.

### Pergunta 9

**A minha directora e/ ou seu/sua adjunto/a quando recebem novos professores informam-lhes para se envolverem actividade na tomada de decisões em relação ao novo currículo e métodos de ensino.**



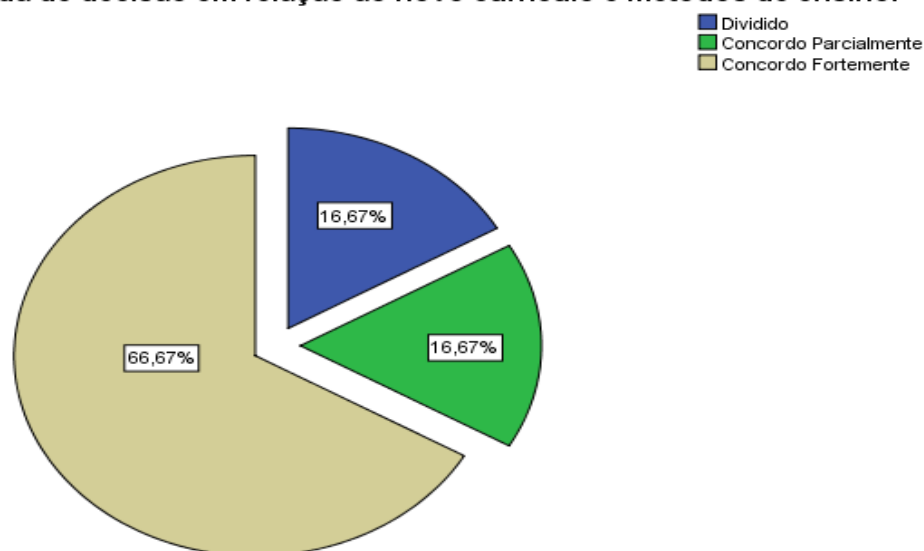
**Gráfico 13:** Percepção dos professores em relação ao apoio individualizado oferecido pelos gestores.

**Fonte:** Dados da pesquisa

O gráfico 13 mostra que dos trinta e dois (32) professores pesquisados, ao responder esta pergunta acima citada, a pesquisa mostra que cinco (5) 15,6% discordam fortemente, apenas um (1) 3,1% discorda parcialmente, cinco (5) 15,6% têm a posição dividida, nove (9) 28,1% concordam parcialmente, onze (11) 34,4% concordam fortemente e apenas um (1) 3,1% não respondeu a pergunta. Estes dados, referentes a opinião dos professores, sugerem que os gestores da sua escola dão o apoio individualizado, pois este é importante porque de acordo Silins e Mulford (2002 et al., como citados em Bazo, 2011) a medida em que o líder fornece apoio moral, mostra, igualmente, apreço pelo trabalho do indivíduo, e leva a sua opinião em consideração na tomada de decisões.

## Pergunta 9

Quando recebo novos professores informo lhes para se envolver activamente na tomada de decisão em relação ao novo currículo e métodos de ensino.



**Gráfico 14:** *Percepção dos gestores escolares em relação ao apoio individualizado.*

**Fonte:** *Dados da pesquisa.*

O Gráfico 14 mostra que dos seis (6) gestores escolares inquiridos um (1) 16,7% tem a opinião dividida, um (1) 16,7% concordam parcialmente e quatro (4) 66,7%, sendo a maioria concorda fortemente. Estes dados, referentes a opinião dos gestores da escola sugerem que os gestores dão apoio individualizados aos colaboradores.

Analisadas estas respostas, constatamos que a maioria tanto dos professores e gestores escolares sugerem que na Escola Secundária da Polana presta-se apoio individualizado aos seus colaboradores. Assim concluímos que, os gestores escolares da Escola Secundária da Polana prestam apoio aos seus colaboradores. Este apoio vai facilitar o engajamento dos colaboradores nas suas actividades.

## Pergunta 10

**Tabela 15:** Percepção dos professores em relação a expectativas de desempenho dos gestores.

| A minha directora e/ ou seu/sua adjunto/a esperam que os professores sejam inovadores efectivos. |                       |            |             |                    |                        |
|--|-----------------------|------------|-------------|--------------------|------------------------|
| Opinião dos professores  |                       | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem cumulativa |
| Respostas  | Discordo fortemente   | 5          | 15,6        | 15,6               | 15,6                   |
|  | Discordo parcialmente | 2          | 6,3         | 6,3                | 21,9                   |
|  | Dividido              | 1          | 3,1         | 3,1                | 25,0                   |
|  | Concordo parcialmente | 13         | 40,6        | 40,6               | 65,6                   |
|  | Concordo fortemente   | 11         | 34,4        | 34,4               | 100,0                  |
|  | Total                 | 32         | 100,0       | 100,0              |                        |

A tabela 15 mostra que dos trinta e dois (32) professores inquiridos, cinco 5 (16,6%) discordam fortemente, dois 2 (6,3%) discordam parcialmente, apenas um 1 (3,1%) tem a posição dividida, treze 13 (40,6%) concordam fortemente e os restantes onze 11 (34,4%) concordam fortemente. Estes dados, referentes a opinião dos professores, sugerem que os gestores da Escola Secundária da Polana mantêm expectativas de desempenho. Pois este é importante porque de acordo Silins e Mulford (2002 et al., como citados em Bazo, 2011) a medida em que o líder tem altas expectativas para professores e alunos e espera que a equipa seja eficaz e inovadora.

### Pergunta 10

**Tabela 16:** *Percepção dos gestores escolares em relação a expectativas de desempenho dos professores.*

| Espero que os professores sejam inovadores efectivos |            |             |                    |                        |
|--|------------|-------------|--------------------|------------------------|
| Opinião dos Gestores escolares                       | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem cumulativa |
| Concordo parcialmente                                | 1          | 16,7        | 16,7               | 16,7                   |
| Concordo fortemente                                  | 5          | 83,3        | 83,3               | 100,0                  |
| Total  | 6          | 100,0       | 100,0              |                        |

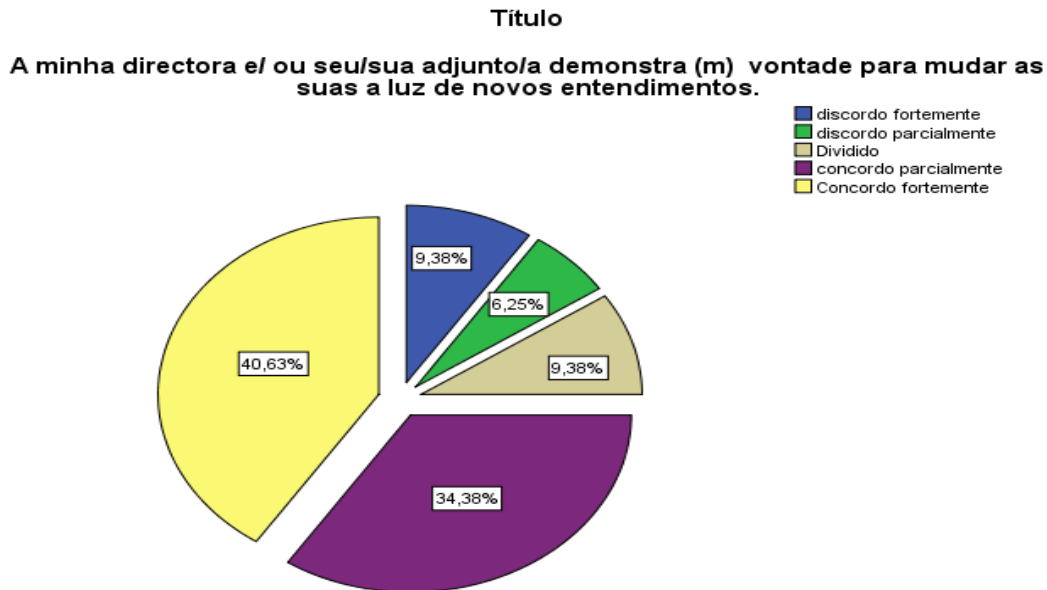
Tabela 16 mostra que dos seis (6) gestores escolares inquiridos, apenas um (1) 16,7 % concorda parcialmente e os restantes cinco (5) 83,3 % concordam fortemente. Estes dados, referentes a opinião dos gestores da escola sugerem que estes mantêm expectativas de desempenho sobre os seus colaboradores.

Analisadas estas respostas, constatamos que a maioria dos professores e gestores escolares consideram que na Escola Secundária da Polana partilham a visão e os objectivos. Portanto, podemos concluir que a escola em estudo é caracterizada por expectativas de desempenho sobre os seus colaboradores.



## Pergunta 11

**Gráfico 17:** *Percepção dos professores em relação a cultura da escola*



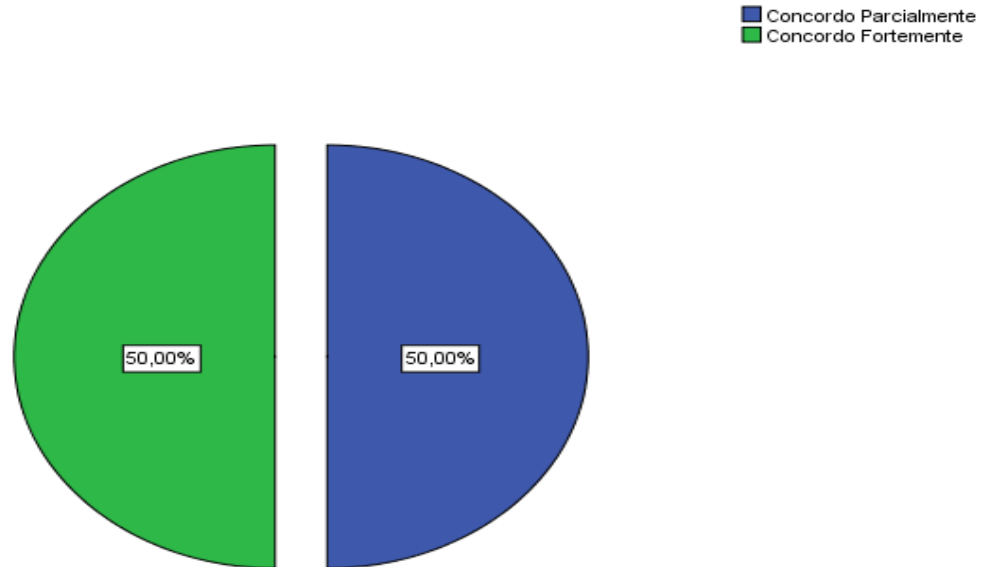
**Fonte:** *Dados da pesquisa*

O gráfico 17 demonstra que trinta e dois (32) professores inquiridos, três (3) 9,4% discordam fortemente, dois (2) 6,3% discordam parcialmente, três (3) 9,4% detêm uma opinião dividida, onze (11) 34,4% concordam parcialmente e treze (13) 40,6 % concordam fortemente. Estes dados, referentes a opinião dos professores, sugerem que os gestores da escola demonstram práticas de mudanças a luz de novos entendimentos. Pois, esta a prática é importante porque influencia a cultura da organização e dos seus colaboradores. Dai que a cultura é importante porque de acordo Bilhim (2005, como citado em Nascimento, 2009) tem um papel na definição das fronteiras das organizações, o que permite distingui-las umas das outras. E ao conferir sentido de identidade aos seus membros, facilita a determinação das metas organizacionais e alarga a estabilidade do sistema social. Concluindo, é um mecanismo de controlo que dá forma às atitudes e comportamentos dos sujeitos.

## Pergunta 11

O gráfico 18: percepção dos gestores escolares sobre a cultura da escola

**Demonstro vontade para mudar minhas práticas a luz de novos entendimentos**



**Fonte:** dados da pesquisa

O gráfico 18 acima demonstra que os seis (6) gestores escolares inquiridos, três (3) 50 % concordam parcialmente e três (3) 50 % concordam fortemente. Estes dados são referentes à opinião dos gestores da escola que introduzem mudanças das práticas à luz de novos entendimentos organizacionais.

Analisadas estas respostas, constatamos que professores e gestores escolares da Escola Secundária da Polana partilham a mesma opinião de mudança em conformidade com os novos entendimentos. Portanto, podemos concluir que a escola em estudo é caracterizada por valores que resultam na partilha dos valores educacionais, crenças e atitudes capazes de gerar motivação nos colaboradores, e como um líder é capaz de inspirar a equipa.

## Pergunta 12

**Tabela 19:** Percepção dos professores em relação a estímulo intelectual e incentiva à mudança e a inovação

| <b>A minha directora e/ ou seu/sua adjunto/a promove (m) o estímulo intelectual e incentiva a mudança e a inovação.</b> |               |         |                  |                       |
|---|---------------|---------|------------------|-----------------------|
| 20  | Frequenc<br>y | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
| discordo fortemente   | 2             | 6,3     | 6,3              | 6,3                   |
| discordo<br>parcialmente  | 2             | 6,3     | 6,3              | 12,5                  |
| Valid<br>Dividido   | 5             | 15,6    | 15,6             | 28,1                  |
| concordo<br>parcialmente  | 12            | 37,5    | 37,5             | 65,6                  |
| Concordo fortemente   | 11            | 34,4    | 34,4             | 100,0                 |
| Total   | 32            | 100,0   | 100,0            |                       |

**Fonte:** Dados da pesquisa

Tabela 19 mostra que dos trinta e dois (32) professores inquiridos, dois (2) 6,3% discordam fortemente, dois (2) 6,3% discordam parcialmente, cinco (5) 15,6% têm a opinião dividida, doze (12) 37,5% concordam parcialmente e finalmente onze (11) 34,4% concordam fortemente. Estes dados referentes à opinião dos professores, sugerem que os gestores da sua escola promovem o estímulo intelectual e incentivam a mudanças e a inovação. Esta prática é importante por que de acordo com Silins e Mulford (2002 et al., como citados em Bazo, 2011), o líder incentiva os colaboradores a reflectir sobre o que eles pretendem alcançar com os alunos e como eles estão a fazer, facultando oportunidades para os colaboradores aprenderem com os outros e modelarem a aprendizagem contínua em sua própria prática.

## Pergunta 12

**Tabela 20** :Percepção dos gestores escolares em relação a estímulo a inovação por parte dos gestores.

| Promovo o estímulo intelectual e incentivo a mudança e a inovação |                          |         |                  |                       |
|---|--------------------------|---------|------------------|-----------------------|
|   | Frequenc<br>y            | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
| Valid   | Concordo<br>Parcialmente | 1       | 16,7             | 16,7                  |
|   | Concordo Fortemente      | 5       | 83,3             | 100,0                 |
|   | Total                    | 6       | 100,0            | 100,0                 |

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O gráfico 20 acima revela que dos (6) gestores escolares inquiridos, um (1) 16,7% concordam parcialmente e os restantes cinco (5) 83% concordam fortemente sendo o número predominante. Estes, dados relativos a opinião dos gestores escolares sugerem que estes promovem o estímulo intelectual e incentivam a mudança e a inovação no seio da comunidade escolar.

Portanto, podemos concluir que a existência do estímulo intelectual no seio da escola possibilita o incentivo dos colaboradores em experimentar novas práticas, conseqüentemente libertam-se de certas dificuldades a caminho de uma melhoria contínua das suas práticas pedagógicas, em detrimento disto, a escola aprende, continuamente, tornando-se uma organização aprendente.

### Pergunta: 13

**Tabela 21:** *Percepção dos professores em relação a inovação na escola.*

| A minha directora e/ ou seu/sua adjunto/a incentiva a planificação e execução de projectos inovadores de acção pedagógica. |                       |          |         |               |                    |
|--|-----------------------|----------|---------|---------------|--------------------|
| Opinião dos Professores  |                       | Frequeny | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Respostas  | Discordo fortemente   | 2        | 6,3     | 6,3           | 6,3                |
|  | Discordo parcialmente | 3        | 9,4     | 9,4           | 15,6               |
|  | Divido                | 3        | 9,4     | 9,4           | 25,0               |
|  | Concordo parcialmente | 13       | 40,6    | 40,6          | 65,6               |
|  | Concordo fortemente   | 11       | 34,4    | 34,4          | 100,0              |
|  | Total                 | 32       | 100,0   | 100,0         |                    |

A tabela 21 mostra que trinta e dois 32 professores pesquisados, dois (2) 6,3 % discordam fortemente, três (3) 9,4 % discordam parcialmente, apenas três (3) 9,4% têm a posição dividida, treze (13) 40,6% concordam fortemente e os restantes onze (11) 34,4% concordam fortemente. Estes dados, referentes a opinião dos professores, sugerem que os gestores da sua escola incentivam a planificação e execução de projectos inovadores de acção pedagógica.

Este incentivo é importante por que de acordo com Pereira & Braga (2005, como citados em Borges, 2010) o líder deve ser o articulador responsável pela mudança e inovação, devendo, assim, mostrar e ajudar as pessoas a perceberem as novas possibilidades de acção, conquistando-as e engajando-as de forma determinante no processo de mudança, possibilitando, assim, a expansão das visões pessoais, a reavaliação dos modelos mentais, a realização do processo de aprendizagem organizacional e o desenvolvimento do pensamento sistémico; deve possuir outras habilidades, como visão compartilhada, modelos mentais, aprendizado e trabalho em equipa.

### Pergunta 13

**Tabela 22:** *Percepção dos gestores escolares em relação a inovação na escola*

| Incentivo a planificação e execução de projectos inovadores de acção pedagógica |                       |            |         |               |                    |
|---|-----------------------|------------|---------|---------------|--------------------|
| Opinião dos gestores escolares  |                       | Frequência | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Respostas   | Concordo Parcialmente | 2          | 33,3    | 33,3          | 33,3               |
|   | Concordo Fortemente   | 4          | 66,7    | 66,7          | 100,0              |
|   | Total                 | 6          | 100,0   | 100,0         |                    |

**Tabela 22:** mostra que dos 6 gestores escolares da direcção inquiridos, apenas dois (33,3 %) concordam parcialmente e os restantes quatro (66,7 %) concordam fortemente sendo o número predominante. Estes dados relativos à opinião dos gestores escolares sugerem que estes incentivam a planificação e execução de projectos inovadores de acção pedagógica.

Analisadas estas respostas, constatamos que a maioria dos professores e dos gestores escolares da Escola Secundária da Polana incentivam a planificação e execução de projectos inovadores de acção pedagógica. Portanto, podemos concluir que a escola em estudo é caracterizada por acções de práticas inovadoras que transformam na aprendizagem colegial dos colaboradores.

## Capítulo 5: Conclusões

O estudo tinha como objectivo fundamental analisar a percepção dos líderes escolares e professores sobre o contributo da liderança no desenvolvimento da cultura de inovação na Escola Secundária da Polana e visava: (i) Identificar o estilo de liderança predominante naquela Escola ; (ii) Discutir o papel da liderança no desenvolvimento da cultura de inovação escolar, segundo a percepção dos líderes escolares e professores; (iii) e revelar a importância da cultura organizacional no desenvolvimento da inovação escolar. Portanto, as perguntas de pesquisa formuladas foram as seguintes:

1. *Quais são os estilos de liderança prevalentes na Escola Secundária da Polana?*
2. *Quais são as práticas de liderança em uso na escola para o desenvolvimento da cultura de inovação escolar?*
3. *Que relação existe entre a cultura organizacional e o desenvolvimento da inovação escolar?*

## 5.1 Principais Conclusões

**A Primeira pergunta de pesquisa:** as respostas dadas, tanto para os professores, como para gestores escolares, dos trinta e oito 38 inqueridos, os resultados da pesquisa revelam que a liderança transformacional é a mais prevalente com dezesseis (16) 42 %, a liderança transaccional com doze (12) 31, %, liderança participativa com sete (7) 18, % e por fim a liderança liberal com quatro (4) 9, %.

A análise efectuada mostra que os professores e os gestores escolares, apesar da variância insignificante nas respostas, têm uma opinião favorável em relação a prevalência da liderança transformacional na Escola secundária da Polana.

No nosso entender, a institucionalização da liderança transformacional, pela sua natureza, permite que a escola se transforme em uma organização aprendente. McGregor (1978; Bollington, 1999 como citados em Bazo, 2011) enceram ao afirmar que em ambientes educacionais, a liderança transformacional refere-se à uma abordagem da liderança que dá ênfase em envolver as pessoas em uma visão compartilhada para a organização. Não obstante, vários pesquisadores (Singh & Bhandarker, 1990, Tichy & 1986 & Shukla, 1999 como citados em Bazo, 2011) observaram que a mudança de valores orientados é transmitida através de líderes transformacionais.

Os resultados desta pergunta podem ser suportados em Bazo (2011) ao afirmar que a abordagem da liderança transformacional é mais adequada para o contexto de Moçambique, apesar de uma validação adicional ser necessário para garantir a sua adequação neste contexto. No entanto, o optimismo para a usabilidade da abordagem em ambientes Africanos, (Nguni & Slegers, 2005 e Denessen, 2006 como citados em Bazo, 2011). Entretanto, estudo realizado no contexto da Tanzania provou a usabilidade da liderança transformacional como sendo preponderante para a mudança e inovação nas escolas.



**A segunda questão de pesquisa**, o resultado da pesquisa revela que a organização em estudo apresenta diversas dimensões de práticas de liderança para o desenvolvimento da cultura de inovação tais como: altas expectativas de desempenho, apoio individualizado, visão e missão é partilhada na organização, presença do estímulo intelectual aos colaboradores; apoio individualizado, Cultura colaborativa e estrutura de tomada de decisão participativa. Estes resultados são baseados em respostas dadas ao questionário através das respostas positivas em consonância com estas práticas em uso na escola, como ilustra a tabela abaixo.

**Tabela:** *Percepção dos gestores escolares e professores em relação as práticas da liderança em uso na escola secundária da Polana.*

| Práticas de lideranças     | Discordo fortemente | Discordo parcialmente | Dividido | Concordo parcialmente | Concordo fortemente |
|----------------------------|---------------------|-----------------------|----------|-----------------------|---------------------|
| Visão e Missão             | 0%                  | 0%                    | 0%       | 33,30%                | 50%                 |
| Cultura colaborativa       | 0%                  | 0%                    | 0%       | 50%                   | 50%                 |
| Estrutura                  | 16,70%              | 16,70%                | 50%      | 21,90%                | 16%                 |
| Estímulo intelectual       | 9,40%               | 3,10%                 | 9,40%    | 25,00%                | 50%                 |
| Apoio individualizado      | 0%                  | 0%                    | 16,70%   | 16,70%                | 66,70%              |
| Expectativas de desempenho | 16,70%              | 0%                    | 0%       | 0%                    | 83%                 |

**Tabela:** *inspirado em (Silins e Mulford et al., 2002).*

As práticas são sustentadas, não só pelas respostas do questionário, como também através da entrevista suplementar feitas aos membros da direcção, que nós achamos pertinentes para colher mais subsídio em relação as práticas em uso na escola.

Em relação as respostas dos seis 6 gestores escolares inquiridos: a directora (1) disse que para estimular o aperfeiçoamento escolar (inovação) dos professores realizavam-se palestras com vista a desenvolver habilidades relacionadas com as práticas pedagógicas à luz do dia; três (3 dos quais dois (2) adjuntos pedagógicos disseram que a direcção da escola, em todos os anos, tem distinguido os professores, alunos e funcionários que se destacam nas actividades; (1) adjunto pedagogico respondeu que a direcção da escola

desenvolve actividades de troca de experiências entre os docentes (simulação das aulas etc.), acompanhamento dos professores em sala de aulas e, para os novatos recebem um acompanhamento sistemático pela Direcção da escola tais como: Director de classe, Delegado de disciplina, Director de turma e professores mais experientes e por fim a directora da escola (1) respondeu que participa em seminários ou Workshops e transmitem as suas experiencia aos seus colaboradores.

Contudo, a entrevista permitiu-nos perceber o estilo de liderança desenvolvido na escola, através das respostas dos gestores escolares. Dessas respostas, podemos aferir que os membros da direcção na qual era o nosso alvo, alguns mostravam não estarem familiarizados com algumas práticas. O que nos fez entender que associava-se a falta de formação específica em gestão escolar, pelo facto de encontrarem algumas dificuldades em responder as entrevistas realizadas.

Portanto, as dimensões ou as práticas de liderança desenvolvidas naquela escola correspondem as abordagens de (Silins & Mulford, 2002 como citados em Bazo, 2011). O estudo de Bazo considerou a liderança transformacional como sendo de maior impacto sobre aprendizagem organizacional e individual, pois, o papel do director é crucial para facilitar a reestruturação da escola em geral e, em particular, o reenquadramento das escolas como organizações aprendentes.

**Na terceira perguntade pesquisa,** fez-se a definição da *cultura organizacional* e da *inovação escolar*, e ainda estabelecemos a relação dessas no contexto escolar.

*Cultura organizacional* “significa um modo de vida, um sistema de crenças e valores, uma forma aceite de interacção e de relacionamento típico de uma determinada organização. Para a organização desenvolver-se e possa sobreviver, ainda haver inovação deve mudar a cultura organizacional, dentro do qual, todos os elementos organizacionais estão imersos”, (Kisil et al., 1998).

Enquanto, *innovar* “é uma forma de entender a educação e o exercício do ensino, em que existe um compromisso em fazer as coisas melhor (improvement), levar os outros às práticas de acções comuns, libertar os alunos das condições sociais em que estão mergulhados em função de determinados valores morais e opções ideológicas “ (Bolívar, 2003). De acordo com autores acima mencionados podemos inferir que a relação existente entre cultura organizacional e o desenvolvimento da inovação é natural ao constatar-se que os trabalhadores necessitam de conviver com a inovação, para melhor assimilar e resultar em uma mudança cultural (Corral, 1993 citado por Machado, 2008).

Ainda no âmbito da percepção da cultura nesta escola podemos afirmar que existem vários aspectos que orientam para o desenvolvimento da inovação tais como: a estrutura descentralizada, o uso de novos recursos de tecnologias de informação (Tic's); a relação escola/ comunidade; a postura dos colaboradores em relação ao uso do uniforme; a valorização dos actos históricos; as comemorações festivas e intercâmbios culturais com outras escolas e entre outros factos.

A cultura organizacional é entendida como facilitadora da construção de novos conhecimentos. Na literatura destaca-se como sendo um dos pilares para o desenvolvimento dos processos de inovação nas organizações (Godoy, 2009 citado por Borges, 2010). Assim, torna-se necessário o seu alinhamento à missão institucional, bem como ao plano do director, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais pré-estabelecidos na organização.

Para nós, com suporte em Bazo (2011), a tarefa do líder escolar é criar visão partilhada sobre o propósito da escola entre os colaboradores facilitando o desenvolvimento organizacional e individual, o que estabelece uma cultura de colaboração e consequentemente, a escola aprende colegialmente e muda. Esta cultura colaborativa criada pelo líder vai gerar aprendizagem contínua que permitirá os colaboradores a gerar iniciativas de inovações.

Apesar de existirem práticas positivas acima mencionadas há falta de inovação das infra-estruturas ou arquitectura organizacional, o que pode de certo modo inibir o bom funcionamento da mesma. Entretanto, da observação feita e da conversa realizada com um dos gestores escolares, ficamos a saber que no tempo chuvoso nalguns edifícios penetra a água, a pintura é tão antiga e carece de uma reabilitação. Um outro aspecto marcante é a inexistência de rampa para dar acesso as turmas do primeiro piso e segundo piso para os alunos com deficiências.

## 5.2 Sugestões

Com vista a melhorar o desenvolvimento da cultura de inovação na escola sugere-se o seguinte:

- Incentivar os projectos pedagógicos desenvolvidos a nível da escola,
- Controlar a carga horária dos professores, como forma de facilitar a sua planificação e o seu envolvimento na escola ao nível das planificações colegiais e o envolvimento na vida da escola.
- Previllegiar o estímulo contínuo da participação dos docentes na tomada de decisões na escola;
- Disponibilizar mais salas de informática para professores e alunos como forma de facilitar o acesso à informação;
- Melhorar as condições de infra-estruturas ou arquitectura organizacional e colocação de rampa para fácil locomoção e mobilidade dos alunos com deficiências (NEE);
- Renovação dos aterros sanitários, identificação de um espaço específico para o atendimento de primeiros socorros;
- Prevalecer intercâmbios com outras escolas e agentes externos da comunidade;
- Desenvolver cada vez mais projectos pedagógicos partilhados que orientem à visão e à missão da escola de acordo com os objectivos da acção da gestão para promover a cultura da inovação.

## 6. Referências Bibliográficas

- Bazo, M. (2011). *Transformacional Leadership In Mozambican Primary Schools*. (F. Samuel. trad.) 2ª Edição: UniversityofTwente. Holanda.
- Benevides, V. (2010). *Os Estilos de Liderança e As Principais Táticas de Influência Utilizadas Pelos Líderes Brasileiros*. Rio de Janeiro.
- Bergamini, C. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as escolas: Estratégias e Dinâmicas de melhoria das Práticas educativas*. 1ª Edição. Assa Editora. Lisboa.
- Canário, R. (Org.) (2003). *Formação e situações de trabalho*. (2ª Edição). Porto: Editora.
- Chiavenato, I. (2004), *Teoria Geral da Administração*. 7ª edição. Rio de Janeiro. Elsevier Editora Lda.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro, 2ª ed., editora Elsevier.
- Dos Santos, E. (2011). *Análise do Abuso Sexual da Rapariga e o Papel da Gestão nas Escolas Primárias em Moçambique*. Universidade Eduardo Mondlane. Maputo.
- Gerhardt, T. & Silveira, D. (Org.) (2009). *Método de Pesquisa*. 1ª Edição. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Gil, A. (2002 ). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Kisil, M. (1998). *Gestão da Mudança Organizacional*, volume4; colaboração de Tânia
- Kunzler, C. & Staudt, T. (2012). *Estilos de Liderança Dos Gestores: Percepções nas Áreas de Produção e Administração de uma empresa Industrial*. Universidade Feevale.
- Lima, J. (s/d). *Teorias de Enfermagem*. Extraído aos 31 de Abril de 2014 em: <http://www.professores.uff.br/jorge/teorias.pdf>.
- Lima, S. (1999). *Implementação e avaliação do projecto Curricular de Turma no 1º Ciclo de ensino Básico. Dilemas e constrangimentos*: Universidade de Minho.
- Lück, Heloísa. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. 2ª Edição Positivo Curitiba. São Paulo.

- Ministério da Educação e Cultura (2006). Plano Estratégico de Educação e Cultura 2006-2010/11 “*Fazer da escola um pólo de desenvolvimento consolidando a Moçambicanidade*”. Maputo: MEC.
- Nóvoa, A. (1992); *As organizações escolares em análise*; 1ª Edição; Editora Dom Quixote, Limitada, Lisboa.
- Pereira, E; Mercuri, E. & Bagnato, M. (2010). *Inovações Curriculares: Experiências em desenvolvimento em uma universidade pública*. Brasil.
- Piedade, A. (2011). *A Influência da Liderança no Desempenho de atendentes Em Contact Centers: O Caso Contax S/A*. Universidade Federal da Bahia.
- Pol, M. entre outros (2007). *Em busca do conceito de cultura escolar: Uma contribuição para as discussões actuais*. Revista Lusófona. Extraído aos 06 de Novembro de 2013 em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt>.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, São Paulo, Prentice Hall.
- Schreiber, D. (Coord.) (2012). *Inovação e Desenvolvimento Organizacional*. Universidade de Feevale.
- Siena, O. (2007). *Metodologia da Pesquisa Científica: Elementos Para Elaboração E Apresentação De Trabalhos Académicos*. Porto Velho.
- Valerien, J & Dias, J. (2005). *Gestão da escola Fundamental: subsídios para a análise*. 9ª Editora São Paulo.
- Vasconcelos, K.; Merhi, D.; Da Silva, J, & Martins, P. (2009). *Cultura e Liderança: Uma Análise de Factores que Interferem no Compartilhamento Conhecimento Organizacional*. Sem edição. Extraído aos 24.06.2014 em: <http://www.fucape.br/> .
- Vedovello, J. (2012). *A Influência da Liderança no Clima Organizacional das Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana e Campinas*. São Paulo.

## 7. Anexos

### Anexo 1: Questionário dirigido aos professores



**Universidade Eduardo Mondlane**  
**Faculdade de Educação**

Departamento: Organização e Gestão da Educação

Questionário dirigido para os Professores

O presente questionário que se é apresentado, destina-se a recolher informações e o mesmo surge no âmbito do projecto final para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane e tem como objectivo recolher, junto dos professores e líderes dessa escola, informações que permitam analisar a percepção dos gestores escolares e professores sobre o contributo da liderança no desenvolvimento da cultura de inovação escolar. Deste modo, pede-se que responda, de forma clara e objectiva, segundo as instruções existentes a todas as perguntas abaixo, sem precisar de identificar-se e assegura-se que o mesmo tem um carácter substancialmente anónimo e confidencial e antecipadamente agradece-se a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

#### SECÇÃO I: INFORMAÇÃO BÁSICA DO RESPONDENTE

Assinala com “X” a opção que achar adequada.

1) Sexo: Masculino  Feminino

##### 1.1) Grau de Instrução:

Ensino Básico  Ensino Médio  Bacharelato   
Licenciatura  Mestrado  Doutoramento   
Outro, especifique, \_\_\_\_\_

##### 1.2) Experiencia profissional:

Menos de 1 ano  de 1 a 3 anos  de 4 a 6 anos   
de 7 a 9 anos  10 anos ou mais

SECÇÃO - II

| Observação: Marque com X o espaço que achar correcto |   |                          |                            |               |                            |                          |
|--|---|--------------------------|----------------------------|---------------|----------------------------|--------------------------|
| Classificação  |   |                          |                            |               |                            |                          |
| Práticas de liderança                                |   | Discordo fortemente<br>1 | Discordo parcialmente<br>2 | Dividido<br>3 | Concordo parcialmente<br>4 | Concordo fortemente<br>5 |
| 1  | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a evita (m) envolver-se quando importantes decisões são tomadas.                                       |                          |                            |               |                            |                          |
| 2  | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a deixa (m) claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são alcançadas             |                          |                            |               |                            |                          |
| 3  | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a fala (m) de forma entusiasmada ou encorajadora do que precisa ser realizado.                         |                          |                            |               |                            |                          |
| 4  | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a comunica (m) os subordinados o que é que eles têm de fazer e espera (m) ser obedecido sem problemas. |                          |                            |               |                            |                          |
| 5  | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a envolve (m) colaboradores na preparação da tomada de decisões, mas tem sempre a última palavra.      |                          |                            |               |                            |                          |
| 6  | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a toma (m) as decisões consoante a decisão da maioria dos meus subordinados desejam.                   |                          |                            |               |                            |                          |
| 7  | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a demonstra (m) vontade para mudar minhas práticas a luz de novos entendimentos                        |                          |                            |               |                            |                          |



|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 8  | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a incentiva (m) o trabalho em equipa e promove a existência de uma verdadeira comunidade colaborativa no seio da escola                         |  |  |  |  |  |
| 9  | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a ajuda (m) a esclarecer o significado específico da missão da escola em termos de suas implicações práticas para os programas e para o ensino. |  |  |  |  |  |
| 10 | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a ajuda (m) o corpo docente a compreender a relação entre a missão da escola e as iniciativas e políticas dos grupos de disciplina e de classe. |  |  |  |  |  |
| 11 | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a delega (m) liderança nas actividades importantes para o alcance dos objectivos e metas da escola.   |  |  |  |  |  |
| 12 | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a distribuem liderança, amplamente, no seio do corpo docente, representando vários pontos de vista nas posições de liderança.                   |  |  |  |  |  |
| 13 | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a assegura (m) que professores tenham envolvimento adequado na tomada de decisão relativa aos programas e ao ensino.                            |  |  |  |  |  |
| 14 | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a estimula (m) cada professor a pensar sobre o que ele/ela faz para seus alunos.  |  |  |  |  |  |
| 15 | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a cria (m) oportunidades para o   |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
|    | desenvolvimento profissional dos professores em lidar com o novo currículo.   |  |  |  |  |  |
| 16 | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a dão pessoalmente workshops e partilham informação com os meus professores sobre conferências referentes ao novo currículo.                           |  |  |  |  |  |
| 17 | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a quando recebe (m) novos professores informa lhes para se envolver activamente na tomada de decisão em relação ao novo currículo e métodos de ensino. |  |  |  |  |  |
| 18 | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a espera (m) que os professores sejam inovadores efectivos.  |  |  |  |  |  |
| 19 | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a incentiva (m) a planificação e execução de projectos inovadores de acção pedagógica  |  |  |  |  |  |
| 20 | A minha Directora e/ou seu/sua adjunto/a promove (m) o estímulo intelectual e incentiva a mudança e a inovação  |  |  |  |  |  |

|    |  |
|----|--|
| 21 | Que práticas não mencionadas gostariam de acrescentar? |
|    |  |
| 22 | Comente a resposta dada na questão 22                  |
|    |  |

Fim!  
Muito Obrigado Pela Sua Participação.

## Anexo 2: Questionário dirigido aos Gestores escolares



**Universidade Eduardo Mondlane**  
**Faculdade de Educação**

Departamento: Organização e Gestão da Educação

Questionário dirigido aos Gestores escolares

O presente questionário que se é apresentado, destina-se a recolher informações e o mesmo surge no âmbito do projecto final para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane e tem como objectivo recolher, junto da direcção desta escola, informações que permitam analisar a percepção dos líderes escolares e professores sobre o contributo da liderança no desenvolvimento da cultura de inovação escolar. Deste modo, pede-se que responda, de forma clara e objectiva, segundo as instruções existentes a todas as perguntas abaixo, sem precisar de identificar-se e assegura-se que o mesmo tem um carácter substancialmente anónimo e confidencial e antecipadamente agradece-se a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

### SECÇÃO 1: INFORMAÇÃO BÁSICA DO RESPONDENTE

Assinala com “X” a opção que achar adequada.

1) Sexo:      Masculino            Feminino     

1.1) Grau de Instrução:

Ensino Básico            Ensino Médio            Bacharelato     

Licenciatura            Mestrado            Doutoramento     

Outro, especifique, \_\_\_\_\_

1.2) Experiencia profissional:

Menos de 1 ano            de 1 a 3 anos            de 4 a 6 anos     

de 7 a 9 anos            10 anos ou mais

SECÇÃO - II

| Observação: Marque com X o espaço que achar correcto |   |                          |                            |               |                            |                          |
|--|---|--------------------------|----------------------------|---------------|----------------------------|--------------------------|
| Classificação  |   |                          |                            |               |                            |                          |
| Práticas de liderança                                |   | Discordo fortemente<br>1 | Discordo parcialmente<br>2 | Dividido<br>3 | Concordo parcialmente<br>4 | Concordo fortemente<br>5 |
| 1  | Evito envolver-se quando importantes decisões são tomadas.  |                          |                            |               |                            |                          |
| 2  | Deixo claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são alcançadas.   |                          |                            |               |                            |                          |
| 3  | Falo de forma entusiasmada ou encorajadora do que precisa ser realizado.  |                          |                            |               |                            |                          |
| 4  | Comunico os subordinados o que é que eles têm de fazer espero ser obedecido.  |                          |                            |               |                            |                          |
| 5  | Envolvo colaboradores na preparação da tomada de decisões, mas tenho sempre a última palavra.   |                          |                            |               |                            |                          |
| 6  | Tomo as decisões consoante a decisão da maioria dos meus subordinados desejam.  |                          |                            |               |                            |                          |
| 7  | Demonstro vontade para mudar minhas práticas a luz de novos entendimentos   |                          |                            |               |                            |                          |
| 8  | Incentivo o trabalho em equipa e promove a existência de uma verdadeira comunidade colaborativa no seio da escola                         |                          |                            |               |                            |                          |
| 9  | Ajudo a esclarecer o significado específico da missão da escola em termos de suas implicações práticas para os programas e para o ensino. |                          |                            |               |                            |                          |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 10 | Ajudo o corpo docente a compreender a relação entre a missão da escola e as iniciativas e políticas dos grupos de disciplina e de classe.        |  |  |  |  |  |
| 11 | Delego liderança para actividades importantes para o alcance dos objectivos e metas da escola.   |  |  |  |  |  |
| 12 | Distribuo liderança, amplamente, no seio do corpo docente, representando vários pontos de vista nas posições de liderança.                       |  |  |  |  |  |
| 13 | Asseguro que professores tenham envolvimento adequado na tomada de decisão relativa aos programas e ao ensino.                                   |  |  |  |  |  |
| 14 | Estimulo cada professor a pensar sobre o que ele/ela faz para seus alunos.   |  |  |  |  |  |
| 15 | Crio oportunidades para o desenvolvimento profissional dos professores em lidar com o novo currículo.  |  |  |  |  |  |
| 16 | Dou pessoalmente workshops e partilho informação com os meus professores sobre conferências referentes ao novo currículo.                        |  |  |  |  |  |
| 17 | Quando recebo novos professores informo-lhes para se envolver activamente na tomada de decisão em relação ao novo currículo e métodos de ensino. |  |  |  |  |  |
| 18 | Espero que os professores sejam inovadores efectivos.  |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 19 | Incentivo a planificação e execução de projectos inovadores de acção pedagógica |  |  |  |  |  |
| 20 | Promovo o estímulo intelectual e incentivo a mudança e a inovação               |  |  |  |  |  |

|    |  |
|----|--|
| 21 | Que práticas não mencionadas gostariam de acrescentar? |
|    |  |
| 22 | Comente a resposta dada na questão 21                  |
|    |  |

Fim!

Muito Obrigado Pela Sua Participação

### **Anexo 3:**

#### **Roteiro de entrevista aos gestores escolares**

1. De que forma ou como é que a direcção da escola contribui para a execução das actividades dentro da escola?
2. Em que medida as decisões por si tomadas são fundamentais para o funcionamento da escola?
3. De que forma os professores trabalham para a realização das actividades? Ou seja, em que medida os professores necessitam de apoio da direcção para realização das suas actividades?
4. Quais são actividades desenvolvidas pela direcção, de modo estimular os professores a aperfeiçoamento escolar?
5. Como são estabelecidos os mecanismos para o processo de tomadas das principais decisões na sua instituição?

Fim!

Muito obrigado Pela Sua Participação

**Anexo 4:** Credencial da Faculdade de educação para a escola Secundaria de Polana.



Universidade Eduardo Mondlane  
Faculdade de Educação

CREDENCIAL

Credencia-se **Felisberto A. Samuel**, estudante do curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, a contactar a Escola Secundária de Polana, a fim de recolher dados inerentes à sua formação.

Maputo, 09 de Janeiro de 2014

O Director Adjunto para Graduação

Dr. Jorge Fringe

(Assistente):

