



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

**Análise do Papel da Liderança na
Gestão Participativa: Estudo de Caso do 2º Ciclo do Ensino
Secundário da Escola Secundária da Igreja do Nazareno(2016-2021)**

Joice Arão Siteo

Maputo, Maio de 2022



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
M O N D L A N E

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE
EDUCAÇÃO

Análise do Papel da Liderança na Gestão Participativa: Estudo de
Caso do 2º Ciclo do Ensino Secundário da Escola Secundária da Igreja
do Nazareno

Candidata

Joice Arão Siteo

Supervisor

Prof. Doutor Aires Mombassa

Maputo, Maio de 2022

FOLHA DE APROVAÇÃO

Esta Monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação e aprovada na sua forma final pelo Director do Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, Departamento Organização e Gestão de Educação da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Director do curso: _____

(dr.)

Presidente do júri: _____

()

Oponente: _____

()

Supervisor: _____

(Prof.Doutor Aires Mombassa)

Maputo, ___/05/2022

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Joice Siteo declaro por minha honra que a presente monografia nunca foi apresentada para obtenção de qualquer grau acadêmico e que a mesma constitui resultado do meu labor individual, estando indicadas ao longo do texto e nas referências bibliográficas de todas as fontes utilizadas.

(Joice Arão Siteo)

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida, ao Doutor Aires Mombassa, meu supervisor, pelo apoio incondicional que me prestou na elaboração do presente estudo. Ao meu grande amigo Carlitos Francisco Mugodoma, também pelo seu apoio incondicional que me prestou durante os dias que estivemos juntos analisando a pesquisa. Gostava de agradecer à minha família que sempre me apoiou e, também, agradecer-lhes pela pronta disponibilidade que tiveram em fornecer todos recursos que nortearam a minha formação.

Sem me esquecer também dos meus colegas do curso, pelos momentos que juntos passamos na academia, à todos professores da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, que actuaram de forma directa ou indirectamente na minha formação, vai os meus agradecimentos. Por fim, à Directora da Escola Secundária da Igreja do Nazareno e seus professores, pela forma como me aconselharam e se disponibilizaram em todo o processo de recolha dos dados desta monografia.

À todos, o meu muito obrigado!

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado à minha mãe, por todo carinho, força, amor e ensinamentos que me deu em todos momentos da minha vida. Ao meu pai, pela perseverança que sempre teve, mesmo nos momentos difíceis que passávamos, sempre esteve presente na minha educação e na dos meus irmãos. Dedico também aos meus irmãos, meu noivo pelo suporte e compreensão. Por último, à toda família Siteo, pelo apoio que sempre me foi dado.

LISTA DE SIGLAS

DM – Decreto Ministerial

ESIN – Escola Secundária da Igreja do Nazareno

PEE – Plano Estratégico da Educação

SDEJT – Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia

UEMU – Universidade Eduardo Mondlane

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Idade dos Participantes da Pesquisa	26
Tabela 2: Sexo	27
Tabela 3: Anos de Serviço.....	27
Tabela 4: Ocupação no Seio escolar.....	28
Tabela 5: Nível Académico	28
Tabela 6: Estilo de Liderança	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Promoção da Liderança na Gestão Participativa.....	33
Gráfico 2: Existência de Factores que Favorecem a Implementação das boas Práticas de Liderança e de Gestão Participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno.....	34

Índice

FOLHA DE APROVAÇÃO.....	i
DECLARAÇÃO DE HONRA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
DEDICATÓRIA.....	iv
LISTA DE SIGLAS	v
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMO	4
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Problematização.....	2
1.3. Objectivos	4
1.3.1. Geral.....	4
1.3.2. Específicos	4
1.4. Perguntas de Pesquisa	4
1.5. Justificativa	5
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. Discussão dos Conceitos-chave: Liderança Vs Gestão participativa.	6
2.2. Liderança e a Gestão Participativa nas Organizações: Um olhar sobre Alguns Posicionamentos Teóricos	8
2.2.1. Teorias e Estilos de Liderança	8
2.2.2. Estilos de Liderança.....	10
2.2.3. Mecanismos de Participação nas Escolas.....	11
2.3. Liderança Escolar e sua Influência na Gestão Participativa	13
2.4 Factores que Favorecem e/ou Dificultam a Implementação de Boas Práticas de Liderança e de Gestão Participativa nas Escolas Moçambicanas.....	14
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	16
3.1. Descrição do Local de estudo	16
3.2. Classificação da Pesquisa	16
3.2.1. Quanto à Natureza de Pesquisa	16

3.2.2. Quanto aos Objectivos de Pesquisa.....	16
3.2.3. Quanto à Abordagem de Pesquisa.....	17
3.2.4. Quanto ao Procedimento Técnico	17
3.3. População e Amostragem	17
3.3.1. População	17
3.3.2. Amostra	18
3.4. Técnicas de Recolha de Dados	18
3.4.1. Entrevista Semi-Estruturada.....	18
3.4.2. Questionário	19
3.5. Técnicas de Análise de Dados	19
3.6. Questões Éticas	20
3.7. Limitações.....	21
CAPÍTULO IV- APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	22
4.1. Resultados da Entrevista Aplicada a Directora da Escola	22
4.1.1.O Perfil da Directora da Escola.....	22
4.1.2. Factores que Favorecem e /ou Dificultam a Implementação das Boas Práticas de Liderança e de Gestão Participativa na Escola.....	22
4.2.3. Reflexões sobre o Papel da Liderança no Aprimoramento da Gestão Participativa na Escola Secundária da Igreja de Nazareno	23
4.2 Resultados do Questionário Aplicado aos Professores.....	26
4.1.2. Percepções dos Professores sobre os Estilos de Liderança e os Mecanismos de Participação Prevalentes na Escola Secundária da Igreja do Nazareno.....	29
4.1.3. Estilo de Liderança Protagonizado pelos Gestores e o seu Nível de Influência no Desenvolvimento da Gestão Participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno.....	32
4.1.4. Factores que Favorecem e /ou Dificultam a Implementação das Boas Práticas de Liderança e de Gestão Participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno	33
4.1.4.1. Percepção dos Professores à Respeito dos Factores que Favorecem e/ ou Dificultam a Implementação das Boas Práticas de Liderança e de Gestão Participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno	34
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES	37
5.1. Conclusões	37
5.2. Sugestões	40
6. Referências Bibliográficas	42

ANEXO	48
APÊNDICE	Error! Bookmark not defined.

Resumo

Este estudo tem como título “*Análise do Papel da Liderança na Gestão Participativa: Estudo de Caso do 2º Ciclo do Ensino Secundário da Escola Secundária da Igreja do Nazareno*”, teve como objectivos específicos: identificar, a partir das percepções dos professores, os estilos de liderança e os mecanismos de participação prevalentes na Escola Secundária da Igreja do Nazareno; descrever o estilo de liderança protagonizada pelos gestores e o seu nível de influência no desenvolvimento da gestão participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno; identificar os factores que favorecem e /ou dificultam a implementação das boas práticas de liderança e de gestão participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno e explicar o papel da liderança no aprimoramento da gestão participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno. Quanto à natureza da pesquisa, a mesma é aplicada, quanto aos objectivos, o estudo é exploratório-descritivo, em relação abordagem, o estudo é qualitativo, e sobre o procedimento técnico, é um estudo de caso. Utilizou-se a entrevista Semi-Estruturada e o questionário, para a colecta de dados, e, da pesquisa, concluiu-se que, a Directora da escola conhece o seu papel como gestora escolar e tem promovido acções no sentido de envolver todos na tomada de decisões, no entanto, esta promoção tem sido numa forma superficial e deficitária. E para melhorar a liderança na escola em estudo, sugere-se que, a gestora consciencialize a comunidade (pais e encarregados de educação assim como os estudantes) a participarem no processo de tomada de decisões, Pois assim, os problemas vistos numa perspectiva mais dos professores e dos directores da escola serão mais abrangentes em relação às suas soluções e que busque aprofundar os seus conhecimentos em matéria de liderança e Gestão participativa.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão, Gestão participativa nas Escolas, Liderança.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Neste capítulo do trabalho, far-se-á uma discussão dos conceitos-chave nomeadamente: liderança e Gestão participativa partindo do princípio que os outros autores já produziram sobre as mesmas, far-se-á a apresentação da problematização da pesquisa, os seus objectivos (geral e específicos), as perguntas de pesquisa, a justificativa e irá apresentar-se a estrutura do trabalho.

1.1. Contextualização

Segundo Fraga (2018), a liderança é um dos temas de grande interesse do domínio do Comportamento Organizacional, quer a nível teórico, quer a nível prático. Rodrigues (2009) diz que liderança é o acto de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las ao bom desempenho de acordo com as suas necessidades nas quais actuam, é a habilidade de motivar, é o anseio de integrar pessoas em grupos, capacidade para controlar as mais diversas situações, tendo papel fundamental nas relações humanas e no desempenho e empenho de cada indivíduo.

Autores como Stoner e Freeman (2009) comungam a ideia de que liderança é o processo dinâmico, faseado que consiste em dirigir e influenciar as actividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo, fazendo com que se atinja um conjunto de objectivos organizacionais.

A gestão democrática ou gestão participativa, é fundamental para a definição de políticas educacionais que orientam a prática educativa, bem como revitaliza os processos de participação, dentro dos parâmetros definidos no “chão” da escola pública e é um canal no processo de democratização, na medida em que reúne directores, professores, funcionários, e a comunidade em geral, discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do Projecto Político-Pedagógico da Escola (Luck, 2008).

O gestor democrático descentraliza as actividades, compartilha responsabilidades, motiva o diálogo e respeita as diferenças. Na gestão democrática o director é o principal responsável pela escola, mas, divide as responsabilidades com os demais membros da equipe escolar a saber: professores, funcionários com cargo de chefia e o conselho de escola.

Portanto, para que se consiga alcançar os objectivos escolares é preciso que hajam líderes que recorram à gestão participativa, produzindo desta forma, dinâmicas

eficientes e que levem à melhoria da organização escolar. Sendo assim, o gestor deve estar apto a ouvir a comunidade em que a escola está inserida, para que possa desenvolver acções que atendam as necessidades de todos.

A presente monografia articula-se em 5 capítulos: o primeiro capítulo que corresponde a introdução, apresenta a contextualização do estudo, a problematização, o objectivo geral e os específicos, as perguntas de pesquisa e por fim a justificativa; o segundo apresenta a revisão de literatura; o terceiro capítulo faz referência a metodologia onde são apresentados a descrição do local de estudo, a pesquisa quanto à natureza, quanto aos objectivos de pesquisa, quanto ao procedimento, população e amostragem, as técnicas de recolha de dados, as questões éticas por fim, as limitações dos estudo; o quarto capítulo trata da apresentação, análise e interpretação dos resultados e no quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões e as recomendações.

Resumidamente, este capítulo descreve os principais elementos que permitiram o desenvolvimento do estudo. Além da contextualização acima, apresenta-se abaixo a problematização, os objectivos (geral e os específicos), as perguntas de pesquisa e a justificativa.

1.2. Problematização

A Escola Secundária da Igreja do Nazareno, lecciona apenas o 2º Ciclo do Ensino Secundário e localiza-se na província de Maputo, bairro de *Laulane*, Distrito Municipal *Ka Mavota*. Na Av. *Julius Nyerere* 533/Qtº 52 Parc 660 Bº. Actualmente, conta com 29 colaboradores e possui uma estrutura funcioanal.

No que concerne à organização Pedagógica, a Escola Secundária Josina Machel comporta um ciclo que abarca os alunos da 11ª e 12ª classes, no horário das 07h às 11h:50min e o segundo que também abarca os alunos da 11ª e 12ª classes, no horário das 12h:30min às 17h:30min.

Em 2012, o Ministério da Educação que actualmente é designado Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, criou o Plano Estratégico da Educação (PEE) 2012 – 2016/9, que devia ser implementado em todas as escolas nacionais (incluído Escola Secundária da Igreja de Nazareno), que dentre vários objectivos, enfatizava uma “*governança que promove uma participação activa e democrática da sociedade na gestão das escolas, com base no princípio de que a escola é património da comunidade,*

local onde a sociedade formalmente transmite às novas gerações as experiências acumuladas de âmbito sociocultural e científico da humanidade”.

Como forma de dar continuidade ao plano, criou-se o PEE 2020 – 2029, que enfatiza ainda, a necessidade duma “*gestão da multiplicidade de interações entre os diferentes actores no sistema, nomeadamente, as famílias, as comunidades, os professores, os alunos, os funcionários administrativos*”. Ou seja, ambos os documentos ordenam a necessidade da existência da gestão participativa nas escolas que é levada a cabo pelos directores das mesmas, onde os colaboradores e a comunidade têm espaço na tomada de decisão, no entanto, alguns professores relatam que de 2016 até então na escola em estudo há um conjunto de comportamentos da parte da Direcção da Escola, tais como reuniões sem a convocação de todos membros interessados, cenários como decisões importantes sem a comunicação dos restantes membros das escolas, membros do conselho da escola que desconhecem os seus papéis, reuniões informativas e menos opinativo-deliberativas, são eventos que se têm registado naquela escola e que não favorecem a maior participação dos professores, membros administrativos e a comunidade em geral no processo de tomada de decisão da escola. Até aquele momento, subcomando da directora não existia/não existe na mesma escola nenhum núcleo dos estudantes e em nenhum momento houve participação dos pais e encarregados de educação em reuniões. Estes aspectos foram relatados por alguns professores e também foram observados pela pesquisadora, enquanto estudante daquela escola, de realçar que este é um estudo exploratório, pois antes de tudo fez-se uma sondagem bibliográfica, pelo facto de não ter familiaridade com o problema e, por fim, fez-se um estudo de caso. Para Freitas e Prodanov (2013), este tipo pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que o pesquisador quer investigar.

Tendo em conta que a escola implementou o PEE 2012 – 16/9 e o PEE 2020 – 2029 que tem como um dos objectivos principais, assegurar que as escolas tenham uma gestão participativa através dos líderes questiona-se:

- ***Qual é o papel da liderança no aprimoramento da gestão participativa na Escola Secundária da Igreja de Nazareno?***

1.3. Objectivos

1.3.1. Geral

- Analisar o papel da liderança no aprimoramento da gestão participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno.

1.3.2. Específicos

- Identificar, a partir das percepções dos professores, os estilos de liderança e os mecanismos de participação prevalentes na Escola Secundária da Igreja do Nazareno;
- Descrever o estilo de liderança protagonizado pelos gestores e o seu nível de influência no desenvolvimento da gestão participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno;
- Identificar os factores que favorecem e /ou dificultam a implementação das boas práticas de liderança e de gestão participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno;
- Aferir o grau de influência da liderança voltada para a gestão participativa na Escola Secundária da Igreja de Nazareno.

1.4. Perguntas de Pesquisa

- Na percepção dos professores, quais os estilos de liderança e mecanismos de participação prevalentes na Escola Secundária da Igreja do Nazareno?
- Quais as características do estilo de liderança protagonizada pelos gestores e qual é o seu nível de influência no desenvolvimento da gestão participativa na Escola Secundária da Igreja de Nazareno?
- Quais os factores que favorecem e /ou dificultam a implementação das boas práticas de liderança e de gestão participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno?
- Qual é o grau de influência da liderança voltada para a gestão participativa na Escola Secundária da Igreja de Nazareno?

1.5. Justificativa

Sergiovani (2004) entende que o líder deve promover uma cultura de escola assente em valores e convicções de modo a produzir cimento cultural que una todas as partes e as faça funcionar em harmonia. Para isso, deve em primeiro, desenvolver um clima de bom relacionamento com toda a comunidade educativa

Quanto à Relevância Pessoal: Para a pesquisadora, sendo uma futura Gestora Educacional, a pesquisa proporcionar-lhe-á ferramentas suficientes para treinar e desenvolver líderes que possam inspirar seus liderados e para que, no futuro, estes possam prestar melhores serviços em prol do alcance dos objectivos da escola.

Quanto à Relevância para a Escola em Estudo: O estudo sobre o Papel da Liderança no Aprimoramento da Gestão Participativa é importante para a ESIN, como para outras organizações pois, ajuda na busca de reflexões tendo em vista o alcance de certas soluções, ao nível da escola, capazes de aperfeiçoar a gestão escolar que, por sua vez, impulsiona no melhor funcionamento da escola. O presente estudo ajudará no desenvolvimento de líderes que pratiquem a colegialidade nas tomadas de decisões e que fomentem a Gestão participativa tornando a escola um lugar onde a democracia é praticada diariamente.

Quanto a Relevância académica: No contexto académico, o estudo é relevante, pois, irá aprofundar e enriquecer os conhecimentos ligados ao tema. Assim, como servirá de ferramenta de consulta académica para os estudantes que queiram pesquisar assuntos referentes à liderança ou gestão participativa, principalmente nas escolas. Tendo em conta que existem poucas pesquisas referentes à liderança e gestão participativa no contexto moçambicano, o presente estudo irá contribuir no repositório científico em especial de Moçambique.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Antes de iniciar a análise do quadro teórico sobre “*o papel da liderança na gestão participativa na Escola Secundária da Igreja de Nazareno*”, é fundamental a conceptualização de algumas definições que, com base nos conhecimentos teóricos obtidos durante o curso de OGED, tornam-se fundamental a compreensão dos mesmos. Sendo assim, neste capítulo do trabalho, far-se-á uma discussão das variáveis partindo do princípio que os outros autores já produziram sobre as mesmas.

Neste capítulo, irá se fazer uma discussão dos conceitos-chave, nomeadamente: Liderança e Gestão Participativa, as teorias sobre a Liderança, Os mecanismos de participação na organizações, liderança e sua influência na Gestão Participativa e a Liderança e Gestão Participativa em Moçambique.

2.1. Discussão dos Conceitos-chave: Liderança Vs Gestão Participativa.

2.1.1. Liderança

Robbins (2001), define liderança como o processo que visa influenciar os indivíduos e com suas acções facilitar o movimento de um grupo de pessoas rumo as metas comuns ou compartilhadas.

Para este autor, a liderança consiste em levar as pessoas/indivíduos ou grupos a alcançarem os objectivos e metas, sejam estes individuais ou colectivos por meio de influências que os leva a desencadearem acções.

Hunter (2004, p.18) define como “A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objectivos comuns, inspirando confiança por meio da força do carácter”. Portanto, não se resume a chefia, é uma questão de responsabilidade e de compromisso.

No entendimento do pesquisador, liderança corresponde a um processo de influência levado a cabo pelo líder de uma organização sobre os seus colaboradores, com o intuito de melhorarem os níveis de desempenho atendendo o alcance dos objectivos partilhados na organização. No entanto, o estudo será norteado pela definição de Hunter (2004), pois este aponta a liderança como um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre os seus seguidores. Assim, o grande desafio da

liderança efectiva consiste em conseguir influenciar e encorajar pessoas a atingirem elevados níveis de desempenho, em direcção aos objectivos previamente definidos.

2.1.2. Gestão Participativa

Actualmente, liderança estabelece uma actuação que adapte uma gestão mais participativa, ou seja, com maior afinco as pessoas, de modo a influenciar o alcance de objectivos e metas que são importantes para uma organização e para si próprios. Podemos observar também que líder é fundamental dentro das organizações.

Segundo Guimarães (2012),

“independentemente da posição que ocupe, o líder precisa escutar o que seus liderados têm a dizer. Cabe ao líder a responsabilidade pela decisão final, mas não significa que ele deva gerar todas as ideias, pensar sozinho e consultar-se apenas com seus botões. Um bom executivo dá ouvidos aos outros.

No trecho citado acima afirma a importância que os líderes têm de escutar os seus funcionários e também seus contribuintes, para que se possa tomar uma decisão correcta sem problemas futuros.”

Segundo Paro (2007):

A gestão participativa (ou compartilhada), como o próprio nome sugere, compreende aquela em que todos os agentes envolvidos participam no processo decisório, partilhando méritos e responsabilidades. Dentro do processo democrático e descentralizador a gestão participativa escolar propicia igualdade de condições na participação e distribuição equitativa de poder, responsabilidades e benefícios.

Para este outro pensador, a participação de todos caracteriza a descentralização e o estabelecimento da democracia, sendo a igualdade de responsabilidade sobre as decisões, também compartilhada.

Segundo Muhate (2016), Na gestão participativa, existe uma abrangência de todos os membros da comunidade na busca incessante dos esforços que contribuem para o fortalecimento da capacidade de resposta da escola, em termos de infraestruturas

escolares, recursos financeiros e o acompanhamento da qualidade de ensino que se oferece aos alunos

Para esta pesquisa, considera-se pertinente o conceito de Paro, pois este destaca uma gestão partilhada desde a tomada de decisão, a partilha de méritos e responsabilidades, propiciando a igualdade de oportunidades de participação e distribuição equitativa do poder.

E através deste conceito, a autora desta pesquisa percebe que a gestão participativa já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da acção construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade colectiva.

2.2. Liderança e a Gestão Participativa nas Organizações: um olhar sobre alguns posicionamentos teóricos

2.2.1. Teorias e Estilos de Liderança

3. Teorias de Liderança

As teorias de liderança ajudam a explicar como os líderes podem ser criados e como dotá-los de habilidades, no entanto, essas teorias não são aplicáveis a todos os contextos do meio organizacional, pelo facto do mesmo ser um contexto muito flexível.

4. Teoria dos Traços da Personalidade

Segundo Robbins (2005), essa teoria diferencia líderes de não-líderes com base nas qualidades e características pessoais e de personalidade. Entende que alguns indivíduos podem ser líderes e outros não. E, para ser líder, basta que apresente algumas características que lhe seriam inatas, ou seja, a pessoa nasceria líder e não seria possível pensar em um processo de formação e desenvolvimento. A partir daí, diversas pesquisas tentaram identificar quais seriam os traços responsáveis pela capacidade de liderança, inúmeras listas foram elaboradas, algumas descreviam mais de 80 traços presentes em um líder. Podemos até enumerar algumas como: ambição, energia, desejo de liderar, honestidade, integridade, autoconfiança, inteligência e extroversão. Entretanto, os

diversos estudos não chegaram a um consenso. Isso fez com que a teoria começasse a perder força, já que não conseguia comprovar um conjunto de traços inerentes ao líder.

5. Teoria Comportamental

Na perspectiva de Tolfo (2000), a abordagem comportamental concentra-se nas funções e nos estilos de liderança enfatizando a relação com o grupo. Dessa forma, deduzia-se que os comportamentos poderiam ser aprendidos. Assim, pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados seriam capazes de liderar com maior eficácia. Embora a abordagem comportamental parecesse ir além da teoria dos traços, a diferença fundamental é que oferecia uma lista de estilos ou comportamentos dos líderes, nomeadamente: estilo autocrático, democrático e o liberal.

6. Teoria Situacional

Hersey e Blanchard (1986, citados por Dourado 2005), referem que esta teoria tem como princípio básico a não existência de um estilo único ou característica de liderança aplicáveis em todas as situações. Pelo contrário, cada tipo de situação requer um tipo de liderança distinto. Neste sentido, o líder eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características e com várias condições

7. Teoria Transaccional

Quanto à teoria transaccional, Bento (2008) aborda o surgimento da liderança transaccional como uma teoria que incide no esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos liderados, bem como na atribuição de recompensas e de castigos pelo seu desempenho efectivo. Por seu turno, Bass e Avólio (2004) referem que a relação que se estabelece entre o líder e os seguidores é baseada em transacções mutuamente benéficas, ou seja, o líder motiva os seus seguidores pelo apelo que faz aos interesses próprios e baseia o seu poder na autoridade que lhe advém da posição hierárquica.

8. Liderança Transformacional

Bazo (2011) distinguiu três dimensões da liderança transformacional: (i) carisma/inspiração/visão: que consiste em inspirar os colaboradores a se empenhar no seu trabalho, desenvolvendo, identificando e articulando uma visão particular; (ii) Consideração individual: consiste em respeitar e valorizar os sentimentos e as necessidades pessoais dos colaboradores; e (iii) Estímulo intelectual: consiste em

desafiar os colaboradores a se profissionalizar de tal maneira que a organização como um todo aprenda.

Pesquisadores como Castanheira e Costa (2007) entendem que esta teoria se caracteriza por ter uma forte componente pessoal, na medida em que o líder transformacional motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes, de forma a criar inspiração para a realização de objectivos assentes em valores e ideais.

Portanto, este estudo é norteado através desta última teoria de liderança (teoria transformacional), apesar dela estar também relacionada com a teoria transaccional, a teoria transformacional, no contexto escolar, os directores devem inspirar toda sua comunidade escolar, sobretudo os professores e os restantes colaboradores da área administrativa a se empenharem nas suas funções, esta teoria ajuda também no desenvolvimento profissional dos colaboradores da escola, onde o director exerce um papel preponderante para os restantes membros da escola. Segundo Bazo (2011) sobre esta teoria, no contexto moçambicano, aos dirigentes escolares é atribuída a tarefa de desenvolver as suas escolas e professores e enfrentarem as tarefas de implementação de um novo currículo.

2.2.2. Estilos de Liderança

9. Liderança Autocrática

Chiavenato (2004) descreve um pouco sobre o estilo de liderança autocrática da seguinte maneira: o Líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Embora gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. O Trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as actividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.

10. Liderança Democrática

Bernardes (2008) defende que, neste estilo de liderança, as directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, tendo o líder a função de estimular e aconselhar quando solicitado. O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro do grupo tem um

certo grau de liberdade, além do líder procurar ser um membro igual aos outros do grupo, não se encarrega muito em tarefas. O líder promove um clima grupal positivo e desenvolve um ritmo de trabalho progressivo e seguro, mesmo na sua ausência.

A preocupação está ligada ao alcance dos objectivos comuns, em que todos os membros da organização são tidos como partes importantes da organização, (Razão,2019).

11. Liderança Liberal (Laissez-faire)

Para Chiavenato (2004) nesse tipo de liderança: “há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder” A definição das tarefas é feita pelo próprio grupo, mas é importante lembrar que para que esse tipo de liderança tenha sucesso é necessário ter um grupo com profissionais com alto grau de maturidade e responsabilidade. Nesse tipo de liderança, parte-se do princípio de que o grupo atinja a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder.

2.2.3. Mecanismos de Participação nas Escolas

Segundo Dourado (2005), as escolas e os sistemas de ensino precisam criar mecanismos para garantir a participação da comunidade escolar no processo de organização e gestão dessas instâncias educativas. A participação só será efectiva se os agentes que compõem a comunidade escolar conhecerem as leis que a regem, as políticas governamentais propostas para a educação, as concepções que norteiam essas políticas e, principalmente, se estiverem engajados na defesa de uma escola democrática que tenha entre seus objectivos a construção de um projecto de transformação do sistema autoritário vigente.

Entre os mecanismos de participação que podem ser criados na escola, destacam-se: *o conselho escolar, o conselho de classe, a associação de pais e encarregados de Educação e o Núcleo de Estudante.*

12. Conselho Escolar

Ainda segundo Dourado (2005), o conselho escolar é um órgão de representação da comunidade escolar. Trata-se de uma instância da escola que deve ser composta por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e constitui-se num espaço

de discussão de carácter consultivo e/ou deliberativo que criará as condições para a instauração de processos mais democráticos dentro da escola.

O Conselho Escolar, entre outros mecanismos, tem papel decisivo na gestão democrática da escola, se for utilizado como instrumento comprometido com a construção de uma escola cidadã. Assim, constitui-se como um órgão da escola que representa a comunidade escolar e local, actuando em sintonia com a administração da escola e definindo caminhos para tomar decisões administrativas, financeiras e Político-Pedagógico condizentes com as necessidades e potencialidades da escola.

E assim a gestão deixa de ser prerrogativa de uma só pessoa e passa a ser um trabalho colectivo, onde os segmentos escolares e a comunidade local se congregam para construir uma educação de qualidade e socialmente relevante. Com isso, divide-se o poder e as consequentes responsabilidades, (Gracindo, 2007)

13. Conselho de Classe

É mais um dos mecanismos de participação da comunidade na gestão e no processo de ensino-aprendizagem desenvolvido na unidade escolar. Constitui-se numa das instâncias de vital importância num processo de gestão democrática, pois:

"guarda em si a possibilidade de articular os diversos segmentos da escola e tem por objecto de estudo o processo de ensino, que é o eixo central em torno do qual desenvolve-se o processo de trabalho escolar" (Dalben, 2004).

Nesse sentido, o Conselho de Classe não deve ser uma instância que tem como função reunir-se ao final de cada trimestre ou do ano lectivo para definir a aprovação ou reprovação de alunos, mas deve actuar em espaço de avaliação permanente, que tenha como objectivo avaliar o trabalho pedagógico e as actividades da escola.

14. Associação de Pais e Encarregados de Educação

Para Dourado (2005), Associação de pais e Encarregados de Educação, enquanto instância de participação, constitui-se em mais um dos mecanismos de participação da comunidade na escola, tornando-se uma valiosa forma de aproximação entre os pais e a instituição, contribuindo para que a educação escolarizada ultrapasse os muros da escola e a democratização da gestão seja uma conquista possível.

15. Núcleo de Estudantes

Numa escola que tem como objectivo formar indivíduos participativos, críticos e criativos o núcleo estudantil torna-se um mecanismo de participação dos estudantes nas discussões do quotidiano escolar e em seus processos decisórios, constituindo-se num laboratório de aprendizagem da função política da educação e do jogo democrático. Possibilita, ainda, que os estudantes aprendam a se organizarem politicamente e a lutar pelos seus direitos, (Dourado, 2005).

2.3. Liderança Escolar e sua Influência na Gestão Participativa

De acordo com Sergiovanni (2004), o líder é alguém que orienta os outros líderes tendo em conta que numa escola cada professor ou outro tipo de colaborador é um líder a seu nível nas funções que desempenha. O Director da escola enquanto líder tem por tarefa consciencializar a equipa para pôr em prática a gestão e políticas educativas. A valorização do trabalho de cada um é fundamental para elevação dos resultados organizacionais.

Luck (2010) afirma que o papel do gestor é de extrema importância para a Gestão Participativa, já que cabe a ele ser um dos agentes transformadores a partir do direccionamento de acções que possibilitem um processo de mudança com a colaboração de todo o colectivo escolar; é através da articulação desses diferentes actores que se pode construir um projecto Político-Pedagógico transformador, cujo compromisso é com a formação de um homem também transformador.

Se o gestor se preocupa com a realização de um trabalho em conjunto com todos aqueles que fazem parte do contexto escolar e liderar sua equipe formando agentes que também terão como princípio a liderança, teremos efectivamente uma escola transformadora e libertadora, pronta para protagonizar a construção de uma sociedade que tenha como princípios a justiça, a democracia e o respeito, (Luck, 2010).

Assim, pode-se entender que o líder escolar tem uma enorme influência na gestão participativa cujo escopo é o melhoramento da acção educativa e pedagógica dos actores escolares, através da troca de experiências entre os colaboradores de uma determinada escola. Este processo não é exclusivo apenas aos líderes das escolas, mas envolve toda a comunidade escolar, uma vez que, para que haja uma compreensão da

acção educativa, é necessário que os outros colaboradores estejam cientes de todo o processo, isto é, que sejam envolvidos.

2.4. Factores que Favorecem e/ou Dificultam a Implementação de Boas Práticas de Liderança e de Gestão Participativa nas Escolas Moçambicanas

Segundo o plano Estratégico da Educação 2020/29 ao nível da governação, quer os gestores escolares, quer os Conselhos de Escola possuem ainda limitações, no que respeita à gestão da escola. Por exemplo, a limitação de gerir a assiduidade dos professores, afecta seriamente a qualidade da educação, com a escola a oferecer 74 dias efectivos de aulas (39%) dos 190 dias planificados no currículo. Outro exemplo é a dificuldade de construir uma ligação efectiva entre a escola e a comunidade, e de desenvolver mecanismos de responsabilização participativos e eficientes. Estes desafios estão relacionados com o processo de selecção das lideranças escolares e consequente formação para o desempenho do cargo.

Os estudos realizados por Chunguane (2017) concluem que os líderes escolares praticam uma liderança autocrática caracterizada por uma disciplina normativa em que autoridade não se questiona nem se discute as decisões com os líderes escolares, relativamente ao nível de valorização dos professores e em relação à actuação dos líderes escolares. Conclui-se ainda que liderança no seio da escola é menos importante, devido ao fraco envolvimento e participação dos professores na gestão da escola e mau relacionamento interpessoal vigente existente entre o corpo docente e a direcção da escola.

O estudo realizado por Muterreda (2017) na Escola Secundária de Noroeste 1 da cidade de Maputo revelou que existe o estilo de liderança democrática predominante, sobretudo na gestão escolar. Porém, a autora levanta uma observação bastante pertinente na qual a mesma escola não só é caracterizada pelo estilo democrático, mas também por outros estilos de liderança como transformal, autocrático. Além disso, existem respostas contraditórias em relação às estratégias e procedimentos de gestão e liderança prevalecente na referida instituição de ensino.

Um outro estudo feito nas escolas primárias públicas da cidade de Maputo pela pesquisadora Mataruca (2014), mostrou claramente que algumas práticas de liderança escolar deviam ser implementadas como sendo importantes para o desenvolvimento de novos conhecimentos e uma visão estratégica para a melhoria da liderança escolar nas

escolas primárias públicas. Dentre elas, destacam-se a sinceridade, a integridade, a ética, a capacidade de transmitir visão aos liderados, de valorizar as contribuições dos colaboradores ou demonstrar reconhecimento especial quando estes fazem bom trabalho.

O mesmo estudo, através dos resultados da entrevista mostrou que o trabalho do dia-a-dia dos gestores se baseava no que está regulamentado no DM n° 54/2003 de 28 de Maio, sobre o regulamento geral das escolas do ensino básico e procura facilitar as pessoas para que entendam o que deve ser feito numa organização escolar. A mesma pesquisa concluiu que quase todas as escolas não conseguem evidenciar aspectos que garantem a liderança escolar, limitando em cuidar de aspectos burocráticos básicos, através do qual as pessoas deste nível se guiam no funcionamento, sem se ter em conta a abertura, que o mesmo dispositivo dá, como por exemplo, desenvolver acções criativas e inovadoras.

Portanto, destas pesquisas pode-se concluir que dentre os factores que dificultam a implementação de boas práticas de liderança e gestão participativa nas escolas encontramos: vários tipos de liderança não único em especial a democrática, Fraco envolvimento e participação dos professores na gestão da escola e mau relacionamento interpessoal, a falta de sinceridade, a integridade, a ética, a capacidade de transmitir visão aos liderados e dificuldades de se valorizar as contribuições dos colaboradores e, por fim, o facto dos líderes estarem obcecados pelos aspectos burocráticos havendo uma necessidade de mudança.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Este capítulo tem como objectivo apresentar os procedimentos metodológicos que possibilitaram o alcance dos objectivos propostos neste trabalho, a saber: a descrição do local de estudo (secção 3.1), a classificação da pesquisa (secção 3.2). Também, é apresentada população e amostragem (secção 3.3), as técnicas de recolha de dados (secção 3.4), as técnicas de análise de dados (secção 3.5), as questões éticas (secção 3.6) e, por fim, as limitações dos estudo (secção 3.7).

3.1. Descrição do local de Estudo

A Escola Secundária da Igreja de Nazareno lecciona apenas o 2º Ciclo do Ensino Secundário, localiza-se na província de Maputo, bairro de Laulane, Distrito Municipal Ka Mavota. Na Av. Julius Nyerere 533/Qtº 52 Parc 660 Bº. Actualmente conta com 29 colaboradores e possui uma estrutura funcional que de acordo com Camargo (2016), neste tipo de estrutura os recursos estão organizados em departamentos. Por exemplo: administrativo, contábil, marketing, desenvolvimento, produção, etc.. No que concerne à organização Pedagógica, a Escola Secundária Josina Machel comporta um ciclo que abarca os alunos da 11ª e 12ª classes, no horário das 07h às 11h:50min e o segundo que também abarca os alunos da 11ª e 12ª classes, no horário das 12h:30min às 17h:30min.

3.2. Classificação da Pesquisa

3.2.1. Quanto à Natureza de Pesquisa

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada, pelo facto das suas conclusões e recomendações mais tarde serem aplicadas no contexto educacional, concretamente na gestão escolar. E assim trazendo a resolução dum determinado problema. Gerhardt e Silveira (2009) dizem que este tipo de pesquisa objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos e que envolve ainda verdades e interesses locais.

3.2.2. Quanto aos Objectivos de Pesquisa

Quanto aos objectivos, esta pesquisa é exploratória, pois antes de tudo fez-se uma sondagem bibliográfica, pelo facto de não ter familiaridade com o problema e, por fim, fez-se um estudo de caso. Para Freitas e Prodanov (2013), este tipo pesquisa se encontra

na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que o pesquisador quer investigar, possibilitando a delimitação do tema da pesquisa; Freitas e Prodanov (2013) explicam que este tipo de pesquisa visa orientar a fixação dos objectivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto além de assumir uma forma de pesquisas bibliográficas e estudo de caso. E para este estudo, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o papel da liderança na gestão participativa, pois com base nos relatos dos professores e a observação da pesquisadora enquanto estudante da escola em estudo, surge a necessidade de se aprofundar sobre o assunto e fazer um estudo de caso.

3.2.3. Quanto à Abordagem de Pesquisa

Do ponto de vista da abordagem, optamos pela abordagem qualitativa que, na perspectiva de Yin (2005), é uma metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequena amostra que proporciona percepções e compreensão do problema

3.2.4. Quanto ao Procedimento Técnico

Quanto ao procedimento técnico, esta pesquisa é um estudo de caso. A escolha deste tipo de procedimento técnico deveu-se ao facto de autores como Diehl e Tatim (2006) referirem que o Estudo de Caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos, de maneira que permita o amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

3.3. População e Amostragem

3.3.1. População

Da Silva e Menezes (2005) concordam com vários autores que a População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. É importante lembrar que a Escola Secundária da Igreja do Nazareno é composta de 29 colaboradores, portanto, a população desta pesquisa será composta por todos os colaboradores da mesma, a saber: a Directora, os colaboradores da secretaria e da área administrativa, professores, os membros do conselho escolar e os guardas.

3.3.2. Amostra

Amostra é parte da população ou do universo, seleccionada de acordo com uma regra ou plana (Da Silva e Menezes, 2005). Dentro dos 29 indivíduos extraiu-se apenas 18 que representaram o número exacto da amostra desta pesquisa. Sendo que 1 Directora, 12 professores e 5 colaboradores da área administrativa.

Como critério de amostragem, usou-se *amostragem por acessibilidade, que na visão de Beuren (2003)*, neste tipo de amostragem os pesquisadores apenas obtêm os elementos (participantes da pesquisa) a que tem maior facilidade de acesso, admitindo que eles possam efectivamente representar de forma adequada a população.

3.4. Técnicas de Recolha de Dados

Este estudo tem como objectivo geral: *Analisar o papel da liderança no aprimoramento da gestão participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno* e para a materialização do mesmo, usou-se as seguintes técnicas de recolha de dados: Entrevista Semi-Estruturada e Questionário.

3.4.1. Entrevista Semi-estruturada

Conforme Marconi e Lakatos (2018) na Entrevista Semi-Estruturada, o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direcção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal, (op. cit).

Esta técnica de recolha de dados foi aplicada a 1(um) elemento que é a Directora da Escola Secundária da Igreja do Nazareno, com o objectivo de descrever o estilo de liderança protagonizada pelos gestores e o seu nível de influência no desenvolvimento da gestão participativa na escola, assim como, identificar os factores que favorecem e /ou dificultam o desenvolvimento da gestão participativa na escola.

Escolheu-se esta técnica de recolha de dados, pelo facto de Barbosa (2008) enfatizar que o mesmo pode ser utilizado com todos os segmentos da população (alfabetizados ou não), há maior flexibilidade: o entrevistador pode repetir a pergunta; formular de maneira diferente; garantir que foi compreendido, e permite obter dados que não se encontram nas fontes documentais.

3.4.2. Inquerito por Questionário

Lakatos e Marconi (2003) definem questionário como um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Foram várias as razões que justificaram a escolha deste instrumento: economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados, atinge maior número de pessoas simultaneamente, abrange uma área geográfica mais ampla, obtém respostas mais rápidas e mais precisas, (Lakatos e Marconi, 2003). Com este instrumento pretendia-se identificar os estilos de liderança prevalentes na Escola Secundária da Igreja do Nazareno e o mesmo foi aplicado à 12 professores e 5 colaboradores da área administrativa e continha perguntas fechadas e uma pergunta aberta.

3.5. Técnicas de Análise de Dados

Esta pesquisa adoptou uma abordagem do tipo mista (subsecção 3.2.3), ou seja, uma abordagem que agrega os elementos qualitativos e quantitativos. Assim, para fazer análise de dados da parte qualitativa, especificamente a entrevista, usou-se a técnica da autora Laurence Bardin chamada *análise de conteúdo*.

Autora Bardin (2016) define análise de conteúdos como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para esta autora, esta técnica é baseada em procedimentos sistemáticos, intersubjectivamente validados e públicos para criar inferências válidas sobre determinados conteúdos verbais, visuais ou escritos, buscando descrever, quantificar ou interpretar certo fenómeno em termos de seus significados, intenções, consequências ou contextos, (Bardin, 2016). A mesma técnica é composta por três fases e fora estas fases que após a recolha dos dados seguiu-se rigidamente. Estas fases são: a pré-análise, exploração do material ou codificação, tratamento dos resultados - inferência e interpretação.

16. Na primeira fase, *pré-análise*, fez-se identificação dos instrumentos de pesquisa, recolha dos dados, e por fim, fez-se uma leitura preliminar dos dados colhidos;

17. Na segunda fase, *exploração do material ou codificação* – consistiu na transformação dos dados brutos numa forma sistemática para o processo e agregação em unidades e categorias;
18. Na terceira fase, *tratamento dos resultados - inferência e interpretação* - esta fase buscou fazer uma explicação dos dados na visão da pesquisadora assim como fez-se uma discussão dos dados com outros autores.

Ainda sobre as técnicas de análise de dados deste estudo, também, usou-se a Estatística Descritiva simples, que, segundo Guedes, Acordo, Martins e Janeiro (2005), a estatística descritiva simples tem como objectivo se descrever os dados, sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, organiza e descreve os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas. E para sua masterização utilizou-se o *software Microsoft Excel 365*, que é um *software* da empresa *Microsoft* mais actualizado inclui os recursos mais colaborativos e uma experiência integrada e perfeita¹.

3.6. Questões Éticas

Kennedy (2006) considera que a integridade da pesquisa inclui a incorporação de códigos de ética pessoais e profissionais no projecto de pesquisa, e também inclui aderir a estes códigos enquanto o estudo é realizado. Creswell (2007) acrescenta afirmando que as questões éticas devem ser consideradas e reflectidas em todo o processo de pesquisa.

A presente pesquisa garantiu todos os aspectos éticos, desde o começo até ao fim (problematização, levantamento das questões de pesquisa, o enquadramento dos participantes, as entrevistas assim como a apresentação e discussão dos dados). Na realização da pesquisa pautou-se com o consentimento informado, direito à privacidade, benefícios e divulgação dos resultados, confidencialidade, anonimato, e no processo e final da recolha de dados não houve nenhuma situação que coloque os participantes em risco.

Também se pediu a permissão da Escola Secundária da Igreja do Nazareno para a realização das entrevistas e colecta de dados através dum credencial dirigida à

¹ Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/microsoft-365-for-home-and-school-faq>

Directora da escola. Nesta credencial evidenciou-se os objectivos da pesquisa, informou-se ainda a instituição, que, no final da pesquisa, os resultados poderiam ser apresentados à mesma, para que ela se beneficiasse. Da mesma forma que se informou aos professores, antes da realização das entrevistas, em que consistia essa entrevista e como deveria ser procedida.

3.7. Limitações

No decorrer do presente estudo, a pesquisadora admite ter encontrado algumas limitações, a saber:

- A dificuldade em encontrar literatura que abordasse exclusivamente desafios da liderança no aprimoramento da gestão participativa nas escolas moçambicanas
- A não disponibilidade do Conselho de Escola para contribuir através do questionário e da entrevista e isto fez com que esse grupo alvo importante não fosse incluído no estudo;
- O facto de não se inquirir aos alunos, um outro alvo de estudo que iria contribuir para se saber se dos mesmos, se os seus chefes de turma são convocados em reuniões importantes para tomada de decisões.

No entanto, apesar de existirem essas limitações, a pesquisadora acredita que conseguiu alcançar os resultados pretendidos pois para suplantar essas limitações, construiu-se o quadro teórico inerente ao objecto de estudo recorrendo a obras predominantemente de proveniência estrangeira, daí que, houve a necessidade de particularizar abordagens e usou-se a literatura moçambicanas disponíveis.

A não disponibilidade do conselho de escola e o facto de não se inquirir alunos também foi possível suplantar com os resultados obtidos pela amostra, pois, esta mostrou-se suficiente para a alcance dos objectivos.

CAPÍTULO IV- APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os principais resultados da pesquisa. Para o feito o capítulo é subdividido em duas partes. A primeira parte que representa os resultados obtidos através da entrevista feita à Directora. A segunda parte, os resultados obtidos através do questionário feito aos professores e colaboradores da secretaria/área administrativa. Esta forma de subdivisão dos resultados permite focar sobretudo os objectivos da pesquisa.

4.1. Resultados da Entrevista Aplicada a Directora da Escola

Nesta parte do trabalho irar-se-á se apresentar, analisar e interpretar os dados colhidos através da entrevista que foi aplicada à Directora da Escola.

4.1.1.O Perfil da Directora da Escola

A directora da escola que preferimos chamá-la de “D1”, desempenha esta função no intervalo de 0 à 5 anos, com idade compreendida no intervalo de 45 a 50 anos, possui o grau de licenciatura.

4.1.2. Factores que Favorecem e /ou Dificultam a Implementação das Boas Práticas de Liderança e de Gestão Participativa na Escola

Neste objectivo, pretendia-se saber quais os factores que favorecem e ou dificultam a implementação das boas práticas de liderança e de gestão participativa na escola. Este objectivo subdividiu-se em dois. A primeira subdivisão aborda sobre a percepção da Directora sobre os factores que favorecem e ou dificultam a implementação das boas praticas de liderança e de gestão participativa, a segunda parte fala sobre a percepção dos professores sobre os factores que favorecem e ou dificultam o implementação das boas práticas de liderança e de gestão participativa.

4.1.2.1. Percepção da Directora à Respeito dos Factores que Favorecem e/ ou Dificultam a Implementação das Boas Práticas de Liderança e de Gestão Participativa na Escola.

Esta questão incidia sobre quais os factores que favorecem e/ ou dificultam implementação das boas práticas de liderança e de gestão participativa na escola? Ao que foi possível ouvir da D1:

“Existem tantos factores que interferem dum jeito negativo para o desenvolvimento da gestão participativa, dentre eles, posso falar por exemplo, resistência de muitos quando são chamados a participarem nas reuniões como é o caso do Conselho da Escola, de muitos professores. Os autores da gestão participativa, neste caso os professores e alguns membros do Conselho de Escola ainda não estão a par do assunto, não têm conhecimento sólido sobre a gestão participativa, principalmente o Conselho da Escola que não entendeu ainda o seu papel (...)” D1.

Através do relato acima descrito, pode-se inferir que, diferentemente da visão dos professores onde a Directora da escola dá espaço aos demais membros da escola para partilharem suas ideias, a mesma destaca que factores como a fraca participação dos professores e alguns membros da escola que constituem o conselho da escola não comparecem quando aquela tem marcado reuniões.

Assim, entende-se que este seja um factor bastante crucial. Ora vejamos, se por um lado a líder promove a gestão participativa através de partilha de ideias com seus subordinados e por outro lado existe uma fraca aderência dos membros da comunidade escolar em reuniões, um lugar bastante importante onde pode-se notar, sobretudo o estilo de liderança da Directora, como é que vai existir uma gestão participativa se muitos membros da comunidade escolar (professores e alguns que constituem o conselho da escola) não comparecem nas reuniões, o lugar onde se faz organização, controlo e planificação de muitas actividades relacionadas à escola.

4.2.3. Reflexões sobre o Papel da Liderança no Aprimoramento da Gestão Participativa na Escola Secundária da Igreja de Nazareno

Neste objectivo, pretendia-se perceber o papel da liderança, no aprimoramento da gestão participativa na Escola Secundária da Igreja de Nazareno. E, para tal, foram levantadas duas questões que nortearam a entrevista com a directora.

Como líder, qual tem sido seu papel no aprimoramento da gestão participativa nesta escola?

“Dou espaço aos demais colaboradores para darem suas opiniões em reuniões, e tomo a decisão, mas quando se trata de decisões importantes, prefiro não dar essa abertura. Também tenho mobilizado ao Presidente do Conselho de Escola, de modo a retomarem as actividades que na verdade estão paradas assim como

mobilizo os Professores, Conselho de Classe, Sector Pedagógico a se envolverem em todos os processos. Mesmo se existisse um núcleo de estudante também envolveríamos”.

Da resposta da Directora podemos, perceber que a mesma tem desenvolvido acções de promoção para a gestão participativa, assim como a mesma reconhece o seu papel de liderança. Um dos papéis dos líderes escolares, sobretudo, é mobilizar recursos com vista a fazer com que todos estejam envolvidos nestes recursos para no final conseguir-se atingir os objectivos escolares.

Além disso, o facto de mobilizar outros indivíduos do seio escolar para que estejam engajados na gestão participativa é um dos papéis da liderança escolar. Este pensamento corrobora com as ideias da autora Luck (2010), quando a mesma diz que a gestão escolar perante a liderança é compreendida como o procedimento de mobilização e direcção do trabalho e empenho colectivo presentes na escola, em agregação com a coordenação de recursos e procedimentos para que a instituição cumpra de forma efectiva o seu papel igualitário e alcance os objectivos educacionais de formação dos alunos e promoção da aprendizagem. Por isso que, Santos (2020), defende a ideia de que a arte de administrar dentro de uma instituição escolar, é o alicerce do sucesso educacional e da ampliação de competências e capacidades no sujeito aprendiz.

Da entrevista feita à Directora, a pesquisadora percebeu um facto bastante interessante, por um lado há liderança democrática naquela escola e isto foi percebido através dos colaboradores (professores e colaboradores da secretária /área administrativa) e por outro lado. a Directora referiu que *“Dou espaço aos demais colaboradores a darem suas opiniões em reuniões, tomo a decisão e quando se trata de decisões importantes, prefiro não dar essa abertura”*.

Pode-se inferir que, por mais que a Directora tenha uma liderança democrática como mostram os dados na subsecção 4.1.2, este estilo de liderança adoptado pela directora é contraditório ao que Bernardes (2008) defende, o autor diz que neste estilo de liderança, as directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, tendo o líder a função de estimular e aconselhar quando solicitado. O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro do grupo tem um certo grau de liberdade, além do líder procurar ser um membro igual aos outros do grupo, não se encarrega muito em tarefas. O líder promove um clima

grupal positivo e desenvolve um ritmo de trabalho progressivo e seguro, mesmo na sua ausência.

Ou seja, não basta que o líder chame ou convoque reuniões, deixe os outros membros partilharem suas ideias para no final o líder chegar a “mesa” com uma ideia pré-determinada, mas é necessário que aceite o que os outros têm a dizer e dentre várias ideias ali propostas escolher uma, discutir e em conjunto chegar-se a uma conclusão.

Da entrevista com a Directora relacionado com os dizeres dos inquiridos compreende-se que em nenhum momento foi citado o envolvimento dos pais e encarregados de educação. E da revisão de literatura feita, a pesquisadora aprendeu que um dos pilares do seio escolar são os pais e encarregados de educação, principalmente quando se trata da gestão participativa. Estes dados também se sustentam através da pesquisa realizada por Muhate (2016), onde esta constatou o mesmo problema (a não participação dos pais e encarregados de educação na gestão da escola).

Para o nosso estudo podemos levantar várias razões que fazem com que esta camada importante do seio escolar seja deixada de lado, primeiro a negligência por parte da Direcção da Escola - este ponto já foi citado por Luck (2013), quando esta afirma que em geral, muitos dos gestores escolares não só deixam de ouvir os pais, como também evitam fazê-lo, e de dar espaço para a participação familiar no âmbito escolar, por vezes a pouca participação dos pais é causada pelos directores temerem a participação de certos pais que, sendo muito eloquentes e de temperamentos fortes que impõem sua vontade sobre entendimento escolar e que muitas vezes funcionam mais para facilitar sua própria vida ou de seus filhos, do que para melhorar a qualidade do ensino.

E segundo, o fraco conhecimento dos pais e encarregados de educação sobre seu importante papel no seio escolar – e este último foi é reconhecido em estudo de Muhate (2016) e a principal razão segundo esta autora não só é dos pais como também é existência de uma fraca disponibilização da informação para a partilha de acções de gestão entre a escola e os pais por parte da Direcção da Escola.

Sendo assim, segundo Muhate (2016), esta prática reduz, evidentemente a gestão participativa do processo pedagógico para a tomada de decisões e para a procura de soluções, conforme defende Ferreira (2008) citado por Muhate (2016) que o conceito de

gestão participativa está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos os intervenientes nas decisões e na sua implementação.

4.2 Resultados do Questionário Aplicado aos Professores

Nesta subdivisão do capítulo IV, irar-se-á apresentar, analisar e interpretar os dados colhidos através do questionário aplicado aos professores e aos colaboradores da secretaria/área administrativa.

4.2.1. Perfil da Amostra dos Participantes que responderam o Questionário

Como se referenciou na subsecção (3.5.2), este estudo está composto de 18 participantes, e responderam ao questionário apenas 17 participantes.

- **Idade**

A tabela 1 apresenta as idades dos participantes da pesquisa, sendo que 3 se encontram na faixa etária dos 20-30 (17,5%), outros 3 se encontram na faixa etária 31 à 40 (17,5%), a maior parte dos participantes são jovens e se encontram na faixa etária dos 41 à 50 (47%), sendo que 1 participante se encontra na faixa etária dos 51 à 55 (6%) e por fim 2 participantes se encontram na terceira idade, numa faixa etária compreendida dos 56 à 60 (12%), Como ilustra a tabela 1.

Tabela 1: Idade dos Participantes da Pesquisa

Idade	Frequência (f)	Percentagem
20 à 30	3	17,5%
31 à 40	3	17,5%
41 à 50	8	47%
51 à 55	1	6%
56 à 60	2	12%
Total	17	100%

Fonte: Autora da pesquisa

- **Sexo**

A tabela 2 mostra que dos 17 participantes da pesquisa, 5 mulheres que equivalem a 29% e 11 são homens e equivalente a 71%. Ou seja, destes resultados, pode-se perceber que a maior percentagem dos funcionários são do sexo masculino.

Tabela 2: Sexo

Sexo	Frequência (f)	Percentagem
Masculino	12	71%
Feminino	5	29%
Total	17	100%

Fonte: Autora da pesquisa

A tabela 2, mostra uma clara disparidade em relação a equidade de género naquela escola. E estes dados também já foram referenciados no novo PEE -2020/2029, onde é reconhecido que “Continua a haver um grande desequilíbrio de género na composição do professorado: as professoras representam apenas 23% do corpo docente do ES1 e menos que 20% dos professores do ES2 (...) o desafio é continuar a formar e recrutar mais professoras, especialmente no EP2 e no Ensino Secundário” (p.84-87). Acreditamos que o problema não seja formação (no caso de ensino secundário), mas sim a pouca contratação destes profissionais, pois actualmente diversas instituições têm “lançado” muitos profissionais ao mercado de emprego, sobretudo profissionais ligados ao ensino.

- **Anos de serviço**

Em relação ao tempo de serviço dos participantes da pesquisa, a classe dos anos mais representativa foi a de 0 à 5 anos, com uma percentagem de 47%. Não obstante, uma outra classe que mereceu atenção da pesquisadora foi a maior de 20 anos com uma percentagem de 41%. E por fim, 2 participantes estão na classe de 6 à 10 anos (12%). Como ilustra a tabela 3.

Portanto, pode-se considerar a pouca experiência em trabalho dos inquiridos como um factor que influencia sobretudo na pouca percepção sobre a liderança a gestão participativa.

Tabela 3: Anos de Serviço

Tempo de Actuação	Frequência (f)	Percentagens
0 -5 anos	8	47%
6 - 10 anos	2	12%
11- 15 anos	0	0%
15- 20 anos	0	0%
Mais de 20 anos	7	41%
Total	17	100%

Fonte: Autora da Pesquisa

- **Ocupação no Seio Escolar**

Relativamente à ocupação dos inquiridos no seio escolar, constatou-se que maior parte deles são professores numa percentagem de uma 71% e por outro que também constituíram amostra do estudo trabalham na secretaria/área administrativa, numa percentagem de 21% (Tabela 4). Esta tendência da maior parte dos inquiridos serem professores, mostra o papel preponderante desta camada de profissionais quando retratamos da liderança no seio escolar e da gestão participativa. Não menos importante, deve-se ainda registar o papel da área administrativa no processo de liderança e gestão participativa sobretudo.

Tabela 4: Ocupação no Seio Escolar

Ocupação no Seio escolar	Frequência (f)	Percentagens
Professores	12	71%
Secretaria/Área Administrativa	5	29%
Total	17	100%

Fonte: Autora da Pesquisa

- **Nível Académico**

Quanto às habilitações literárias, entende-se que cerca 76% dos inquiridos têm a licenciatura, 12% possuem o mestrado e somente outros 12% primeiro fizeram o curso 10^a +1. Quando observado e analisado os questionários, percebe-se que estes 12 com o curso de 10^a +1 actualmente têm a licenciatura feita. Se agruparmos a percentagem dos licenciados e dos mestrados pode-se concluir que 100% dos inquiridos (os professores e dos da secretaria /área administrativa) têm uma formação superior. Isto mostra uma real preocupação tanto dos professores e dos colaboradores da área administrativa no aprofundamento das suas funções dentro da escola.

Tabela 5: Nível Académico

Nível académico	Frequência (f)	Percentagens
Curso de 7 ^a Classe +3 anos	0	0%
Curso de 10 ^a Classe + 1 anos	2	12%
Curso de 10 ^a Classe +3 anos	0	0%

Curso de 12 ^a Classe +1 anos	0	0%
Licenciatura	13	76%
Mestrado	2	12%
Doutoramento	0	0%
Total	17	100%

Fonte: Autora da Pesquisa

4.1.2. Percepções dos Professores sobre os Estilos de Liderança e os Mecanismos de Participação de Liderança Prevalentes na Escola Secundária da Igreja do Nazareno

Com vista a responder este objectivo específico, nesta parte do trabalho tencionava-se saber as “*Percepções dos professores sobre os estilos de liderança e os mecanismos de participação de liderança prevalentes na Escola Secundária da Igreja do Nazareno*” e através do questionário quanto ao estilo de liderança, constatou-se que 100% dos inquiridos responderam que existe o estilo de liderança democrática na escola em estudo, como mostra a Tabela 6.

Tabela 6: Estilo de Liderança

Estilo de Liderança	Frequência (f)	Percentagens
Autocrática	0	0%
Democrática	17	100%
Laissez-faire	0	0%
Sem Opção	0	0%
Total	17	100%

Fonte: Autora da Pesquisa.

Os resultados da Tabela 6 mostram evidentemente a extrema preocupação da Directora no compartilhamento do processo de tomada de decisões naquela escola. Além disso, entende-se ainda que, a mesma valoriza seus subordinados e une esforços com os mesmos para conseguir alcançar os objectivos traçados ao longo do início de cada trimestre. Não obstante, devemos perceber ainda que se todos os participantes que responderam o questionário afirmando que a Directora actua através da liderança democrática, então os mesmos sentem-se valorizados pela mesma e isso pode ajudar na motivação destes colaboradores.

Portanto, estes dados mostram uma nova tendência no seio escolar, na medida em que a liderança democrática propicia a participação de toda comunidade escolar na tomada de

decisão, sobretudo, se comparado com as ideias de Honorato (2018), quando este pesquisador refere que o que é verificado de mais comum nas escolas são as queixas dos directores de que têm que fazer tudo sozinhos para o trabalho da escola como um todo, limitando-se os professores à suas responsabilidades de sala de aula.

Assim, esta nova tendência antes referida dos gestores escolares assenta-se nas ideias de Heidrich (2009), quando este defende que os directores estão a desenvolver algumas competências que são simples em suas definições, mas complexas na execução. Como saber ouvir e considerar as ideias, opiniões e posicionamentos divergentes (características principais da liderança democrática).

No entanto, há que analisar e relacionar a fundo o aspecto da subsecção (4.1.2.1) discutido pela Directora. Ou seja, as líderes promovem a gestão participativa, no entanto, os seus colaboradores fazem com que haja pouca aderência em reuniões (eles não comparecem), por sua vez são estes mesmos colaboradores que afirmam que a gestora daquela escola tem um estilo de liderança democrática.

Sobre este evento, pode-se levantar várias variáveis que podem ser a razão desta incongruência entre a Directora e o não comparecimento dos subordinados às reuniões ou encontros que ela marca. Se revermos dados da subsecção (4.2.1) onde mostra que a maior parte dos inquiridos está na faixa etária dos 41 à 50 (Tabela 1) diferente da faixa etária da directora (31 à 40), a maior parte dos inqueridos é homen, numa percentagem de 71% (Tabela 2), quanto aos anos de serviço 47% estão no intervalo de 0 a 5 o mesmo intervalo de anos de serviço, da Directora, apesar de também existirem subordinados com mais de mais de 20 em serviço numa percentagem de 41% (Tabela 3), e quanto ao nível académico, a maior parte dos inqueridos terminou na licenciatura (76%) (Tabela 5), o mesmo grau académico da Directora.

O que se pretende dar a entender é que aspectos como anos de experiência/serviço, a idade da Directora, o factor sexo e por fim o grau académico, são elementos que comprometem a liderança da directora naquela escola, fazendo com que os seus subordinados não cumpram até um certo ponto as suas ordens ou decisões.

Por exemplo, sobre a questão de anos serviço, as pesquisas de Bazo (2011) citado em Mutterreda (2017) referem que, de acordo com seus entrevistados, o funcionamento efectivo das escolas ficou prejudicado devido a falta de competências (conhecimento,

habilidades e atitudes) dos seus líderes, em particular nas áreas de planificação, organização, controle e mudança. Importa explicar que é na competência, sobretudo na questão habilidade que esta relacionada com as experiências, que o indivíduo tem a respeito de algo.

Por sua vez, os estudos produzidos por Nakason, Júnior e Dos Santos (2010) concluem que todos tipos de organizações consideram importante ter pessoas experientes por perto, ou seja, consideram que a experiência profissional dos membros da equipe é importante ou muito importante. A mesma pesquisa concluiu, ainda que, para estas organizações, a experiência tem tanta importância que a própria empresa incentiva a continuidade do trabalho para alguns funcionários (por exemplo os que já se aposentaram), como forma de manter o conhecimento e a experiência ainda no ambiente empresarial.

Existem diversos estudos nos quais a ideia de existir uma problemática de género quando as mulheres assumem a liderança, apesar destes estudos não olharem precisamente da liderança feminina no sector escolar. Por esse facto, Kanan (2010), justifica que apesar do grande número de mulheres nas empresas (nas escolas), os cargos de liderança ocupados por elas não são expressivos, isso devido a actos discriminatórios ou sexistas, mostrando que o preconceito pelo simples facto de ser mulher ainda existe. Pode-se justificar também esta necessidade de abertura da liderança através da visão. Para Loden (1988) de modo geral, as mulheres desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado desde a infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e relacionamentos com referido anteriormente.

Quanto aos mecanismos de participação, a Tabela 7 mostra que, todos os indivíduos inqueridos, maior parte (71% concordo e 6% concordo plenamente) refere que (i) as Directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, e estimulada e assistida pelo líder, o grupo estuda as alternativas para atingir o objectivo e pede apoio ao líder, cabe a ele escolher ou acolher as alternativas apresentadas pela equipe, e somente 23% discordo deste mecanismo de participação. A tabela ainda mostra que todos os inqueridos percebem que o incentivo dos colaboradores através do líder na tomada de decisão, além dos directores daquela escola criarem mecanismos com vista o aprimoramento da Gestão Participativa (78% concordos, 14% concordos plenamente).

Tabela 7 Mecanismos de Participação

Afirmações	Discordo	Discordo Totalmente	Concordo	Concordo Totalmente
As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, e estimulada e assistida pelo líder, o grupo estuda as alternativas para atingir o objectivo e pede apoio ao líder, cabe a ele escolher ou acolher as alternativas apresentadas pela equipe;	0%	23%	71%	6%
(ii) Os colaboradores são incentivados a apresentarem sugestões na Tomada de decisão;	0%	0%	82%	12%
(iii) Os Directores criam mecanismos com vista o aprimoramento da Gestão Participativa.	0%	6%	78%	14%

Fonte: Autora da Pesquisa

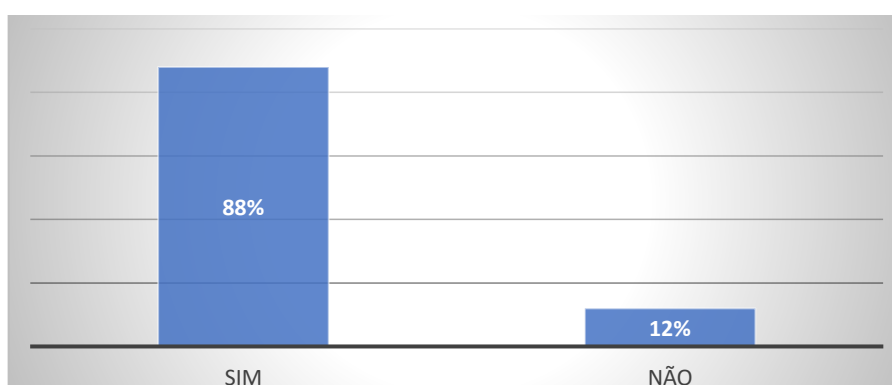
Assim, pode-se depreender que a liderança daquela escola usa mecanismos de participação, tais como: incentivar os colaboradores a apresentarem suas sugestões na tomada de decisões, ouvir os restantes membros do seio escolar (os professores e os colaboradores da área administrativa). E estes mecanismos estão associados à liderança transformacional defendida por Bazo (2011), segundo a qual essa abordagem, originalmente desenvolvida na literatura não escolar sobre liderança, é um termo cada vez mais usado em relação à inovação em grande escala na educação. Esta abordagem identifica explicitamente as práticas que transformam as escolas em escolas de ‘aprendizagem’.

4.1.3. Estilo de Liderança Protagonizada pelos Gestores e o seu Nível de Influência no Desenvolvimento da Gestão Participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno

Neste objectivo, pretendia-se perceber a influência do estilo de liderança protagonizado pelos gestores no desenvolvimento da gestão escolar, ao que foi possível perceber que se observado a Tabela 6, onde mostra claramente que o estilo de liderança vigente e protagonizado pela Directora é democrática, através gráfico 7, permiti-nos inferir que aquele estilo de liderança influencia numa forma significativa na gestão participativa, uma vez que os dados mostram que a maior parte dos participantes (88%) afirmou que

“sim”, a liderança daquela escola promove a gestão participativa e inclui todos na tomada das decisões e somente 12% dos inquiridos referiram que não.

Gráfico 1: Promoção da Liderança na Gestão Participativa



Fonte: Autora da Pesquisa.

De um modo geral, embora se perceba que os estilo de liderança democrática adoptada pela direcção daquela escola influencia numa forma positiva na gestão participativa, temos que ter um olhar clínico à respeito dos inquiridos, que defenderam não perceber a promoção da liderança daquela escola na gestão participativa. Por mais que a pesquisadora não tenha identificado os reais motivos que levaram a alguns inquiridos a defenderem que a liderança não promove a gestão participativa, é importante considerar que estes indivíduos mais tarde podem não reconhecer a liderança naquela escola e isso consequentemente pode levar a desmotivação destes colaboradores, afectando ainda o seu nível de comprometimento (tanto com alunos, outros professores e o sector administrativo, no caso dos colaboradores da área administrativa).

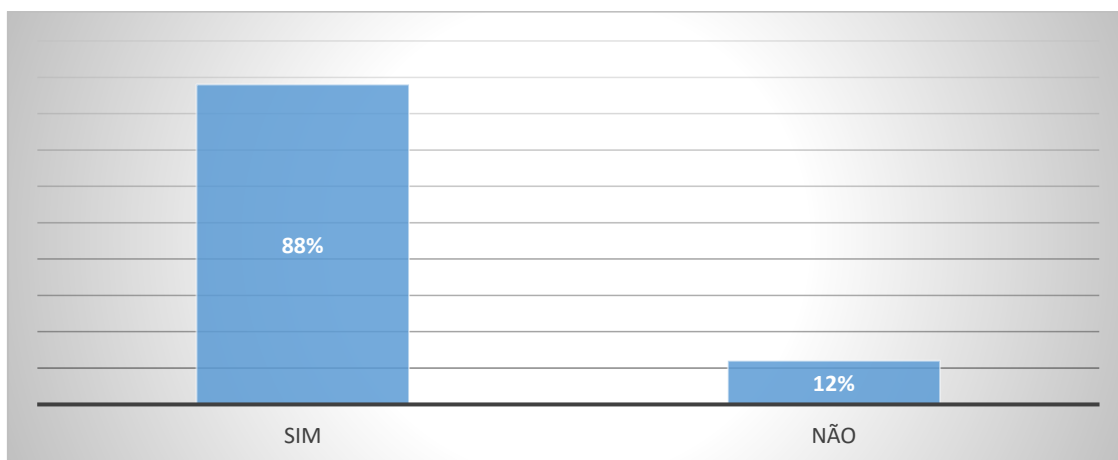
4.1.4. Factores que Favorecem e /ou Dificultam na Implementação das Boas Práticas de Liderança e de Gestão Participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno

Neste objectivo pretendia saber quais os factores que favorecem e ou dificultam o desenvolvimento da gestão participativa na escola em estudo. Este objectivo subdividiu-se em dois. A primeira subdivisão fala sobre a percepção dos professores à respeito dos factores que favorecem e/ ou dificultam o desenvolvimento da gestão participativa na escola e a segunda parte aborda sobre a percepção da Directora sobre os factores que favorecem e/ou dificultam o desenvolvimento da gestão participativa.

4.1.4.1. Percepção dos Professores à Respeito dos Factores que Favorecem e/ ou Dificultam a Implementação das boas Práticas de Liderança e de Gestão Participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno

Analisado os dados através do questionário, neste objectivo, através duma questão fechada (*os líderes escolares promovem a gestão participativa e incluem os demais no processo de tomada de decisões?*) e aberta (*se sim, de que forma ocorre?*), percebeu-se que maior parte dos professores e dos colaboradores da área administrativa tiveram uma percepção positiva a respeito dos factores que favorecem a implementação das boas práticas de liderança e de gestão participativa na escola em estudo, sobretudo na tomada de decisões (88%). E a apenas 12% defenderam não existir factores que favorecem o desenvolvimento da gestão participativa naquela escola. Como mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2: Existência de Factores que Favorecem a Implementação das boas práticas de Liderança e de Gestão Participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno



Fonte: Autora da Pesquisa.

Dentre vários factores que favorecem o desenvolvimento da gestão participativa, pode-se ler dos participantes:

P-1 “A direcção da escola, em assuntos que afectam directa ou indirectamente os professores, considera sempre o ponto de vista dos mesmos e juntos decide-se o que irá beneficiar a todos”.

P3 *“Marca-se reuniões de pessoal administrativo, professores e funcionários, expõe-se o assunto em debate e cada um coloca a sua opinião para no fim tomar-se uma decisão”* .

P4 *“Reunindo com os funcionários para que cada um dê a sua opinião”*.

P5 *“A direcção Marca encontro com seus colaboradores onde expõe o problema e em conjunto é solucionado”*.

P6 *“Envolvendo todos os elementos que fazem parte da instituição na discussão e tomada de decisão”*.

P7 *“Através da ouscultação das ideias dos colegas” “ouscultação antecipada das ideias dos colegas antes da tomada de decisão”*.

Portanto, destes participantes, depreende-se que dentre vários factores que facilitam o desenvolvimento da gestão participativa destacam-se os seguintes: a consideração da liderança em relação aos pontos de vista dos seus subordinados, o debate conjunto e o envolvimento de todos na tomada decisão. Por outras palavras, a Directora daquela escola convida todos na tomada de decisão, no entanto, nenhum participante da pesquisa referiu no mínimo a palavra “descentralização”, o que permite compreender que a directora daquela escola não efectua esta acção de descentralizar o poder.

Neste olhar dos professores e dos colaboradores da área administrativa, não foi possível identificar os factores que dificultam no desenvolvimento da gestão participativa na escola em estudo. Porém as pesquisas de Bernardo Pelozzo (2007) defendem que dentro do seio escolar, factores como a descentralização de funções e a autonomia dos subordinados caso não sejam implementados, poderá afectar de forma negativa todo o processo da gestão participativa, todavia, quando adoptado pela escola poderá permitir que a gestão participativa se insira mais harmoniosamente no contexto sócio-cultural da comunidade escolar, reduzindo assim os controles burocráticos inúteis que fazem perder tempo e muitos processos.

Este argumento ganha mais consistência nas ideias defendidas por Novaes e Fialho (2010) citados por Razão (2019), ao entenderem o termo descentralização como utilizado no campo da gestão educacional que é característica de transferência de atribuições, o que implica um certo grau de poder para as estruturas locais (Novaes &

Fialho (2010), atribuído uma condição instrumental. Para estes autores, a descentralização é capaz de resolver muitos e diferentes problemas que afectam as instituições de ensino.

Segundo Francisco (2015) citado em estudos de Razão (2019), se considerar-se a Delegação numa visão da gestão participativa como um dos tipos de descentralização, portanto ela deveria incluir a transferência de autoridade de tomada de decisões de unidades hierárquicas mais elevadas para unidades mais baixas, mas essa autoridade pode ser retirada segundo a vontade da unidade delegante, (Francisco, 2015 citado por Razão, 2019).

Baseiando-se na teoria transformacional, conforme explica Bazo (2011), que o líder transformacional motiva os seus seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes, de forma a criar inspiração para a realização dos objectivos assentes em valores e ideias e com base nos resultados obtidos da entrevista e questionário, pode-se perceber que a liderança da Escola Secundária da Igreja do Nazareno, carrega de aperfeiçoamento pois a existência de uma resistência por parte dos colaboradores a mobilização desencadeada pela directora, mostra claramente a falta de motivação, inspiração que para Bazo (2011) consiste em inspirar os seus colaboradores a se empenharem no seu trabalho, desenvolvendo, identificando e articulando uma visão particular e se assim fosse não seria necessário insistência da Directora na sensibilização dos seus colaboradores conforme mostram os dados pois cada um se sentiria responsável pelo sucesso da organização.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Neste capítulo são apresentadas principais conclusões e sugestões tendo conta o nosso objectivo geral, que é analisar o papel da liderança no aprimoramento da gestão participativa na Escola Secundária da Igreja de Nazareno, os nossos dados, a metodologia usada assim como a nossa revisão de literatura.

5.1. Conclusões

As conclusões que irão apresentar-se espelham na principal questão principal de pesquisa: Qual é o papel da liderança no aprimoramento da gestão participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno? (subsessão 1.4) que as mesmas reflectem os nossos objectivos específicos (subsecção 1.3), nomeadamente: (i) Na percepção dos professores, quais os estilos de liderança e mecanismos de participação prevalentes na Escola Secundária da Igreja do Nazareno? (ii) Quais as características do estilo de liderança protagonizada pelos gestores e qual é o seu nível de influência no desenvolvimento da gestão participativa na escola? (iii) Quais os factores que favorecem e /ou dificultam a implementação das boas práticas de liderança e de gestão participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno? (iv) Qual é o grau de influência da liderança voltada para a gestão participativa na Escola Secundária da Igreja de Nazareno? .

- Papel da Liderança no aprimoramento da gestão participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno

Luck (2010) afirma que o papel do gestor é de extrema importância para a Gestão Participativa, já que cabe a ele ser um dos agentes transformadores a partir do direccionamento de acções que possibilitem um processo de mudança com a colaboração de todo o colectivo escolar; é através da articulação desses diferentes actores que se pode construir um projecto Político-Pedagógico transformador, cujo compromisso é com a formação de um homem também transformador.

Se o gestor se preocupa com a realização de um trabalho em conjunto com todos aqueles que fazem parte do contexto escolar e liderar sua equipe formando agentes que também terão como princípio a liderança, teremos efectivamente uma escola

transformadora e libertadora, pronta para protagonizar a construção de uma sociedade que tenha como princípios a justiça, a democracia e o respeito, (Luck, 2010).

Através dos dados recolhidos pode-se entender que o líder escolar tem uma enorme influência na gestão participativa cujo escopo é o melhoramento da acção educativa e pedagógica da escola, através da troca de experiências entre os colaboradores da escola, através da mobilização e escultação dos seus colaboradores. Este processo não é exclusivo apenas a líder da escola, mas envolve toda a comunidade escolar, uma vez que, para que haja uma compreensão da acção educativa, é necessário que os outros colaboradores estejam cientes de todo o processo, isto é, que sejam envolvidos. Cabe ao líder mobilizar, incentivar, sensibilizar os seus colaboradores, e a Directora da escola em estudo reconhece o seu papel e tem desempenhado, porém, necessita de aperfeiçoamento.

- Identificar, a partir das percepções dos professores, os estilos de liderança e os mecanismos de participação prevalentes na Escola Secundária da Igreja do Nazareno

Através do instrumento de recolha de dados, na primeira questão, esta pesquisa concluiu que na percepção dos professores, o estilo de liderança prevalente na Escola Secundária da igreja do Nazareno é o Estilo de Liderança Democrática, mas ainda carece de aperfeiçoamento da tal liderança, nos aspectos como motivação, comprometimento em relação aos colaboradores, principalmente quando estes últimos são chamados às reuniões. Ou seja, há uma necessidade da gestora daquela escola procurar outras práticas de gestão participativa e do estilo de liderança democrática, com vista a melhorar as suas competências no que tange à liderança, pois entende-se que os colaboradores não sentem-se comprometidos com as suas decisões.

- Descrever o estilo de liderança protagonizada pelos gestores e o seu nível de influência no desenvolvimento da gestão participativa na escola.

Sobre este ponto, concluímos que o estilo de liderança democrática vigente na escola em estudo influencia numa forma positiva na gestão democrática na, medida em que os próprios colaboradores reconhecem existir um estilo de liderança democrática, porém existem colaboradores que não olham essa gestão participativa que a gestora e outros referem. Assim, esta pesquisa constatou que por mais que não se saiba as reais

motivações, mais tarde isso pode implicar em sérios problemas para a escola pois há probabilidade de existir um nível maior de absentismos ou mesmo de colaboradores (professores, colaboradores da secretaria /área administrativa) que não se sentem mais comprometidos com os objectivos escolares fazendo com que mais tarde possam desacatar ordens dos seus líderes.

No mesmo ponto, consideramos que a liderança exercida pela gestora daquela escola caracteriza-se por abertura, envolvimento dos colaboradores em quase todos os planos e isso acaba influenciando de forma positiva e parcialmente na gestão participativa onde são convidados os professores, e outros funcionários da área administrativa. Esta parcialidade defendida é pelo facto de não se incluir os estudantes (no mínimo os chefes de turmas) assim como os pais e encarregados de educação na gestão participativa.

- Identificar os factores que favorecem e /ou dificultam a implementação das boas práticas de liderança e de gestão participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno.

Na visão dos professores e com base nos dados, dados é possível concluir que são vários os factores que facilitam o desenvolvimento da gestão participativa, a saber: a consideração da liderança em relação aos pontos de vista dos seus subordinados, o debate conjunto e o envolvimento de todos na tomada de decisões. Porém, a presente pesquisa conclui que há uma falta de descentralização, ou seja, o processo no qual consiste em distribuir tarefas, não tem se verificado naquela escola, pelo menos nem os participantes da pesquisa referiram isso muito, menos a própria Directora. E este ponto acreditamos que pode dificultar, sobretudo no desenvolvimento da gestão participativa, o que permite compreender que a Directora daquela escola não efectua esta acção de descentralizar o poder. E por fim, este estudo concluiu que poucos anos de experiência, o mesmo nível de grau académico da Directora com seus subordinados pode estar associado a este desacato dos colaboradores a comparecerem nas reuniões.

- Aferir o grau de influência da liderança voltada para a gestão participativa na Escola Secundária da Igreja de Nazareno.

Sobre este ponto, estudo concluiu que a Directora da escola conhece o seu papel como gestora escolar e tem promovido acções no sentido de envolver todos na tomada de decisões, no entanto, esta promoção tem sido numa forma superficial e deficitária, pois

constatou-se que das acções desenvolvidas pela Directora se comparado com o que a literatura defende, parece existir uma contradição, ou seja, a Directora dá espaço aos seus colaboradores, mas no final é ela que toma as decisões preconcebidas assim como em algumas vezes não faz consulta aos demais.

Também, reconhece-se que a Directora da escola tem sintonia constante com seus colaboradores para o aprumo da gestão participativa, no entanto, nesta gestão participativa são excluídos os estudantes (pelo facto de não existir um núcleo de estudantes), assim como é deixado de lado o reconhecimento e o papel dos pais e encarregados de educação neste processo de gestão participativa. Sendo assim, considera-se que há muito trabalho por parte da gestora escolar para o aprimoramento da gestão participativa na escola em estudo. É por esta razão que defendemos que há desta forma uma necessidade de se reciclar este conhecimento da liderança e gestão participativa.

5.2. Sugestões

Tendo em conta os dados colectados durante a pesquisa e observando as conclusões apresentadas na subsecção (5.1), sugerimos o seguinte:

Que a gestora da escola em estudo consciencialize a comunidade (pais e encarregados de educação assim como os estudantes) a participarem no processo de tomada de decisões, conforme defende Ferreira (2008) citado por Muhate (2016) que o conceito de gestão participativa está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos os intervenientes nas decisões e na sua implementação. Pois só assim, acreditamos que os problemas vistos numa perspectiva mais dos professores e dos directores da escola serão mais abrangentes em relação às soluções, na medida em que os pais e encarregados de educação assim como os alunos trazem outras abordagens e isso pode além de flexibilizar a tomada de decisões, trazer melhores decisões onde todos saem a ganhar.

Que a Directora da escola procure aprofundar seus conhecimentos em matéria de liderança escolar e gestão participativa, através de formações de longa duração como (outra licenciatura ou mesmo mestrado), pois acreditamos que com estes cursos a directora possa além de ter uma bagagem científica, aprender além de vários aspectos, a relevância da participação dos pais e encarregados de educação, a pertinência da

inclusão dos estudantes no processo de tomada de decisões. Por sua vez, os estudos produzidos por Nakason, Júnior e Dos Santos (2010) concluem que todos tipos de organizações consideram importante ter pessoas experientes e competentes por perto, ou seja, consideram que a experiência profissional dos membros da equipe é importante ou muito importante

Uma vez notada a falta do núcleo de estudantes na escola em estudo, sugerimos que a direcção daquela escola crie políticas ou um estatuto do núcleo dos estudantes, pois com a existência deste órgão colegial, entendemos que irá aprimorar muito mais a gestão participativa, uma vez que o estudante é o principal “cliente” da escola. Aliás, não só servirá à escola, mas também os estudantes sentir-se-ão acolhidos, estudos de Dourado (2005), afirmam que numa escola que tem como objectivo formar indivíduos participativos, críticos e criativos o núcleo estudantil torna-se um mecanismo de participação dos estudantes nas discussões do quotidiano escolar e em seus processos decisórios, constituindo-se num laboratório de aprendizagem da função política da educação e do jogo democrático

Fora da escola, sugerimos que os Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia da Cidade de Maputo criem programas de capacitação em matéria de liderança e gestão participativa para os gestores escolares, principalmente aos gestores escolares da Escola Secundária Igreja do Nazareno e estes programas devem estar focados em competências, pois irá permitir que a gestora daquela escola seja munida de ferramentas que consigam atrair, reter assim como motivar os seus colaboradores. Percebemos que não basta ter liderança democrática quando não se consegue motivar e comprometer os colaboradores na realização de diversas actividades. Com essas ferramentas que podem ser adquiridas através de uma formação intensiva, acreditamos que a gestora além de ter uma liderança democrática, terá uma liderança transformacional, onde os seus colaboradores sentir-se-ão engajados e motivados na realização de todas as actividades da escola.

Portanto, esta última recomendação surge pelo facto de acreditarmos que o trabalho da direcção da escola só terá frutos se outros sectores da educação como os SDEJT trabalharem em coordenação com a escola, principalmente no que se refere à promoção da cultura de liderança na escola.

1. Referências Bibliográficas

- Barbosa, E. F. (2008). *Instrumentos de Colecta de Dados em Pesquisas Educacionais*.
- Bass, B. & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership questionnaire. Manual and Sampler set (3rded.)*. Redwood City, CA: Mindgarden
- Bass, B. (1990). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*". In *Journal of Applied Psychology*;
- Bazo, M. (2011). *Transformational Leadership in Mozambican Primary Schools (Tese de Doutorado, Universidade de Twente)*. Disponível em: http://doc.utwente.nl/77433/1/thesis_M_Bazo.pdf. Acesso em 01 de Junho de 2015
- Beno, A. (2008). *Estilos de liderança dos líderes escolares da região Autónoma da Madeira*. Aveiro: Universidade de Aveiro
- Bento, V. (2008). *Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira*. In J. Costa, A. Neto-Mendes, e A. Ventura (Orgs.). *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Beraldo, F., & Pelozo, R. d. C. B. (2007). *A gestão participativa na escola pública: tendências e perspectivas*. *Revista Científica Eletrônica de Pedagogia, Garça*, 5(10).
- Bernardes, M. S. S. (2008). *Liderança e s Modelos de Gestão em Contexto Escolar* [Fundação Bissoya Barreto]. Fundação Bissoya Barreto.
- Bonez, J. (2017). *Liderança Democrática E Gestão Escolar: Prática Ou Utopia?* . Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/3211/1/BONEZ.pdf>
- Breuren, I. M. (2003). *Como Elaborar Trabalhos Mongráficos em Contabilidade – Teoria e Prática*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Camargo, R. (2016). *A importância dos Tipos de Estrutura Organizacional para um negócio de sucesso*

- Carvalho, Marisa. (2010). *A participação da Mulher na vida de Cabo Verde*. Praia. Ecopy.
- Castanheira, P. & Costa, J. A. (2007). *liderança transformacional, transaccional e Laissez-faire: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLG*. Porto: Edições ASA
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações – 2ª Ed.* - Rio de Janeiro: Elviesier.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003). *Método de Pesquisa em Administração*. 7ª Edição. Porto Alegre: Bookman
- Costas, J. A. Neto-Mendes, A. Ventura, A. (2005). *Políticas e Gestão Local da Educação*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Creswell, J. W. (2007). *Projecto de Pesquisa – Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2ª Ed). Porto Alegre: Artmed.
- Dalben, A. I. F. (2004). *Conselhos de Classe e avaliação. Perspectivas na gestão pedagógica da escola*. Campinas: Papirus
- De Araújo, R. M. G. (2010). *A Gestão Escolar Participativa e o papel do Director na Busca da Transformação: Reflexões Teóricas e Práticas*. Fortaleza.
- Diehl, A. A. Tatin, D. C. (2006). *Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas-Métodos e Técnicas*. 1ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice.
- Dourado, L. F. ; Moraes, K. N. & Oliveira, J. F.(2005). *Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação*. UFG.
- Ferreira, M. M. (2015). *Metodologia de investigação Científica: Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Fraga, R. M. T. (2018). *Impacto da Liderança na Performance Organizacional*. Coimbra.
- Freitas, H.C; Prodanov, C. C (2013). *Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*.
- Gherhard, T. E. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFGRS

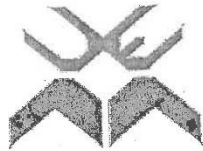
- Gracindo, R. V. (2007). *Gestão democrática nos sistemas e na escola*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Guimarães, G. A. (2012). *Liderança Positiva: para atingir resultados excepcionais*. São Paulo: Évora.
- Heidrich, G. (2009). *Rumo a democracia*. *Nova Escola/ Gestão educacional*. Novembro 2009, ed. 004. Outubro Novembro Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/rumo-democracia-520828.shtml>
- Honorato, H. G. (2018). *A gestão escolar e a liderança do director: desafios e oportunidades*. *Revista de Administração Educacional, Recife*, 9(2), 21-37.
- Hunter, J. C. (2004). *O monge e o executivo*. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante.
- Kanan, L. A. (2010). *Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho*. Revista O&S.
- Kennedy, J. E. (2006). *Grey Matter: ambiguities and complexities of ethics in research*.
- Lakatos, E. M. ; Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia Científica*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Libâneo, J. C. (2001). *A Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. Goiânia: Editora Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2004). *A Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. 5ª Ed Goiânia: Editora Alternativa.
- Loden, M. (2002). *Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma*. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante.
- Lakatos, E. M. ; Marconi, M. A. (2002). *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas
- Lück, H. (2008). *Liderança em Gestão Escolar*. Petrópolis, RJ. Vozes.
- Luck, H. (2009). *Toda força para o líder*. *Nova Escola/ Gestão escolar*, ed. 001.

- Luck, H. (2010). *Liderança em gestão escolar*. 7ª Ed. Petrópolis/RJ: Vozes (Série cadernos de Gestão);
- Marconi, M. A. Lakatos, E. M. (2018). *Técnicas de Pesquisa*. 8ª Ed. São Paulo:Atlas.
- Martins, A., Machado, A., Gesser, G. A., & Pereira, L. E. (2016). *Análise do perfil metodológico das dissertações de mestrado profissional em administração universitária da Universidade Federal de Santa Catarina apresentadas no período de 2012 a 2015. XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária CIGU*.
- Martins, E. (2019). *Colecta de dados: o que é, metodologias e procedimentos*.
- Mataruca, R. A. M. (2014). *Análise das percepções dos gestores escolares, professores e pais e encarregados de educação sobre as características e atributos de liderança nas escolas primárias públicas da cidade de Maputo. Dissertação de Mestrado. UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLADE-FACULDADE DE EDUCAÇÃO. Mestrado em administração e gestão da educação*.
- Maximiano, A. C. A. (2004). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas.
- Mendonça, D.(2009) *A influência da liderança no contexto escolar. Um estudo etnográfico numa organização educativa*. Universidade de Madeira.
- Ministério da Educação. (2005). *Resolução nº8/2005 de Dezembro*.
- Ministério da Educação. (2012). *Plano Estratégico da Educação 2012-2016/19*.
- Ministério da Educação. (2020). *Plano Estratégico da Educação 2020-2029*.
- Muhate, R. D. (2016). *O Papel dos Pais e Encarregados de Educação na Gestão Participativa da Escola: Caso da Escola Primária do 1º e 2º Grau 24 de Julho (2013-2015)*. Universidade Pedagógica]. Universidade Pedagógica Gaza. Disponível em:
https://www.academia.edu/28560519/O_Papel_dos_Pais_e_Encarregados_de_Educacao_na_Gestao_Participativa_da_Escola_Caso_da_Escola_Primaria_do_1o_e_2o_Grau_24_de_Julho_2013_2015
- Mutereda, L. E. P. C. M. (2019). *Análise das Percepções dos Líderes Escolares, professores, pais e encarregados de educação sobre a influência da liderança no aperfeiçoamento escolar na escola Secundária Noroeste 1 da cidade de*

- Maputo. [Mestrado. Biblioteca Brazão Mazula, Universidade Eduardo Mondlane]. Universidade Eduardo Mondlane.
- Nakasone, H. H., Muniz, J., & Aquino, S. d. S. (2010). *A importância da experiência profissional na óptica dos operários: survey em sistemas produtivos do sector vidreiro. Encontro nacional de engenharia de produção, 30*, 01-09.
- Paro, V. H. (2007). *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino* São paulo: Ática
- Pereira, A. S., Shitsuka, D. M. (2018). *Metodologia da Pesquisa Científica*. (1ª Ed). Santa Maria: UFSM.
- Pesquisa/sp, c. D. É. E. (2010). *Manual sobre ética em pesquisa com seres humanos* (cep, ed. 2ª Ed., vol. V ,1). Cep.
- Ramos, Z. L. (2012). *Conhecimentos pedagógicos*. 4 Ed. Brasília: Vestcon
- Razão, Q. A. (2019). *A Influência da Gestão Participativa na Motivação da Comunidade Interna: caso de Escola Secundária de Catembe - Maputo* Universidade Eduardo Mondlane]. UEM. <http://Disponível em: www.repositorio.uem.mz/bitstream/258/187/1/2019%20Razao%2C%20Quentino%20Agostinho.pdf>
- Robbins, S. P. (2001). *Administração, mudanças e perspectivas*. (1ª Ed). São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P. (2005). *Administração, mudanças e perspectivas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rodrigues, J. D. (2009). *A Prática da Liderança*. ASSI: Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0511210759.pdf>.
- Santos, D. L. d. S. (2020). *A importância da liderança da gestão escolar: prática em construção na educação de trindade-go*.
- Sergiovanni, T. J. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: ASA Editores
- Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. (3ª ed). Florianópolis: UFSC.
- Souza, A. R. (2006). *Os caminhos da Produção Científica sobre Gestão Escolar no Brasil*. V. 22 . São Paulo: RBP AE.

- Souza, D. (2013). *Manual de orientações para projectos de pesquisa*. Novo Hamburgo: FESLSVC.
- Stoner, D. P. Freeman. M. M. (2010). *Como gerenciar pessoas: técnicas para obter resultados com sua equipe*. São Paulo
- Tatin, D. C. D. A. A. (2006). *Pesquisa em ciências sociais Aplicadas Método e técnicas*.
- Thomas, D. B., Oenning, N. S. X., & De Goulart, B. N. G. (2018). *Aspectos essenciais na construção de instrumentos de colecta de dados em pesquisas primárias de saúde*. *Revista CEFAC*, 20, 657-664. <https://doi.org/doi: 10.1590/1982-021620182053218>
- Tolfo, R. (2010). *A Liderança: da teoria dos traços ao coach*. Porto Alegre: Bookman;
- Tolfo, S. R. (2000). *Macrotendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano: Praticas e perspectivas em uma empresa do sector cerâmico em Santa Catarina*. Porto Alegre: UFRGS/PPGA.
- Vianna, I. O. (2000). *Planeamento Participativo na Escola*. 2 Ed. São Paulo: EPU
- Viera, A. Costas, J. M. m. Masetto, M. Tt. De Almeida, M. E. B. Alonso, B. (2003). *Gestão Educacional e Tecnológica*. 1 ed. São Paulo: Editora AVERCAMP
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Método*. Porto Alegre: Bookman;

ANEXO



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Maria Amã Siboe¹, estudante do curso
de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação²,
a contactar Escola Secundária da Igreja do Nazareno³
a fim de recolha de dados para pesquisa⁴.

Maputo, 2 de Agosto de 2021

O Director Adjunto para Graduação

Adriano S. Uaciquete

dr. Adriano Uaciquete
(Assistente)



- ¹ (Nome do Estudante)
- ² (Curso que frequenta)
- ³ (Instituição de recolha de dados)
- ⁴ (Finalidade da visita)
- ⁵ (Data, Mês, Ano)

ESCOLA SECUNDÁRIA DA IGREJA DO NAZARENO
Entrada N.º 103
Data 16/08/2021
Abnicio cosse

*1º período que
abaixamos é
impossível para
recolher e processar
dados pois o
encontro com a
a Direcção M. S. S.
17-08-2021
Feliz*

APÊNDICE

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

QUESTIONÁRIO

NOTA:

- 1. As informações fornecidas serão exclusivamente para a elaboração da Monografia que servirá de Culminação de Curso para obtenção do grau de licenciatura com o título: “ANÁLISE DO PAPEL DA LIDERANÇA PARA A GESTÃO PARTICIPATIVA: ESTUDO DE CASO DO 2º CICLO DO ENSINO SECUNDÁRIO DA ESCOLA SECUNDÁRIA DA IGREJA DO NAZARENO**
- 2. Sua colaboração é preciosa para a realização deste trabalho. Pedimos-lhe que responda com sinceridade a todas as questões, tendo em atenção que as suas respostas são confidenciais e destina-se à fins exclusivamente académicos.**

Em cada espaço marque com X, a alternativa correspondente à sua escolha.

Parte I: Dados Básicos do Respondente

1. Tempo de Actuação na Organização:

- a) 0 à 5 anos
- b) 6 à 10 anos
- c) 11 à 15 anos
- d) 15 à 20 anos
- e) Mais de 20 anos

2. Idade

- A. 20-30 (___)
- B. 31 - 40 (___)
- C. 41–50 (___)
- D. 51- 55 (___)
- E. 56 – 60 (___)

3. Formação Académica e Situação Profissional

- A. Curso de 7^a Classe + 3 anos (___) B. Curso da 10^a classe + 1 ano (___)
C. Curso da 10^a Classe + 3 anos (___) D. 12^a Classe + 1 ano (___) E. Bacharel (___)
F. Licenciatura (___) G. Mestrado (___) H. Doutoramento (___)

4. Cargo que ocupa na escola

- A. Direcção (___) B. Professor (___)

Parte II: Questões sobre Liderança e Gestão Participativa na ESIN

1. Como classifica a sua relação com a Direcção da Escola?

- A. Boa (___) B. Má (___) C. Equilibrada (___) D. Sem opinião (___)

2. Tem algum conhecimento sólido/básico sobre a Gestão participativa?

- A. Sim (___) B. Não (___)

3. A gestão participativa melhora o processo de ensino e aprendizagem?

- A) Concordo (.....) B. Discordo (....) C. Concordo Plenamente (.....) D. Discordo Plenamente (.....)

4. Achas que os Directores têm um papel para que haja uma Gestão participativa?

- A. Sim (...) B. Não (...) C. Talvez (...) D. Sem Opção (...)

5. Qual o estilo de liderança prevalecente na Escola Secundária da Igreja do Nazareno?

- A. Autocrática (....) B. Democrática (....) C. Laissez-faire D. Sem opção (.....)

6. O que acha sobre as estratégias utilizadas pela liderança no âmbito Gestão Participativa?

- A. Excelentes (___) B. Deficientes (___) C. Razoáveis (___) D. Insatisfatórias (___)

7. Na sua opinião, os líderes escolares promovem a Gestão participativa e incluem os demais colaboradores no processo de tomada de decisão?

- A. Sim (___) B. Não (___)

8. Se sim, de que forma ocorre?

9. Marque X e, cada questão tem apenas uma opção:

- 1 – Discordo Completamente;
- 2- Discordo;
- 3- Concordo;
- 4-Concordo Completamente.

Perguntas	Classificação			
	Discordo completamente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo completamente 4
O líder exerce o papel de dominador, sempre esperando obediência, centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo				
Directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, e estimulada e assistida pelo líder Organizacional, o grupo estuda as alternativas para atingir o objectivo e pede apoio ao líder, cabe a ele escolher ou acolher as alternativas apresentadas pela equipe				
Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder” a definição das tarefas é feita pelo próprio grupo e não necessita de supervisão de seu líder.				
A liderança da ESIN é adequada por isso há uma Gestão participativa.				

A gestão ainda está abaixo do esperado por causa de questões relacionadas a má liderança dos Directores				
Os professores têm contribuído positivamente para ao aprimoramento da Gestão Participativa				
Os colaboradores são incentivados a apresentarem sugestões na tomada de decisão				
Os Directores criam mecanismos com vista o aprimoramento da Gestão Participativa				

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação
ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA OS DIRECTORES

NOTA:

3. As informações fornecidas serão exclusivamente para a elaboração da Monografia que servirá de Culminação de Curso para obtenção do grau de licenciatura com o tema: “ ANÁLISE DO PAPEL DA LIDERANÇA PARA A GESTÃO PARTICIPATIVA: ESTUDO DE CASO DO 2º CICLO DO ENSINO SECUNDÁRIO DA ESCOLA SECUNDÁRIA DA IGREJA DO NAZARENO.
4. Sua colaboração é preciosa para a realização deste trabalho. Pedimos-lhe que responda com sinceridade a todas as questões, tendo em atenção que as suas respostas são confidenciais e destina-se à fins exclusivamente académicos.

1. DADOS DEMOGRÁFICOS

1.1. Nível de Escolaridade:

- a) Nível Primário
- b) Nível Geral
- c) Nível Médio
- d) Nível Técnico
- e) Nível Superior

1.2. Tempo de Actuação na Organização:

- f) 0 a 5 anos
- g) 6 à 10 anos
- h) 11 à 15 anos
- i) 15 à 20 anos
- j) Mais de 20 anos

5. LIDERANÇA NA ESIN

1. Como define a liderança?

2. Como o director classifica a liderança na Escola Secundária da Igreja do Nazareno?
3. Na percepção do Director quais os estilos de liderança prevalentes na Escola Secundária da Igreja do Nazareno?
4. Será que a Diretora envolve os colaboradores na tomada de decisão? Se sim, como tem feito isso? E que estratégia utiliza?
5. Quais são as suas características enquanto líder da ESIN?
6. Como esse estilo de liderança usado tem influenciado no desenvolvimento da Gestão Participativa?
7. Quais os factores que favorecem e/ou dificultam o desenvolvimento da Gestão participativa na Escola Secundária da Igreja do Nazareno?
8. Quais são as estratégias que têm levado a cabo de modo a garantir a Gestão participativa?
9. Qual é o papel do Director no Aprimoramento da Gestão participativa?

ANÁLISE DO PAPEL DA LIDERANÇA PARA A GESTÃO PARTICIPATIVA: ESTUDO DE CASO DO 2º CICLO DO ENSINO SECUNDÁRIO DA ESCOLA SECUNDÁRIA DA IGREJA DO NAZARENO

Objectivos Específicos	Questões para cada objectivo
<ul style="list-style-type: none"> Identificar, a partir das percepções dos professores, os estilos de liderança prevalentes na Escola Secundária da Igreja do Nazareno. 	<ul style="list-style-type: none"> Como define a liderança? Como o Director, classifica a liderança na Escola Secundaria da Igreja do Nazareno?
<ul style="list-style-type: none"> Descrever o estilo de liderança protagonizada pelos gestores e o seu nível de influência no desenvolvimento da gestão participativa na escola 	<ul style="list-style-type: none"> Na percepção do Director, quais os estilos de liderança prevalentes na Escola Secundária da Igreja do Nazareno? Qual o estilo de liderança que usa e julga mais eficaz? Quais são as suas características enquanto líder da ESIN? Como o estilo de liderança esse estilo de liderança tem influenciado no desenvolvimento da Gestão participativa?
<ul style="list-style-type: none"> Identificar os factores que favorecem e /ou dificultam o desenvolvimento da gestão participativa na escola. 	<ul style="list-style-type: none"> Quais os factores que favorecem e/ou dificultam o desenvolvimento da Gestão participativa na Escola secundária da Igreja do Nazareno?
<ul style="list-style-type: none"> Aferir o grau de influência da liderança voltada a gestão participativa na Escola Secundária da Igreja de Nazareno. 	<ul style="list-style-type: none"> Quais são as estratégias que têm levado a cabo de modo a garantir a

	<p>Gestão participativa?</p> <ul style="list-style-type: none">• Qual é o papel do Director no Aprimoramento da Gestão participativa?
--	---