

Universidade Politécnica
A Politécnica
Instituto Superior Aberto- “ISA”

Papel da Liderança na Melhoria do Desempenho dos Funcionários: Caso na Escola
Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene (2018 a 2021)

Victor Joaquim Macuácuá

Maputo

2021

Victor Joaquim Macuácuca

Papel da Liderança na Melhoria do Desempenho dos Funcionários: Caso na Escola
Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene (2018 a 2021)

Monografia científica, a ser entregue à
Universidade Politécnica - A Politécnica,
Instituto Superior Aberto como requisito para
obtenção do grau de Licenciatura em Ciências
de Educação.

O Supervisor: Mcs. Ilídio Paulo Mahilene

Maputo

2021

DECLARAÇÃO

Eu, **Victor Joaquim Macuacua**, declaro que a presente Monografia Científica é resultado da minha investigação pessoal e das orientações do meu supervisor, o seu conteúdo é original e todas fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto e nas notas bibliografia final. Declaro ainda que este trabalho nunca foi apresentado em nenhuma outra instituição para obtenção de qualquer grau académico.

Maputo, Janeiro de 2022

Victor Joaquim Macuacua

RESUMO

O presente trabalho tem como objectivo compreender a relação existente entre a liderança e o desempenho na EP1/2-Muc. Para o efeito, centramos a nossa atenção aos conceitos sobre a liderança, gestão escolar, estilos de liderança, liderança e gestão democrática, importância da liderança na gestão escolar e papel da liderança na motivação dos colaboradores. Para recolha de dados, recorreu-se ao inquérito formulado por meio de questionário dirigido aos funcionários da EP1/2-Muc. A partir das informações recolhidas e descritas de forma qualitativa - quantitativa, tirou-se as seguintes conclusões: que os gestores da EP1/2-Muc têm sido democrático não obstante em certas situações, recorrerem-se a outros estilos atendendo e considerar que os liderados não devem ser tratado da mesma maneira em situações diferentes; o desempenho e a liderança praticada na EP1/2-Muc concorrem para a melhoria do desempenho escolar pois segundo os inqueridos os líderes da escola são amigáveis, sociais, inspiradores e confiáveis comprovando que na escola, os líderes motivam os liderados para cumprimento das tarefas. Por último compreendemos que a comunidade participa na edificação da escola através dos seus representantes quer ao nível do C.E assim como das turmas. Sendo que nos últimos anos, a escola depara com problemas de incumprimento das metas e desperdício escolar o estudo encerra com algumas sugestões dentre as quais destaca-se a identificação junto da comunidade de famílias cujos filhos não concluem o ensino e integrar alguns dos seus membros no C.E para que estes participem na recuperação dos seus próprios filhos na escola.

Palavra-chave: **Liderança. Desempenho, Escolar**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor do meu destino, meu guia, socorro presente na hora de angústia, aos meus familiares que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até a esta etapa da minha vida. Aos meus Sobrinhos Aldasse, Emelvina, a minha madrastra Felesmina pela paciência, carinho e apoio incondicionais e eterna fonte de inspiração e abrigo, que foram absolutamente decisivos para este percurso.

Ao curso de Ciências de Educação, e as pessoas com quem convivi nesses espaços ao longo desses anos. A experiência de uma produção compartilhada na comunhão com amigos nesses espaços, foram a melhor experiência da minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Palavras não podem faltar para expressar o agradecimento à minha querida e amada companheira Haua Ashimo Amane. Sem seu apoio de todas as horas, seus valorosos conselhos em todas as situações e sem a luz de seu carinho enternecedor todos os dias, essa caminhada não teria sido possível, ao Senhor Francisco Salvador Quive pela paciência e toda ajuda na digitação e revisão gramatical; Aos meus irmãos Nelsa, Alegria e António, pela companhia de todas as horas, por tanto terem me aconselhado desde sempre, especialmente o exercício de vossa paciência sufística em me aturar. Vocês foram e permanecerão sendo exemplos infalíveis de honestidade e dedicação que me influenciaram até aqui. Registro também meu apreço pelo mais novo membro da família, o Allen, felino simpática que não perdia a oportunidade de dormir atrás de meu notebook enquanto eu escrevia trabalhos e projetos, aos funcionários da Escola primária do 1º e 2º Graus de Mucambene que me facilitaram na recolha dos dados da pesquisa; ao grupo de tutores da Universidade Politécnica, sempre solícitos a esclarecer todas as minhas dúvidas; ao meu supervisor Ilidio Paulo Mahilene, que com muita competência me ajudou nas diversas fases da minha pesquisa.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Funcionários e membros da comunidade que fazem parte do C.E.	23
Tabela 2: Visão dos professores sobre estilos da liderança	30
Tabela 3: Nível de satisfação dos professores sobre a liderança da escola	31
Tabela 4: Frequência e envolvimento da comunidade nos fóruns de tomada de decisão	32
Tabela 5: Visão dos gestores da escola sobre o estilo de liderança	33
Tabela 6: Processo de liderança e o nível de satisfação dos colaboradores	34
Tabela 7: Frequência e envolvimento da comunidade escolar nos fóruns de tomada de decisão	36
Tabela 8: Formas de participação da comunidade na visão dos gestores da escola.....	37
Tabela 9: Percepção dos membros de C.E sobre a sua satisfação por ser membro do órgão	37
Tabela 10: Nível de envolvimento dos membros de C.E nos fóruns de tomada de decisão	38
Tabela 11: Formas de envolvimento dos membros de C.E na visão deles.	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da EP1/2/-Muc 24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição da amostra por grupo representativa	27
--------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS

C.E – Conselho da Escola

EP1/2-Muc – Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene

PAE- Plano Anual da Escola

PDE- Plano Desenvolvimento da Escola

PEA- Processo de Ensino e Aprendizagem

PES- Plano Económico e Social

INDÍCE

DECLARAÇÃO	iii
RESUMO	iv
DEDICATÓRIA	v
AGRADECIMENTOS	vi
LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS	x
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	13
1.1. Contextualização	13
1.2. Justificativa	14
1.3. Problematização	15
1.4. Objectivos	16
1.4.1. Objectivo Geral	16
1.4.2. Objectivos Específicos	16
1.5. Hipóteses	16
1.6. Delimitação do Tema	16
1.7. Limitação da pesquisa	17
1.8. Resultados esperados.....	17
CAPITULO II - REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1. Conceitos básicos	19
2.1.1. Liderança.....	19
2.1.2. Gestão Escolar.....	19
2.2. Estilos da liderança.....	20
2.2.1. Liderança Autocrática	20
2.2.2. Liderança Democrática	20
2.2.3. Liderança Liberal	20
2.3. Liderança e Gestão Democrática.....	21

2.4.	Importância da liderança na gestão escolar	21
2.5.	Papel da liderança na motivação dos colaboradores	21
CAPITULO III -METODOLOGIAS		23
3.1.	Caracterização do Campo de Estudo.....	23
3.2.	Tipo de pesquisa.....	25
3.2.1.	Quanto à finalidade	25
3.2.2.	Quanto ao método de abordagem do problema.....	25
3.2.3.	Quanto os objectivos	25
3.3.	Quanto aos métodos de procedimentos.....	26
3.4.	Descrição do método de abordagem	26
3.5.	População e amostra.....	26
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	28
3.7.	Técnicas de análise e interpretação de dados	29
CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS		30
4.1.	Introdução	30
4.2.	Caracterização dos sujeitos de pesquisa.....	27
4.3.	Apresentação e Discussão dos Resultados	30
CAPÍTULO V: Conclusões e Sugestões		41
5.1.	Conclusões	41
5.2.	Sugestões.....	42
Bibliografia		44
APÊNDICES.....		46

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1.Contextualização

A educação constitui um processo organizado, sistemático, complexo, dinâmico e evolutivo, daí que nela demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e encarregados de educação assim como de organizações diversas, para a efectivação plena da acção de formação do homem do amanhã, numa sociedade mergulhada no mundo de globalização.

Segundo Luck, (2009, p. 17), o director “é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela actuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos [...]”.

Neste contexto, para que a escola enquanto organização social sobreviva e tenha o sucesso que almeja, é preciso que os gestores tenham capacidade de se adaptar ao meio em que a escola se encontra inserida. Essa capacidade, será tanto melhor, quanto maior for a capacidade de antecipar as necessidades e desejos dos seus utilizadores e de compreender o planeamento e a avaliação de constrangimentos e dificuldades futuras.

Com a presente pesquisa, cujo tema é “ papel da liderança na melhoria do desempenho escolar”, pretende-se reflectir sobre o papel que o gestor escolar tem na busca de resposta que leva a escola a obter resultados de qualidade. A mesma, terá como campo de pesquisa a Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene.

Este trabalho, encontra-se dividida em cinco partes, sendo que na primeira faz-se a contextualização, na qual se levanta o problema fulcral que se pretende resolver com o estudo, os objectivos que irão nortear a pesquisa assim como as hipóteses, para além da justificativa e delimitação do tema. Na segunda parte, apresenta-se a revisão da literatura que sustenta a relevância da pesquisa, tendo em conta a visão de diversos autores que versam sobre a temática. Na terceira parte, são apresentadas as metodologias de pesquisa, as quais irão conduzir a pesquisa até à aceitação ou negação das hipóteses levantadas. No quarto capítulo, apresentam-se os resultados do trabalho de campo e faz a devida análise e discussão e no quinto capítulo,

apresentam-se as conclusões e sugestões em relação a estratégias que os gestores da escola podem adoptar no sentido de melhorarem o desempenho da EP1/2-Muc.

1.2.Justificativa

Na actualidade, as organizações quer públicas ou privadas, buscam colaboradores motivados, comprometidos e dispostos a contribuir com os objectivos da instituição, a fim de satisfazer os anseios da comunidade onde esta se encontra inserida. Para o efeito, as acções e atitudes dos líderes podem influenciar os subordinados a atingir ou não as metas e objectivos enquanto indicadores chaves para a avaliação do desempenho da organização.

Neste sentido, a escolha deste tema, surge em reconhecimento do exercício da liderança para promoção da gestão didáctica participativa nas escolas enquanto organizações sociais. Ao nível da Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene, preocupa-nos compreender a relação existente entre a liderança e qualidade do desempenho escolar.

Este estudo, ao nível da Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene, irá ajudar os diferentes actores na gestão do processo educativo da escola, a fazerem de si, agentes promotores de liderança que promova uma gestão que influencia a todos intervenientes da escola, a unirem esforços em direcção ao cumprimento das metas e objectivos da escola.

No campo académico, esta pesquisa permitirá que o estudante da área de ciências de educação e todos que tenham interesse com tema liderança, tenham conhecimentos aprofundados a respeito desta temática e que no futuro se tornem gestores que consigam fazer do exercício da liderança um meio seguro para o alcance de melhores resultados.

De forma sumária, julga-se que a presente pesquisa, mostre como a liderança influencia para que os diferentes actores do PEA sintam-se cada vez mais comprometidos com os objectivos e metas da instituição.

1.3.Problematização

Actualmente, a liderança é considerada como um dos aspectos que faz a diferença no contexto do processo organizacional, para a motivação dos liderados em prol do alcance dos resultados desejados pela organização.

As transformações sociais atingem as organizações escolares, reforçam a necessidade imediata de que cada líder e colaborador compreendam o seu papel como agentes transformadores do ambiente em que a escola trabalha.

É nesta visão que Hollander (1978) defende que liderança não se resume apenas no cargo do líder, mas sim, exige deste, esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

É importante destacar que a liderança é premissa essencial para o sucesso das organizações, visto que a partir do direcionamento eficiente de uma equipe na execução de tarefas, é obtida a eficácia coordenando diferenças e talentos através de um relacionamento interpessoal capaz de agregar as necessidades pessoais às da organização, provém de uma liderança gerencial pautada na influência para o alcance de metas.

Neste estudo, interessa compreender os pilares de suporte de que os gestores da EP1/2-Muc se apoiam para tornar a escola, num verdadeiro garante de formação do homem novo, assim como, a estratégia que está sendo adoptada para o envolvimento da comunidade nos trabalhos da escola, rumo à solução de problemas relacionados com ao combate a desperdício escolar, ao melhoramento do aproveitamento e ao cumprimento das metas enquanto indicadores chaves para melhoria de qualidade serviços prestado pela escola.

Tendo em conta que desde 2018, a escola regista com preocupação problemas de incumprimento das metas, do decréscimo do gráfico de aproveitamento pedagógico e aumento de casos de desperdício escolar.

Assumindo que a liderança tem influência sobre a grande parte dos factores determinantes do contexto escolar, a presente pesquisa versa sobre a liderança escolar e tem como questão de partida: **Até que ponto a liderança influencia para**

a melhoria do desempenho dos funcionários e do corpo técnico administrativo na Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene?

1.4.Objectivos

Para Lakatos e Marconi (1992), por meio dos objectivos, indica-se a pretensão com o desenvolvimento da pesquisa assim como os resultados que se buscam alcançar ao longo da mesma.

1.4.1. Objectivo Geral

- ✓ Compreender a relação existente entre a liderança e o desempenho na EP1/2-Muc.

1.4.2. Objectivos Específicos

- ✓ Identificar os estilos de liderança dos gestores da escola
- ✓ Descrever as formas de participação da comunidade na solução de problemas do dia-a-dia da EP1/2-Muc;
- ✓ Relacionar o exercício da liderança praticada na EP1/2-Muc com o desempenho escolar;
- ✓ Propor soluções que possam contribuir para melhoria do processo do exercício da liderança na EP1/2-Muc.

1.5.Hipóteses

Para Freitas e Prodanov (2013), hipótese de um trabalho científico constitui uma suposição que se faz, na tentativa de explicar o que se desconhece e o que se pretende demonstrar. Logo, para a presente pesquisa, levantam-se as seguintes hipóteses:

- ✓ H1-A liderança praticada na EP1/2-Muc contribui para a melhoria do desempenho escolar;
- ✓ H2- Os gestores da EP1/2-Muc desenvolvem uma liderança que leva a escola ao mau desempenho.

1.6.Delimitação do Tema

A presente pesquisa, estará focalizada no estudo sobre a liderança e a melhoria do desempenho escolar, concretamente na EP1/2-Muc no período de três anos (2018 a 2021). A escolha deste estabelecimento de ensino, julga-se fundamental na medida em que esta instituição, no período em referência foi registando problemas

relacionado com incumprimento das metas, desperdício escolar e decréscimo do aproveitamento pedagógico. Para solução destes e demais, exige-se dos gestores escolares tomarem uma postura que fazem de si líderes que influenciam a colectividade para busca de solução.

O objecto de estudo deste tema insere-se nas linhas de pesquisa no campo das Ciências de Educação, tendo em conta os actuais desafios e obrigações sobre a necessidade de melhoria do desempenho escolar com enfoque a qualidade de ensino.

1.7.Limitação da pesquisa

Lakatos e Marconi (2003) sustentam que delimitar uma pesquisa é estabelecer limites para a investigação, a qual pode ser em relação ao assunto, à extensão e a uma série de outros fatores.

Nesta senda, para efectivação da presente pesquisa enfrentou-se alguns obstáculos para colecta de informação devido a falta de colaboração dos respondentes por diversos motivos dentre os quais, os seguintes:

- ✓ Falta de tempo para responder o inquérito devido a sobrecarga de agendas de trabalho;
- ✓ Fraco domínio da informação a que se julga colher;
- ✓ Diversos complexos que possam levar os respondentes a não partilharem informações que reflectam a realidade.

Porque os factores acima iam concorrer para o não alcance dos propósitos previamente traçados, os professores e membros da direcção da escola foram entregue os inquérito pela via que estes se sentiram aptos no intervalo de 21 dias e para os membros de conselhos a entrevista foi realizada tendo em conta a disponibilidade de cada entrevistado.

1.8.Resultados esperados

Com o presente estudo espera-se contribuir para que:

Na EP1/2-Muc o processo de liderança concorra para promoção de uma gestão participativa rumo a melhoria do desempenho escolar;

Sejam encontradas as soluções problemas relacionadas com incumprimento de PES através do envolvimento cada vez mais fortificada dos pais e encarregados de educação e a comunidade em geral;

Sejam identificados os pontos fortes e fracos de exercícios da liderança na EP1/2-Muc.

CAPITULO II - REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica que o presente estudo teve em conta para fazer a pesquisa prática. Tal fundamentação baseia-se nos conceitos da liderança, da gestão escolar, dos estilos da liderança, da liderança e gestão democrática assim como a importância da liderança na gestão escolar.

2.1. Conceitos básicos

2.1.1. Liderança

Segundo Afonso (2009), liderança é capacidade que um indivíduo tem para influenciar, motivar os outros e habilitá-los a contribuir para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros.

Para Chiavenato (2004), liderança é assumida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e que é dirigida pelo processo de comunicação humana para a efectivação de um ou mais objectivos específicos.

Nesta perspectiva, tendo em conta a visão destes autores a respeito do conceito liderança, pode-se concluir que, liderança é a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação para que seja atingida uma meta.

2.1.2. Gestão Escolar

De acordo com Luck (2011), gestão escolar é definida 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 seu papel igualitário e alcance os objectivos educacionais de formação dos alunos e promoção da aprendizagem. Enquanto Libâneo (2014), vem a gestão escolar como sendo a segurança expressiva da indigência de influência mútua entre polos caracterizados, como a escola e a comunidade, para que se possa aprovar às necessidades do aluno de forma apropriada, privilegiando a união como integrante constitucional de mudanças.

Neste prisma, pode-se chegar a conclusão de que gestão e liderança constituem facetas da mesma moeda, isto é, se complementam na medida em que o desempenho da gestão se vislumbra através de mecanismos de uma liderança. Dai que a gestão

escolar exige tanto do trabalho de liderança como de outras dimensões a destacar: a gestão de currículo, gestão administrativa e gestão de resultados, embora todas sejam dependentes do trabalho das pessoas.

2.2. Estilos da liderança

Chiavenato (2000), sustenta que existem três tipos clássicos de liderança, que definem a relação entre o líder e os seus seguidores e, são segundo este autor os tipos mais frequentes na maioria das organizações nomeadamente: Autocrática, Democrática e Liberal (ou *Laissez-faire*)

Entretanto, o processo de liderança não se esgota somente ao trabalho a ser desenvolvido, mas também, as necessidades de satisfação dos membros do grupo, isto é, não há uma maneira melhor de liderar.

2.2.1. Liderança Autocrática

Segundo Chiavenato (2004), o estilo autocrático cria tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade para a realização de tarefas sem ordens do líder. O trabalho é desenvolvido só na presença do líder. Quando este se ausenta as actividades param automaticamente, e o grupo expande seus sentimentos de reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.

2.2.2. Liderança Democrática

Chiavenato (1997), defende que na liderança democrática o líder procura ser um membro normal do grupo. Nesta óptica, ela fortalece o relacionamento com os funcionários. Os resultados deste estudo revelam que a liderança oferece oportunidades de lazer para reunir os funcionários e fortalecer o relacionamento.

2.2.3. Liderança Liberal

Segundo Chiavenato (2004), na liderança Liberal existe total liberdade para a tomada de decisão grupal ou individual, com participação mínima do líder. A participação do líder nos debates é limitada, apresentando somente as alternativas, dar alguma informação quando solicitada. Tanto as divisões das tarefas e a escolha dos colegas, ficam por conta do grupo, a participação do líder é completamente ausente. O líder não avalia o processo muito menos o produto, faz apenas comentários quando perguntado.

2.3.Liderança e Gestão Democrática

Lück (2002) aponta seis motivos pelos quais se opta pela participação na gestão escolar designadamente: melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, actuais e dentro da realidade; aumentar o profissionalismo docente; evitar o isolamento dos directores e professores; motivar o apoio comunitário às escolas; e desenvolver objectivos comuns na comunidade escolar.

A liderança deverá ser efectiva na gestão escolar implicando a criação de ambiente participativo, independente da tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar e do sistema de ensino.

2.4.Importância da liderança na gestão escolar

O gestor escolar, enquanto líder, deve ter como prioridade a qualidade da aprendizagem de forma que realizem acções para cobrir as lacunas de desenvolvimento do PEA, colocando em foco a relação entre aluno e professor, visando à participação de todos do núcleo escolar para que essa acção seja eficaz, fortalecendo o projecto construído pelo professor, trazendo assim benfeitorias emocionais, psicológicas e sociais para os alunos e o ambiente escolar (Paro, 2010).

Logo, pode-se dizer que o sucesso do processo educativo está ligado directamente a uma direcção consciente e planejada, já que a intencionalidade tem a ver com os objectivos e com a resolução de se fazer algo.

2.5.Papel da liderança na motivação dos colaboradores

Segundo Robins (2005, p.258) “Liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Ainda segundo este autor, actualmente a liderança constitui um dos principais aspectos de relevância e vantagem competitiva numa estratégia organizacional.

Tomando em consideração a visão do Robins, fica claro que a função do gestor é motivar os colaboradores. Para tal, os gestores devem compreender que os liderados têm necessidades diferentes daí que eles devem merecer tratamento diferenciado.

Os gestores devem de forma permanente, preocuparem-se com o envolvimento dos colaboradores no trabalho desde a planificação (estabelecimento das metas) assim como dos respectivos dados do feedback sobre o seu desempenho. Acima de tudo, os

colaboradores devem ser envolvidos na tomada de decisões que os afectem com objectivo de motivá-los a aumentar a produtividade.

A liderança deve estar sempre focada em objectivos a alcançar, orientando o pessoal para a acção, com a autoconfiança e habilidade no relacionamento, bem como na criatividade, inovação e flexibilidade. Tudo isto, de forma continua em cada fórum de tomada de decisão, procurando a excelência no desempenho.

CAPITULO III -METODOLOGIAS

3.1.Caracterização do Campo de Estudo

A EP1/2-Muc localiza-se na Localidade de Mucambene, a este da sede do Posto Administrativo de Mavue, Distrito de Massangena, Província de Gaza.

Esta escola, de acordo com os dados estatísticos 2021, conta com um total de 551 alunos dos quais 308 são raparigas e um total de 17 funcionários dos quais 15 professores e 2 funcionários da Secretaria.

No âmbito de infra-estruturas escolar, a escola possui um total de 10 salas de aulas das quais 2 construídas a material misto e 8 convencionais.

Dos 17 funcionários da escola, três exercem funções de direcção, chefia e confiança sendo, 1 director, 1 director adjunto e 1 chefe da secretaria.

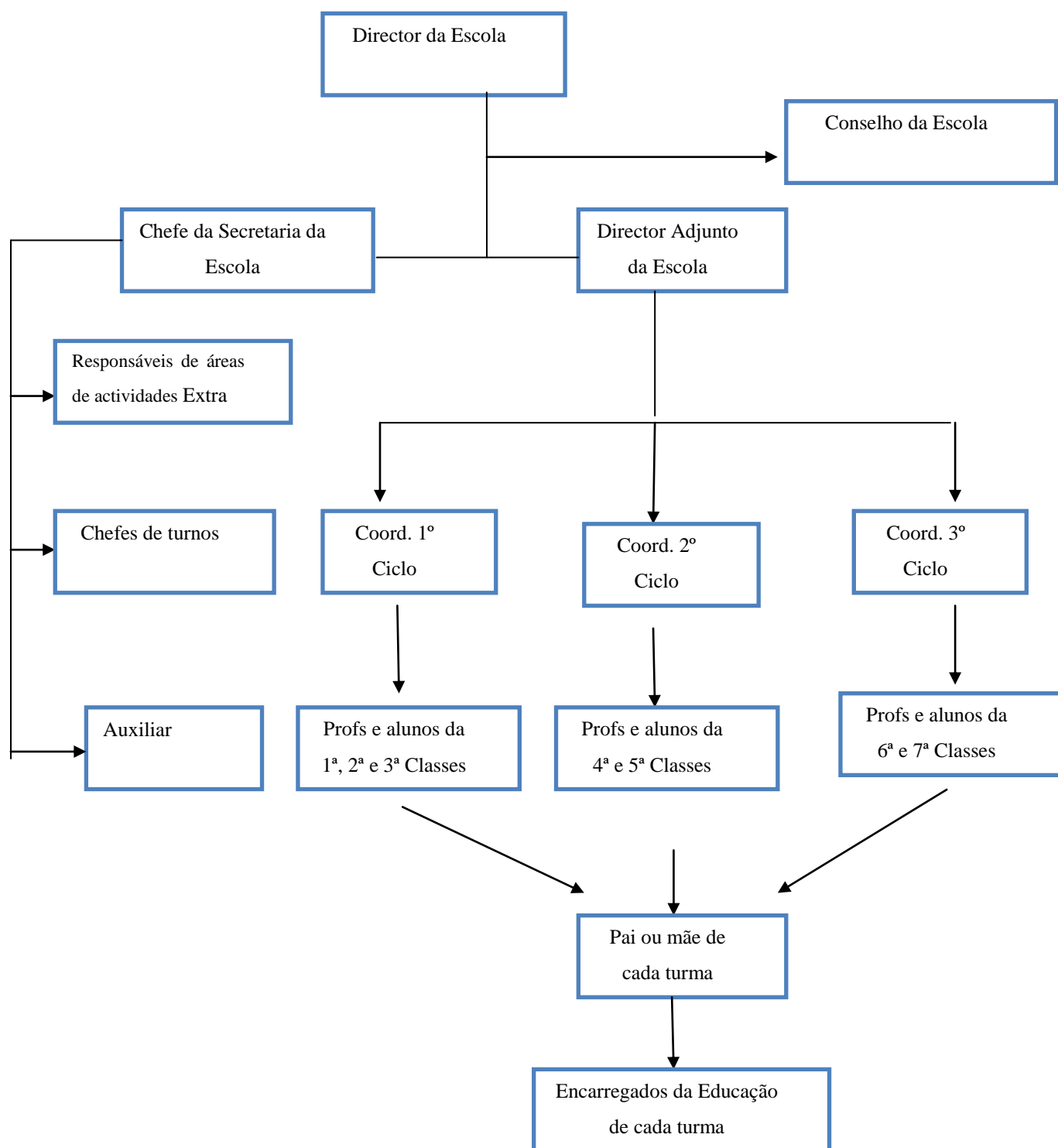
Para além deste grupo funcional, a escola conta um total de 16 membros da comunidade que integra os representantes da comunidade, pais encarregados de educação e alunos. Neste órgão, junta-se igualmente 3 professores, 1 representante do pessoal da secretaria eleitos por voto secreto no seu grupo de proveniência e o director da escola que entra por inerência de funções.

Tabela1: Funcionários e membros da comunidade que fazem parte do C.E.

	Professores	Pessoal da secretaria	Membros da comunidade	Total
M	5	0	12	17
H	10	2	4	16
HM	15	2	16	33

Fonte: Adaptado pelo autor (2021)

Figura 2 - Organograma da EPM



Fonte: Secretaria da EP1/2-Muc (2021)

3.2. Tipo de pesquisa

3.2.1. Quanto à finalidade

Quanto à finalidade, esta é uma pesquisa aplicada, pois visa buscar solução de problemas concretos relacionados com o exercício da liderança na EP1/2-Muc.

Segundo Gil (1999), a pesquisa aplicada, visa gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

3.2.2. Quanto ao método de abordagem do problema

Para o presente estudo, recorreu-se à pesquisa qualitativa com cunho quantitativo visto que, por um lado, teve-se como ambiente natural de pesquisa a EP1/2-Muc e por conseguinte, as opiniões e informações colhidas foram traduzidos em número para permitir a sua classificação e análise mais estratificada.

Segundo Malhotra (2001), citado por Oliveira (2011, p.26):

“a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística. A pesquisa qualitativa pode ser usada, também, para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa”.

3.2.3. Quanto os objectivos

Quanto aos objectivos, esta pesquisa é exploratória visto que, nela foram entrevistados diferentes actores do processo de gestão da EP1/2-Muc, os quais se julga terem experiência a respeito do exercício da liderança no seio da escola.

Segundo Freitas e Prodanov (2013, p.52), a pesquisa exploratória “possui planeamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos”. Para estes autores, na pesquisa exploratória envolve-se o levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

3.3.Quanto aos métodos de procedimentos

Segundo Lakatos & Markoni (2001), os métodos de procedimentos são etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos indecifráveis.

Na presente pesquisa, o método mais eficaz para se chegar às etapas mais concretas sobre a liderança na Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene, foi o método monográfico porque este permitiu o estudo sobre o processo da liderança e a melhoria do desempenho escolar na EP1/2-Muc.

O método monográfico tem como princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes (Gil, 2008 citado por Freitas e Prodanov, 2013, p.39).

3.4.Descrição do método de abordagem

Nesta pesquisa privilegiou-se o método Hipotético-dedutivo, que segundo Freitas e Prodanov (2013, p. 32), na pesquisa científica onde predomina este método, “inicia-se com um problema ou uma lacuna no conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e seguido de um processo de inferência dedutiva, o qual testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pelas referidas hipóteses”.

Este método, irá enquadrar-se melhor neste estudo, porque uma vez identificado o problema sobre a liderança, levantou-se algumas hipóteses a partir das quais, serão construídas as respostas resultantes de análise das opiniões ou contribuições a serem dadas em volta do inquérito a ser dirigido aos funcionários da EP1/2-Muc.

3.5.População e amostra

O universo da pesquisa é composto por um total de 33 intervenientes do processo de liderança da EP1/2-Muc dentre os quais, 17 são funcionários da escola e 16 membros da comunidade que fazem parte do Conselho da Escola, órgão máximo da gestão da vida da instituição.

Assumindo que segundo Gil (2002), amostra é um subconjunto representativo da população, isto é, a parte do todo que servirá de base para seu estudo. Para este estudo, trabalhou-se com uma amostra de 20, sendo destes, 11 funcionários e 10

membros do Conselho da Escola. Importa destacar que dos 11 funcionários referenciados, 2 exercem o papel de gestores da escola.

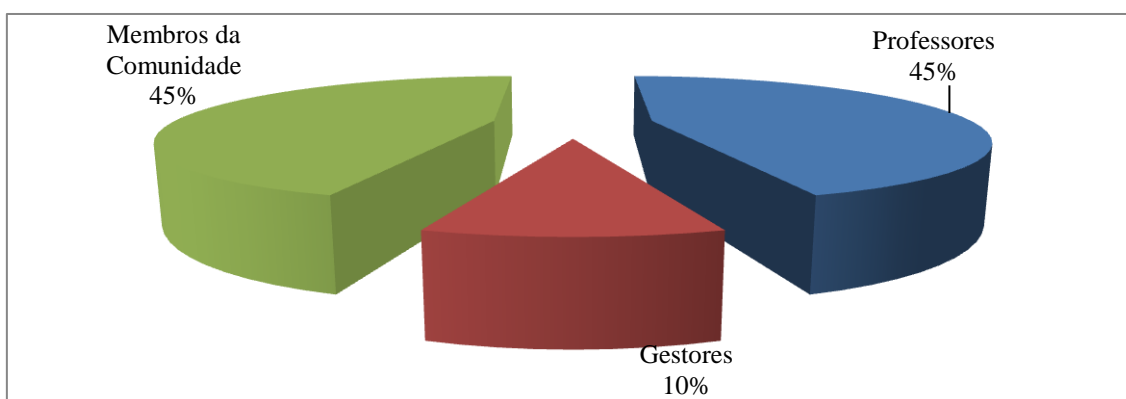
Neste sentido, para escolha da amostra, recorreu-se às amostras por acessibilidade ou por conveniência, um dos tipos de amostra não probabilista.

Para Freitas e Prodanov (2013, p.98), nas amostras por acessibilidade ou por conveniência “o pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses, de alguma forma representam o universo.”

3.5.1. Caracterização dos sujeitos de pesquisa

Por meio de entrevista foram colhidos sentimentos e opiniões sobre a prática da liderança a 20 intervenientes do PEA da EP1/2-Muc, dos quais, 11 são funcionários da escola entre professores e gestores e 9 são membros do conselho da escola.

Gráfico 1: Distribuição da amostra por grupo representativa



No total de 9 inqueridos membros de conselho, 3 são homens e 6 são mulheres, o equivalente a 33% e 67% respectivamente. Quanto às idades, 4 encontram-se entre 18 a 35 anos, 3 entre 35 a 45 anos e 2 com mais de 45 anos de idade o correspondente a 45%, 33% e 22% respectivamente. No que respeita a formação, possuem as seguintes habilitações académicas: 2 com 5ª classe, 3 com o nível da 7ª e 4 com 10ª classe representando as seguintes proporções percentuais 22%, 33% e 44%. Ainda neste estrato social apurou-se que no conselho existem membros que possuem experiência diversas sendo com menos de 1 ano 4, até 2 anos 2, 3 a 4 anos 2 e mais de 5 anos 1.

Quanto aos professores, 5 são homens e 4 são mulheres todos possuem idade entre 18 a 35 anos significando que todos são jovens. Apenas 1 é que tem o nível acadêmico de 10ª classe e os restantes 12ª classe. No que tange a experiência profissional, apenas 1 é que se encontra vinculado ao estado a menos de 1 ano e os restantes entram ao serviço do estado no intervalo de 1 a 5 anos. E os 2 gestores, ambos são homens, possuem idade entre 35 a 45 anos divergindo na componente formação académica onde um possui nível médio e outro nível superior. Em relação a experiência profissional enquanto gestores, 1 exerce a função no intervalo de 6 a 10 anos e o outro a mais de 10 anos.

Estes dados nos levam a concluir que na escola há muito por se aproveitar para o aprofundamento deste estudo isto porque, por um lado, tanto do lado dos membros de conselho da escola assim como dos funcionários, existem participantes do inquérito que possuem uma larga experiência no exercício de liderança por outro lado, porque dos inqueridos, a maioria absoluta são jovens os quais para a realização de tarefas, dado seu dinamismo, com atenção virada à contemporaneidade exigem dos gestores uma visão clara sobre o processo de liderança.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

No tocante às técnicas de recolha de dados, foram usadas as seguintes: análise bibliográfica, a pesquisa documental, questionário e entrevista semi-estruturadas individuais.

No que concerne a análise bibliográfica, será feita a recolha do material teórico, onde serão recorridos os livros que abordam a questão da liderança e gestão escolar com a finalidade de compreender os elementos teóricos ligados a liderança e desempenho escolar.

Por outro lado, a pesquisa documental, consistiu na consulta e recolha de todo tipo de documentos relevantes existente na escola como, PDE, PAE e os relatórios de actividades da EP1/2-Muc.

De acordo com Lakatos e Marconi (1996), o questionário é uma técnica que tem várias vantagens como economizar o tempo e as viagens, e obtém grande número de dados, atingindo maior número de pessoas em simultâneo, possibilitando a obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas, permitindo maior liberdade nas respostas.

Este instrumento foi usado para colher opiniões dos professores e membros de conselho da escola sobre o exercício da liderança na EP1/2-Muc.

Por último, nas entrevistas semi-estruturadas individuais, procurou-se aprofundar aspectos ligados ao processo de liderança, a maneira como este contribui na melhoria do desempenho escolar e a forma como a liderança influencia para a promoção de uma gestão participativa, pressuposto chave para o alcance dos objectivos e meta da escola enquanto organização.

3.7. Técnicas de análise e interpretação de dados

Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se estas duas partes o núcleo central da pesquisa. Neste sentido, para este estudo, foram recorridos os gráficos percentuais e tabelas numéricas para permitir maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, procurando estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas.

Segundo Markoni & Lakatos (2003, p.169) “tabelas ou quadros constituem um método estatístico sistemático, de apresentar os dados em colunas verticais ou fileiras horizontais, que obedece à classificação dos objectos ou materiais da pesquisa”.

CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4. Introdução

Neste capítulo será feita a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa. Em primeiro lugar, será descrito o perfil dos inqueridos em seguida serão apresentados os dados referentes aos estilos da liderança de que os gestores da EP1/2-Muc adoptam para influenciar os diferentes actores do PEA rumo ao cumprimento das metas e objectivos, a percepção dos funcionários e membros do conselho sobre o papel da liderança na motivação dos colaboradores assim como a influência da liderança nos fóruns de tomada de decisão rumo a busca de solução dos problemas do dia-a-dia da escola. Finalmente, serão apresentados os dados sobre as formas de participação da comunidade escolar na vida da escola.

4.1. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1.1. Percepção dos professores sobre os estilos da liderança adoptados pelos gestores de EP1/2-Muc no sentido de influenciar os colaboradores rumo ao cumprimento das metas e objectivos da instituição.

Tabela 2: Visão dos professores sobre estilos da liderança

Variáveis	Frequência	Percentagem
Na actuação, eles tem sido autocráticos bloqueando-nos a contribuir com as nossas ideias para o sucesso da escola.		
Concordo	0	0
Concordo parcialmente	1	11
Discordo	8	89
Total	9	----
Na sua actuação eles têm sido democráticos possibilitando que todos participemos para edificação da escola.		
Concordo	6	67
Concordo parcialmente	3	33
Discordo	0	0
Total	9	---

Fonte: Dados do Inquérito administrado aos professores da EP1/2-Muc

Com base nos resultados da tabela 2, dos 9 inqueridos 8 correspondendo a 89% não concordam que na actuação, os gestores da escola, tem sido autocráticos e 1 que equivale a 11% encontra-se indeciso na sua tomada de decisão. Outrossim, 6 representando 67% assumem que os gestores da escola no exercício da liderança são democráticos e 3, correspondente a 33% concordam de forma parcial.

Estas posições levam-nos a concluir que a maioria absoluta, assume que o processo de liderança na EP1/2-Muc é caracterizado por ser democrático o que de certa maneira pode concorrer para que os liderados cumpram suas obrigações num ambiente calmo e motivador em direcção dos objectivos e metas traçados ao nível da escola.

Na visão de Bass (1997) os líderes transformacionais ou carismáticos motivam seguidores a trabalhar por metas que vão além dos interesses próprios imediatos, onde o que é correcto e bom fazer se torna importante.

4.1.2. Ponto de vista dos professores em relação ao exercício da liderança e motivação destes para o cumprimento das diversas tarefas escolares

Tabela 3: Nível de satisfação dos professores sobre a liderança da escola

Variáveis	Frequência	Percentagem
São amigáveis, sociais, inspiradores e confiáveis.		
Concordo	8	89
Concordo parcialmente	1	11
Discordo	0	0
Total	9	----
Eles, fazem-nos ter orgulho da nossa profissão e aumentam a nossa auto-estima, mostrando-nos a nossa importância dentro da escola e na comunidade.		
Concordo	8	89
Concordo parcialmente	1	11
Discordo	0	0
Total	9	---
Delegam-nos algumas funções administrativas de modo a prepararem-nos para um dia assumirmos a liderança.		
Concordo	7	78
Concordo parcialmente	2	22
Discordo	0	0
Total	9	---

Fonte: Dados do Inquérito administrado aos professores da EP1/2-Muc

Dos participantes do inquérito, 8 correspondente a 89%, assumem que os líderes são amigáveis, sociais, inspiradores e confiáveis contra 1 que concorda parcialmente, representando 11%.

Estes posicionamentos nos conduzem a conclusão de que os líderes da EP1/2-Muc pautam por relacionamentos positivos e que fazem deles um exemplo a ser seguidos pelos liderados o que é louvável e encorajado.

Ainda sobre o nível de motivação dos colaboradores em relação ao exercício de liderança 89% dos inqueridos acreditam que os líderes os fazem ter orgulho da nossa profissão e aumentam a nossa auto-estima, mostrando-nos a nossa importância dentro da escola e na comunidade contra 11% que acredita com uma margem de insegurança. O nível de satisfação dos funcionários com exercício de liderança na EP1/2-Muc, comprova-se fortemente quando dos inqueridos, 78% afirma que tem sido delegado funções administrativas de modo a lhes preparar para um dia assumirem a liderança.

Com base nos resultados apresentados na tabela acima pode-se vincar que os líderes têm a capacidade de influenciar e encorajar os seus liderados a atingir elevados níveis de desempenho. Neste exercício a confiança é a essência da liderança, visto que é impossível liderar pessoas que não confiem em si. Por outras palavras, Robbins (2008, p. 80) diz: “ quando os colaboradores confiam num líder, estão dispostos a ficar dependentes das acções por ele empreendidas, acreditando que os seus direitos e interesses não serão prejudicados”.

4.1.3. Sentimento dos professores em relação à promoção de encontros para tomada de decisões

Tabela 4: Frequência e envolvimento da comunidade nos fóruns de tomada de decisão

Variáveis	Frequência	Percentagem
Comunicam as metas, objectivos da instituição assim como os níveis em que estes são alcançados de forma frequente.		
Concordo	5	56
Concordo parcialmente	1	11
Discordo	3	33
Total	9	----
Promovem reuniões com professores e conselho da escola para debate a cerca da vida da escola, uma vez por trimestre e sempre que necessário		
Concordo	5	56
Concordo parcialmente	2	22
Discordo	2	22
Total	9	---
Tomam decisões somente mediante problemas e não somos consultados previamente, nem participamos das reuniões.		
Concordo	0	0
Concordo parcialmente	1	11
Discordo	8	89
Total	9	---

Fonte: Dados do Inquérito administrado aos professores da EP1/2-Muc

Quanto à comunicação das metas e objectivos institucional assim como dos níveis alcançados 56% dos 9 concordam ser de forma frequente contra 33% que afirmam negativamente e 11% indecisos na sua decisão. Ainda neste ponto, 56% dos inqueridos assumem que as reuniões envolvendo professores e conselho da escola para debate a cerca da vida da escola tem sido de forma trimestral e sempre que necessário.

Segundo Vieira e Vieira (2004), a liderança tem um papel fundamental na criação de um bom ambiente de trabalho, onde as pessoas têm prazer em trabalhar, pois os líderes são responsáveis pela integração da sua equipa de trabalho e pelo reconhecimento e valorização das pessoas. Para efeito os autores ressaltam a necessidade de uma permanente comunicação sobre as metas e objectivos que esperam assim como dos níveis em que estes estão sendo cumpridos ou foram cumpridos quer ao nível interno ou externo.

4.1.4. Percepção dos gestores sobre o estilo de liderança que adoptam para influenciar os colaboradores para cumprimento das metas e objectivos

Tabela 5: Visão dos gestores da escola sobre o estilo de liderança

Variáveis	Frequência	Percentagem
No exercício da liderança, tenho conjugado os três estilos de liderança (autocrático, liberal e democrático) dependendo das situações;		
Concordo	2	100
Concordo parcialmente	0	0
Discordo	0	0
Total	2	----
No exercício da liderança, me inspiro do estilo democrático, isto porque os meus colaboradores são competentes;		
Concordo	0	0
Concordo parcialmente	2	100
Discordo	0	0
Total	2	---
No exercício da liderança, me inspiro do estilo liberal, isto porque os meus colaboradores são competentes;		
Concordo	0	0
Concordo parcialmente	1	50
Discordo	1	50
Total	2	---

Fonte: Dados do Inquérito administrado aos gestores da EP1/2-Muc

Os 2 gestores que participaram do inquérito são unânimes em afirmar que no exercício da liderança tem primado por conjugar os três estilos de liderança (autocrático, liberal e democrático).

Este posicionamento é sustentado no capítulo de revisão de literatura, na parte que refere que “o processo de liderança não se esgota somente no trabalho a ser desenvolvido, mas também, na busca de solução para a satisfação dos membros do grupo, isto é, o que significa que não existe uma maneira melhor de liderar”.

4.1.5. Sentimento dos gestores sobre o processo de liderança que exercem na escola e o nível de motivação dos colaboradores

Tabela 6: Processo de liderança e o nível de satisfação dos colaboradores

Variáveis	Frequência	Porcentagem
Me sinto bem na medida em que junto com os colegas tenho procurado dar resposta aos problemas do dia-a-dia que vão surgindo na escola.		
Concordo	2	100
Concordo parcialmente	0	0
Discordo	0	0
Total	2	----
Diversos materiais são disponibilizados para que o professor e outros intervenientes do PEA sintam-se motivados no trabalho.		
Concordo	1	50
Concordo parcialmente	1	50
Discordo	0	0
Total	2	---
Dentre várias maneiras de reconhecimento do esforço de melhores professores destacam-se os incentivos materiais e não materiais; a indicação destes para preenchimento de lugares de direcção e chefia assim como através de atribuição de notas que variam de 17 em diante em avaliação do desempenho.		
Concordo	2	100
Concordo parcialmente	0	0
Discordo	0	0
Total	2	---

Fonte: Dados do Inquérito administrado aos gestores da EP1/2-Muc

Quanto à motivação, os gestores inqueridos na variante que diz respeito a si, em relação aos subordinados, todos convergem em concordar que se sentem bem na medida em que com os seus colegas, procuram dar resposta aos problemas que no dia-a-dia que vão surgindo na escola.

Porém, o sentimento diverge em relação à disponibilização de materiais para que os colaboradores realizem condignamente as tarefas sendo que 1 assume que o material é disponibilizado e outro concorda com uma margem de dúvida.

Estas duas posições nos levam a compreender que na escola tem havido a disponibilização do material necessário para prossecução das actividades mas não na totalidade o que de certa maneira pode concorrer para a não efectivação plena das actividades e conseqüentemente, o não cumprimento das metas e objectivos planificados.

No que diz respeito a formas de reconhecimento do esforço de melhores professores que apresentarem melhores resultados os 2 gestores inqueridos concordam que tem sido os incentivos materiais e não materiais; indicação destes para preenchimento de lugares de direcção e chefia assim como através de atribuição de notas que variam de 17 em diante, em avaliação do desempenho.

A partir da convergência no posicionamento face às formas de incentivo dos colaboradores quando apresentarem melhores resultados, compreende-se que os gestores têm reconhecido os funcionários que apresentam melhores resultados do desempenho, o que de certa maneira pode contribuir para motivar cada vez mais os funcionários em direcção aos objectivos e metas da escola.

4.1.6. Visão dos gestores em relação a promoção de encontros para tomada de decisões sobre problemas do dia-a-dia da escola

Tabela 7: Frequência e envolvimento da comunidade escolar nos fóruns de tomada de decisão

Variáveis	Frequência	Percentagem
As reuniões de tomada de decisões têm sido frequentes sendo trimestral ao nível do conselho, mensal ao nível do conselho Pedagógico e semestral ao nível de assembleia geral.		
Concordo	2	100
Concordo parcialmente	0	0
Discordo	0	0
Total	2	----
Nas sessões de tomada de decisão, respeita-se as ideias dos mais antigos em cada órgão, porque estes são mais experientes.		
Concordo	0	0
Concordo parcialmente	2	100
Discordo	0	0

Total	2	---
-------	---	-----

Fonte: Dados do Inquérito administrado aos gestores da EP1/2-Muc

Para os gestores de escolas, as decisões têm sido tomadas em sessões que se realizam de forma estratificada, isto é, ao nível do C.E, de forma trimestral, ao nível do C.P de forma mensal e com o envolvimento de todos de forma semestral.

Este sentimento é igualmente confirmado pelos professores e pelos membros de conselhos que participaram do inquérito, o que nos dá maior credibilidade de que os gestores da escola partilham os planos de actividades assim como o nível de cumprimento das metas juntos dos diferentes actores do PEA.

A partir deste posicionamento, conclui-se que na escola promove-se a gestão participativa na qual os gestores, professores, funcionários, pais e ou encarregados de educação, alunos e os representantes da comunidade são envolvidos na melhoria da qualidade do PEA dos alunos.

4.1.7. Sentimento dos gestores sobre a participação da comunidade na vida da escola

Tabela 8: Formas de participação da comunidade na visão dos gestores da escola

Variáveis	Frequência	Percentagem
A comunidade participa activamente nos trabalhos da escola através do Conselho da Escola e dos representantes de pais e encarregados de educação que são eleitos em cada turma até Março de cada ano.		
Concordo	1	50
Concordo parcialmente	1	50
Discordo	0	0
Total	2	----

Fonte: Dados do Inquérito administrado aos gestores da EP1/2-Muc

No que concerne a formas de participação da comunidade na vida da escola, dos 2 gestores inqueridos 1 concorda que através dos pais e mãe turma assim como dos seus representantes no conselho da escola, a sua participação tem sido activa e 1 concorda de forma parcial.

Com a resposta parcial, faz-nos crer que por um lado a participação da comunidade é caracterizada por uma certa fragilidade, facto confirmado na questão relacionada com o nível de cumprimento das metas, onde os inqueridos foram unânimes em afirmar que de 2018 a 2021 as metas de ingresso, sobretudo na 1ª classe nunca foram cumpridas.

4.1.8. Percepção dos membros da comunidade sobre o nível de satisfação dos membros de conselho pelo seu envolvimento na vida da escola

Tabela 9: Percepção dos membros de C.E sobre a sua satisfação por ser membro do órgão

Variáveis	Frequência	Porcentagem
Na escola sou considerado e são valorizadas as minhas ideias na busca de resposta a vários problemas do dia-a-dia da vida		
Concordo	6	67
Concordo parcialmente	2	22
Discordo	1	11
Total	9	----
Na escola não me sinto valorizado e acho que isto de conselho existe para responder as exigências superiores.		
Concordo	2	22
Concordo parcialmente	1	11
Discordo	6	67
Total	9	---

Fonte: Dados do Inquérito administrado aos membros do C.E da EP1/2-Muc

Olhando a tabela 9, está evidente que a maioria dos membros de conselho se sentem valorizado ao nível da escola contra 1 que assume não haver consideração em relação a si enquanto membro de conselho.

Nesta situação, apesar de ser a minoria, é preocupante e desafiador para a liderança da EP1/2/Muc no sentido de garantir que todos os membros do conselho da escola se sintam parte integrante para a promoção de uma a gestão que influencie a todos em direcção aos objectivos e metas previamente traçados.

4.1.9. Sentimento dos membros de conselho sobre o seu envolvimento nos fóruns de tomada de decisões

Tabela 10: Nível de envolvimento dos membros de C.E nos fóruns de tomada de decisão

Variáveis	Frequência	Percentagem
Na escola são promovidas sessões envolvendo professores, membros de conselho e outras individualidades para busca de solução de problemas que enfermam a escola.		
Concordo	8	89
Concordo parcialmente	1	11
Discordo	0	0
Total	9	----
Enquanto membro do conselho, a escola me convida a participar de forma activa em assuntos como: discussão e aprovação de diversos planos, recuperação de alunos, mobilização dos pais encarregados para matriculares seus filhos etc.		
Concordo	7	78
Concordo parcialmente	2	22
Discordo	0	0
Total	9	----
Enquanto membro do conselho, a escola me convida a participar de forma activa em assuntos ligado a ADE e lanche escolar e noutros assuntos não.		
Concordo	6	67
Concordo parcialmente	2	22
Discordo	1	11
Total	9	----
As reuniões de tomada de decisões têm sido frequentes sendo trimestral de forma ordinária e sempre que necessário, extraordinariamente.		
Concordo	8	89
Concordo parcialmente	1	11
Discordo	0	0
Total	2	----
Nas sessões de tomada de decisão, respeita-se as ideias dos mais antigos em cada órgão, porque estes são mais experientes.		
Concordo	5	56
Concordo parcialmente	4	44
Discordo	0	0
Total	9	----

Fonte: Dados do Inquérito administrado aos membros de C.E da EP1/2-Muc

Dos 9 membros de C.E, 89% destes, afirmam que na escola são promovidas sessões envolvendo professores, membros de C.E e outras individualidades para busca de solução de problemas que enfermam a escola. Enquanto 7 equivalentes a 78% assumem que a escola tem lhes convida a participar de forma activa em assuntos

como: discussão e aprovação de diversos planos, recuperação de alunos, mobilização dos pais encarregados para matricularem seus filhos etc.

Noutra abordagem, os membros de C.E inqueridos, divergiram quanto à questão relacionada com o respeito das ideias durante os fóruns de tomada de decisões sendo 5 que correspondem a 56% concordam que nas sessões de tomada de decisão, respeita-se as ideias dos mais antigos em cada órgão, porque estes são mais experientes e 4 que correspondem a 44%, concordam parcialmente com a afirmação.

Esta situação nos remete a conclusão de que tanto os antigos assim como os novos quando apresentarem ideias construtivas são tomadas em consideração desde que exprimam ideias positivas rumo ao crescimento da escola

4.1.10. Ponto de vista dos membros de conselho sobre as formas de envolvimento da comunidade nos trabalhos da escola

Tabela 11: Formas de envolvimento dos membros de C.E na visão deles.

Variáveis	Frequência	Porcentagem
A comunidade participa activamente nos trabalhos da escola através do Conselho da Escola e dos representantes de pais e encarregados de educação de cada turma eleito até Março de cada ano.		
Concordo	9	100
Concordo parcialmente	0	0
Discordo	0	0
Total	9	----
São diversas e variadas as formas de participação da comunidade na vida da escola: construção de residência para professores, vedação da escola, vedação de campo de horta escolar		
Concordo	9	100
Concordo parcialmente	0	0
Discordo	0	0
Total	9	---

Fonte: Dados do Inquérito administrado aos membros de C.E da EP1/2-Muc

Sobre as formas de participação dos membros da comunidade na vida da escola, os participantes afirmam que tem sido com seu envolvimento que se erguem casas para professores, veda-se os campos de horta assim como o recinto escolar entre outras grandes actividades e que estas realizações conseguem efectivar por via dos pais e encarregados de educação eleitos democraticamente.

Esta situação quando comparada em relação ao posicionamento dos gestores face ao nível de participação da comunidade escolar para o cumprimento das metas, constata-se uma divergência o que nos leva a concluir que a comunidade participa em actividade como melhoramento de infra-estruturas escolares e esquecem a parte didáctica pedagógica, a razão principal da criação de uma escola dentro da comunidade.

CAPÍTULO V: Conclusões e Sugestões

5.1. Conclusões

Este trabalho teve como tema papel da liderança na melhoria do desempenho dos Funcionários: Caso na Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene (2018-2021). Este estudo, tinha como objectivo geral compreender a relação existente entre a liderança e o desempenho na Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene. Para efeito, levantou-se como hipóteses as seguintes:

- ✓ H1-A liderança praticada na Escola EP1/2-Muc contribui para a melhoria do desempenho escolar;
- ✓ H2- Os gestores da EP1/2-Muc desenvolvem uma liderança que leva a escola ao mau desempenho.

Neste sentido, tendo em conta o estudo levado a cabo levanta-se as seguintes conclusões:

- ✓ A liderança é a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação para que seja atingida uma meta.
- ✓ No exercício da liderança, os gestores da EP1/2-Muc tem sido democrático não obstante em certas situações recorrerem-se a outros estilos de liderança atendendo e considerar que os liderados não devem ser tratado da mesma maneira em situações diferentes.
- ✓ Ao nível da escola, tem-se promovido sessões com diferentes extractos sociais para tomada de decisões e que mesma no seu dia-a-dia, depara-se com a problemática de cumprimento de metas na 1ª classe assim como das desistências em todas as classes.
- ✓ A comunidade escolar participa activamente na edificação da escola através dos seus representantes quer ao nível do C.E assim como dos pais ou mães turmas eleitos democraticamente ate Marco de cada ano.
- ✓ Dentre varias formas de participação da comunidade nos trabalhos da escola, nos últimos anos destacam-se as seguintes: recuperação de alunos em via de desistência, construção de salas de aulas, residências de professores, vedação do recinto escolar e vedação do campo de horta escolar;

- ✓ O desempenho da EP1/2-Muc e a liderança praticada na escola concorre para a melhoria do desempenho escolar pois segundo os inqueridos os líderes da escola são amigáveis, sociais, inspiradores e confiáveis comprovando que estes são um exemplo a seguir comprovando que na escola se motivam os liderados para cumprimento das tarefas.

Neste estudo, foi confirmada a primeira hipótese levantada, segundo a qual liderança praticada na EP1/2-Muc contribui para a melhoria do desempenho escolar visto que segundo os liderados, os líderes da escola são amigáveis, sociais, inspiradores e confiáveis comprovando que estes são um exemplo a seguir comprovando que na escola se motivam os liderados para cumprimento das tarefas. Em contrapartida, foi negada a hipótese segundo levantada que vincava que os gestores da EP1/2-Muc desenvolvem uma liderança que leva a escola ao mau desempenho pois, em nenhuma das situações os inqueridos sublinham atitudes de gestores que lhes bloqueiam a dar contribuições para crescimento da escola quando muito tudo é decidido por consenso em fóruns onde todos ou a maioria se encontra presente.

5.2.Sugestões

As sugestões que se seguem visam potenciar os diferentes actores do PEA sobre estratégias que podem concorrer para tornar a liderança num instrumento chave para motivação e mobilização das massas rumo à melhoria dos indicadores de desempenho escolar dentro da instituição. Numa primeira fase levanta-se sugestões a serem levados a cabo pelos diferentes actores ao nível da escola e por fim levanta-se alguns tópicos que podem constituir temas de debates para próximos pesquisadores dentro do mesmo campo de estudo ou noutros.

Para EP1/2-Muc:

Tendo em conta os problemas que a escola vem deparando nos últimos anos, (incumprimento das metas e desperdício escolar) a liderança da escola pode dentre varias acções desenvolver as seguintes:

- ✓ Promover palestras junto da comunidade mostrando com evidencia o papel da escola para o desenvolvimento económico e social das famílias e da comunidade em geral;

- ✓ Identificar ao nível da comunidade onde a escola esta inserida, famílias cujos seus filhos não concluem a classe mais alta do nível de escolaridade obrigatória e integrar alguns membros destas nos órgãos de tomada de decisão dentro da escola para que este ajude na recuperação dos seus próprios filhos na escola;
- ✓ Mais do que reconhecer os melhores funcionários, o reconhecimento deve ser estendido até aos alunos que se destacam pelo desempenho anual através de oferecimento de kit de material escolar;
- ✓ Desenvolver acções de reciclagem dos colaboradores para a efectivação plena das actividades assim como garantir a disponibilização dos recursos materiais necessário para realização de tarefas.

Para próximos investigadores sobre liderança e desempenho escolar propõe-se que sejam tomados em conta os seguintes temas de debates:

- ✓ Causas do desperdício escolar nas escolas de zonas rurais;
- ✓ Liderança e motivação dos funcionários para cumprimento das metas planificadas
- ✓ Papel da comunidade no melhoramento do aproveitamento pedagógico;

O presente estudo, para próximos investigadores constitui uma das alavancas para o enriquecimento das análises e reflexões sobre temas acima propostos visto que neste, tem-se uma abordagem geral em relação ao desempenho escolar.

Bibliografia

- AFONSO, (2009). *Liderança Elementos-chave do processo*. Lisboa: Escolar Editora
- BASS, B. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, *American Psychologist*, vol. 52, pp. 130-139, 1997
- CHIAVENATO, I. (1997). *Recursos humanos*. Ed. Compacta, 4. ed., São Paulo, Atlas,
- _____.(2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (6ª ed). Rio de Janeiro: Campus
- _____. (2004). *Gerenciado com as Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsever Editora Lda.
- GIL, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: s.
- _____. (2001). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas
- _____.(2002). *Como elaborar projeto de pesquisa*. São Paulo: Atlas. Atla
- HOLLANDER, E.P. (1978) *Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships*. New York: Free Press,
- FREITAS, E. & PRODANOV, C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa*. (2ªed.). Universidade Fee Vale- Rio Grande do Sul- Brasil
- LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. (2001). *Fundamentos da metodologia científica*, 5ª edição, São Paulo: Atlas.
- _____. (2003) *Metodologia do trabalho científico*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- _____. (1992). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projecto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- _____. (1996). *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisa em pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3ª ed. São Paulo: Atlas editora.
- LIBÂNEO, J. C. (2014) *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. 15. ed. Goiânia: Alternativa.
- LÜCK, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo
- _____. (2002). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A editora.

_____ (2011). Liderança em gestão escolar. 7. ed. Petrópolis/RJ: Vozes. (Série cadernos de Gestão; 4).

OLIVEIRA, M. F. (2011). Metodologia Científica: um manual para realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG

PARO, V. H. (2010). Educação e pesquisa. São Paulo, v.36, n3..p.763- 778,set./dez.

ROBBINS, S.P. (2005). Comportamento Organizacional.11.ed.São Paulo: Person Prentice Hall.

_____. (2008). Comportamento Organizacional. São Paulo.

VIEIRA, R. G. & VIEIRA, S. P. (2004). A influência do Clima Organizacional nas empresas e nas pessoas. Revista de divulgação técnico-científica do ICPG. Vol. 1, nº 4, jan – mar/2004

APÊNDICES

Apêndice1: Questionário dirigido aos professores da Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene.

O presente questionário, tem como finalidade a recolha de informação para efeito do estudo de caso como parte integrante do trabalho final de curso de Licenciatura em Ciências de Educação do estudante **Victor Joaquim Macuácuca**, com o tema **Papel da liderança na melhoria do desempenho escolar: estudo de caso na Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene**, sendo que a informação a ser disponibilizada pelo respondente servirá apenas para efeitos académicos, nos comprometemos em manter e sigilo e confidencialidade daí não haver necessidade da sua identificação

As opções de resposta estão representadas no quadro a seguir, bastando colocar um (X) na opção que julgar favorável, por exemplo se achar que a resposta é de concordância, coloque (X) no número 1 do quadro e se concorda parcialmente coloque (X) no numero 2 do quadro, se discorda coloque o (X) no numero 3.

1	2	3
Concordo	Concordo parcialmente	Discordo

Assim pedimos sua maior colaboração!

1. Assinale com “X”, a alternativa que identifique o seu Sexo:

A. Feminino () B. Masculino ()

2. Assinale com “X”, a alternativa que corresponde ao intervalo da sua idade.

A. 18 a 35 anos () B. 35 a 45 () C. Mais de 45 anos ()

3. Qual é o seu Nível de Formação Académica?

A. 7ª Classe () B. 10ª Classe () C. 12ª Classe () D. Superior ()

4. Tempo de serviço no Estado ou na escola

A. Menos de 1 ano () B. 1 a 5 anos () C. 6 a 10 anos () D. Mais de 10 anos ()

Os líderes (Director da Escola, Director Adjunto da Escola e Chefe da Secretaria) da minha escola:

Nº		1	2	3
1.	Promovem reuniões com professores, pais encarregados de educação para debate a cerca da vida da escola, uma vez por ano			
2.	Promovem reuniões com professores, pais encarregados de educação para debate a cerca da vida da escola, uma vez por trimestre e sempre que necessário			

3.	Comunicam as metas, objectivos da instituição assim como os níveis em que estes são alcançados de forma frequente.			
4.	São amigáveis, sociais, inspiradores e confiáveis.			
5.	Eles, fazem-nos ter orgulho da nossa profissão e aumentam a nossa autoestima, mostrando-nos a nossa importância dentro da escola e na comunidade.			
6.	Tomam decisões somente mediante problemas e não somos consultados previamente, nem participamos das reuniões.			
7.	Marcam reuniões e nos convidam para participar activamente na discussão somente quando se trata de assuntos pouco importantes.			
8.	Marcam reuniões e nos convidam para participar activamente na discussão de assuntos importantes da escola e as nossas opiniões são tomadas em consideração.			
9.	Na actuação, eles tem sido autocráticos bloqueando-nos a contribuir com as nossas ideias para o sucesso da escola.			
10.	Na sua actuação eles têm sido democráticos possibilitando que todos participemos para edificação da escola.			
11.	Delegam-nos algumas funções administrativas de modo a prepararem-nos para um dia assumirmos a liderança.			
12.	No periodo de 2018 a 2021, as metas tem sido cumpridas na totalidade porém o problema mais grave prende-se com o desperdício escolar			

13. Na sua óptica, o que não lhe agrada na instituição e deve merecer maior atenção pelos gestores da escola?

14. Diga em poucas palavras, o que acha que sem Director, Director Adjunto e Chefe da Secretaria, poderia falhar na escola?

Muito Obrigado pela colaboração

Apêndice2: Questionário dirigido aos gestores (Director, Director Adjunto e Chefe da Secretaria) da Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene.

O presente questionário, tem como finalidade a recolha de informação para efeito do estudo de caso como parte integrante do trabalho final de curso de Licenciatura em Ciências de Educação do estudante **Victor Joaquim Macuácuá**, com o tema **Papel da liderança na melhoria do desempenho escolar: estudo de caso na Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene**, sendo que a informação a ser disponibilizada pelo respondente servirá apenas para efeitos académicos, nos comprometemos em manter o sigilo e confidencialidade daí não haver necessidade da sua identificação.

As opções de resposta estão representadas no quadro a seguir, bastando colocar um (X) na opção que julgar favorável, por exemplo se achar que a resposta é de concordância, coloque (X) no número 1 do quadro e se concorda parcialmente coloque (X) no número 2 do quadro, se discorda coloque (X) no número 3.

1	2	3
Concordo	Concordo parcialmente	Discordo

Assim pedimos sua maior colaboração!

<p>1. Assinale com “X”, a alternativa que identifique o seu Sexo: A. Feminino () B. Masculino ()</p> <p>2. Assinale com “X”, a alternativa que corresponde ao intervalo da sua idade. A. 18 a 35 anos () B. 35 a 45 () C. Mais de 45 anos ()</p> <p>3. Qual é o seu Nível de Formação Académica? A. Básico () B. Médio () C. Bacharelato () D. Superior ()</p> <p>4. Tempo de serviço no Estado ou na escola enquanto gestor A. Menos de 1 ano () B. 1 a 5 anos() C. 6 a 10 anos() D. Mais de 10 anos ()</p>

Enquanto gestor da escola:		1	2	3
1.	Me sinto bem na medida em que junto com os colegas tenho procurado dar resposta aos problemas do dia-a-dia que vão surgindo na escola.			
2.	No exercício da liderança, tenho conjugado os três estilos de liderança (autocrático, liberal e democrático) dependendo das situações;			
3.	No exercício da liderança, me inspiro do estilo democrático, isto porque os meus colaboradores são competentes;			
4.	No exercício da liderança, me inspiro do estilo liberal, isto porque os meus colaboradores são competentes;			
5.	As reuniões de tomada de decisões têm sido frequentes sendo trimestral ao nível do conselho, mensal ao nível do conselho Pedagógico e semestral ao nível de assembleia geral.			
6.	Nas sessões de tomada de decisão, respeita-se as ideias dos mais antigos em cada órgão, porque estes são mais experientes.			

7.	De 2018 a 2021, as metas de ingresso e aprovação têm sido cumpridas em 100%.			
8.	As desistências concorrem para não crescimento da escola			
9.	Diversos materiais são disponibilizados para que o professor e outros intervenientes do PEA sintam-se motivados no trabalho.			
10.	A comunidade participa activamente nos trabalhos da escola através do Conselho da Escola e dos representantes de pais e encarregados de educação que são eleitos em cada turma até Março de cada ano.			
11.	Dentre várias maneiras de reconhecimento do esforço de melhores professores destacam-se os incentivos materiais e não materiais; a indicação destes para preenchimento de lugares de direcção e chefia assim como através de atribuição de notas que variam de 17 em diante em avaliação do desempenho.			
12.	No período de 2018 a 2021, as metas tem sido cumpridas na totalidade porém o problema mais grave prende-se com o desperdício escolar			

13. Na sua óptica, o que deve ser feito para garantir o cumprimento das metas e combater a desistências ao nível da escola?

14. Diga em poucas palavras, o que seria a escola sem o Director, Director Adjunto ou Chefe da Secretaria?

Muito Obrigado pela colaboração

Apêndice3: Questionário dirigido aos membros da comunidade (membros do conselho) da Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene.

O presente questionário, tem como finalidade a recolha de informação para efeito do estudo de caso como parte integrante do trabalho final de curso de Licenciatura em Ciências de Educação do estudante **Victor Joaquim Macuácuá**, com o tema **Papel da liderança na melhoria do desempenho escolar: estudo de caso na Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene**, sendo que a informação a ser disponibilizada pelo respondente servirá apenas para efeitos académicos, nos comprometemos em manter e sigilo e confidencialidade daí não haver necessidade da sua identificação.

As opções de resposta estão representadas no quadro a seguir, bastando colocar um (X) na opção que julgar favorável, por exemplo se achar que a resposta é de concordância, coloque (X) no número 1 do quadro e se concorda parcialmente coloque (X) no numero 2 do quadro, se discorda coloque o (X) no numero 3.

1	2	3
Concordo	Concordo parcialmente	Discordo

Assim pedimos sua maior colaboração!

<p>1. Assinale com “X”, a alternativa que identifique o seu Sexo: A. Feminino () B. Masculino ()</p> <p>2. Assinale com “X”, a alternativa que corresponde ao intervalo da sua idade. A. 18 a 35 anos () B. 35 a 45 () C. Mais de 45 anos ()</p> <p>3. Qual é o seu Nível de Formação Académica? A. 5ª Classe () B. 7ª classe () C. 10ª ou mais () D. Não estudei ()</p> <p>4. Há quanto tempo é membro do Conselho desta Escola? Menos de 1 anos () B. A 1 a 2 anos () C. A 3 a 4 anos () D. A mais de 5 anos ()</p>

		1	2	3
1.	Na escola sou considerado e são valorizadas as minhas ideias na busca de resposta a vários problemas do dia-a-dia da vida			
2.	Na escola não me sinto valorizado e acho que isto de conselho existe para responder as exigências superiores.			
3.	Na escola são promovidas sessões envolvendo professores, membros de conselho e outras individualidades para busca de solução de problemas que enfermam a escola.			
4.	Enquanto membro do conselho, a escola me convida a participar de forma activa em assuntos como: discussão e aprovação de diversos planos, recuperação de alunos, mobilização dos pais encarregados para matriculares seus filhos etc.			
5.	Enquanto membro do conselho, a escola me convida a participar de forma activa em assuntos ligado a ADE e lanche escolar e noutros assuntos não.			

6.	As reuniões de tomada de decisões têm sido frequentes sendo trimestral de forma ordinária e sempre que necessário, extraordinariamente.			
7.	Nas sessões de tomada de decisão, respeita-se as ideias dos mais antigos em cada órgão, porque estes são mais experientes.			
8.	Os problemas frequentes na escola são: desistências de alunos, fraca aderência nas matrículas da 1ª classe, exiguidade de recursos financeiros entre outros			
9.	A comunidade participa activamente nos trabalhos da escola através do Conselho da Escola e dos representantes de pais e encarregados de educação de cada turma eleito até Março de cada ano.			
10	São diversas e variadas a formas de participação da comunidade na via da escola: construção de residência para professores, vedação da escola, vedação de campo de horta escolar			
11.	Dentre várias maneiras de reconhecimento do esforço de melhores professores destacam-se os incentivos materiais e não materiais; a indicação destes para preenchimento de lugares de direcção e chefia assim como através de atribuição de notas que variam de 17 em diante em avaliação do desempenho.			

13. Na sua óptica, o que deve ser feito para garantir o cumprimento das metas e combater a desistências ao nível da escola?

14. Diga em poucas palavras, o que seria a escola sem o Director, Director Adjunto ou Chefe da Secretaria?

Muito Obrigado pela colaboração