

**UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A POLITÉCNICA
INSTITUTO SUPERIOR ABERTO**

**O Papel do Líder na Melhoria da Gestão da Instituição Pública: Caso da Escola
Primária do 1º e 2º Graus de Mabondzo (2018-2020)**

Leonel Telson Chinjim

Maputo, Março
2022

Leonel Telson Chinjim

O Papel do Líder na Melhoria da Gestão da Instituição Pública: Caso da Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mabondzo (2018-2020)

Trabalho de monografia científica a ser apresentada na Universidade Politécnica - ISA no Departamento de Ciências da Educação e Psicologia, como requisito para a obtenção do grau de Licenciatura em Ciência de Educação.

O tutor: Msc. Ilídio Mahilene

Maputo, Março

2022

DECLARAÇÃO

Eu, **Leonel Telson Chinjim**, declaro que este trabalho é resultado da minha investigação e das orientações do meu tutor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas citações e na bibliografia.

Declaro, ainda, que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição para obtenção de qualquer grau académico.

Maputo, Março de 2022

(Leonel Telson Chinjim)

DEDICATÓRIA

Aos meus Tios Alberto Armando Nhamutatira e Cecília Albino Manjala por terem-me mostrado o caminho da escola. A minha esposa Julieta Simão Nhacutoue, a quem vai o grande agradecimento por ser o motivo do meu ingresso a faculdade e a força motriz dos meus estudos, e os meus filhos pela força, amor, paciência que proporcionaram-me durante este período, muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da vida e pela força que me proporcionou durante o curso, e por ter permitido que eu chegasse a esta fase da minha vida.

Em segundo lugar agradeço ao meu supervisor Msc. Ilídio Mahilene pela paciência, zelo, abnegação, disponibilidade e incentivo para que a presente monografia fosse um dado adquirido.

Aos docentes do curso de Ciência de Educação pelos ensinamentos que me foram transmitidos.

Aos colegas da faculdade Ciência de educação e psicologia que lado a lado sofremos na procura de grau de licenciatura.

A minha esposa Julieta Simão Nhacutoue pelo carinho e paciência e por ter compreendido as crises financeiras que passamos durante o meu processo de formação e aos meus familiares particularmente aos meus pais que em vida envidaram esforços para que valorizasse a escola.

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMO

Msc. – Mestre.

EP1/2 - Escola Primária do 1º e 2º.

H. – Hipóteses.

ISA- Instituto Superior Aberto.

% - Percentagem.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Anos de experiência profissional.

Gráfico 2. A influência do líder da escola no alcance das metas.

Gráfico 3. O papel do líder na melhoria da gestão institucional.

Gráfico 4. Selecione o estilo ou forma de gestão utilizada pelo seu gestor escola.

Gráfico 5. Algo que deve ser feito para melhorar a forma de gestão usada pelo gestor de escola.

Gráfico 6. O líder conhece os desejos e ou as necessidades de seus colaboradores.

Gráfico 7. A participação dos professores na gestão da escola.

Gráfico 8. A relação entre a gestão e o desempenho dos professores na escola.

Gráfico 9. A importância do papel do líder na melhoria da gestão.

LISTA DE APÊNDICES

1. Guião de questionário para os professores da EP1/2 de Mabondzo.

2. Guião de questionário para os gestores da EP1/2 de Mabondzo.

RESUMO

A presente monografia teve como objectivos analisar o papel do líder na melhoria da gestão das instituições públicas um caso a partir da EP1/2 de Mabondzo. O problema consistiu em analisar até que ponto o papel do líder influencia na melhoria gestão institucional? As hipóteses do trabalho foram: As políticas institucionais específicas da escola traçadas pelo líder ditam uma boa gestão; A melhoria na gestão institucional (escola primaria de Mabondzo) depende na maioria das estratégias definidas pelo líder. A pesquisa quanto a natureza é mista, básica e quanto aos objectivos é explicativa e os métodos utilizados foram: indutivo e de procedimento o método monográfico e método bibliográfico. Escolheu-se como técnica de recolha de dados o questionário e a observação participante. Os dados recolhidos foram primários, utilizou-se as seguintes técnicas de tratamento dos mesmos: seleção, codificação e análise. Amostra privilegiou de 10 sujeitos informantes, dos quais professores e membros de direcção. Os resultados da pesquisa mostram que o líder tem um papel muito importante na melhoria da gestão das instituições públicas, pois é ele o responsável por gerir os principais recursos, as pessoas, levando a uma equipa motivada e, conseqüentemente, à realização das suas funções com êxito, produzindo resultados satisfatórios para a mesma.

Palavras-chave: liderança, gestor, gestão institucional.

ABSTRACT

This monograph aimed to analyze the role of the leader in improving the management of public institutions, a case from Mabondzo's EP1/2. The problem was to analyze to what extent the role of the leader influences the improvement of institutional management? The hypotheses of the work were: The school's specific institutional policies outlined by the leader dictate good management; Improvement in institutional management (Mabondzo primary school) depends on most strategies defined by the leader . The research in nature is qualitative, basic and in terms of objectives it is explanatory and the methods used were: inductive and procedural, the monographic method and the bibliographic method. The questionnaire and participant observation were chosen as the data collection technique. The data collected were primary, the following techniques were used for their treatment: selection, coding and analysis. The sample favored 10 informants, including teachers and board members. The research results show that the leader has a very important role in improving the management of public institutions, as he is responsible for managing the main resources, people, leading to a motivated team and, consequently, carrying out his functions with success, producing satisfactory results for it.

Keywords: leadership, manager, institutional management

ÍNDICE

DECLARAÇÃO	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMO.....	iv
LISTA DE APÊNDICES	v
RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Delimitação do Tema.....	3
1.4 Justificativa	5
1.5.2 Geral Específicos	6
1.6 Hipóteses.....	7
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA.....	8
2.1 Referencial Teórico.....	8
2.3 Origem da Liderança.....	9
2.5 Estilos de Liderança.....	10
2.6 O Líder como Agente Motivador no Ambiente Organizacional	12
2.7 Desenvolvimento da Liderança.....	13
2.8 Diferença entre Líder e Gestor.....	19
2.9 Gestão	20
2.10 Organização	21
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	23
3.1 Procedimento Metodológico.....	23

3.2 Tipo de Pesquisa	24
3.3 Método de Abordagem	25
3.4 Métodos de Procedimento.....	25
3.5 Instrumentos e Técnica de Recolha de Dados	26
3.5.2. Análise Bibliográfica e Documental.....	27
3.5.1 Tipo de Dados	27
3.6 Considerações Éticas	27
3.7 População e Amostra	28
3.8 Procedimento de análise de Dados	29
CAPÍTULO IV: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	30
4.1 Caracterização dos Entrevistados	30
4.2 O Papel do Líder na Melhoria da Gestão Institucional.....	31
4.5 As Formas de Gestão Utilizadas pelo Líder	34
4.4 A Importância do Papel do Líder.....	39
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES	43
5.1 Conclusões	43
5.2 Sugestões.....	45
6.0 Referências Bibliográficas	46
Apêndices.....	49

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1.Contextualização

O presente projecto de pesquisa tem como titulo “*O Papel do Líder na Melhoria da Gestão da Instituição Pública: Caso da Escola Primaria do 1º e 2º Graus de Mabondzo (2018-2020)* ”.

Como se pode ver pelo tema, a preocupação com que todas as instituições se deparam diariamente tem a ver com o sucesso e à forma de o obter resultados excelentes. Para alcançar esse sucesso é necessário que haja boa liderança, uma temática muito discutida dentro das instituições e abordada através de diferentes teorias e vários autores, como aspecto de maior produtividade.

Já não é apenas o bom salário que os funcionários anseiam, mas sim acções viradas para a valorização e auto realização no ambiente de trabalho. Uma organização considera-se eficaz quando se encontra o equilíbrio entre vários interessados (funcionários) e as suas necessidades.

Com a actual diversificação dos tipos de instituições e a complexidade das pessoas que nelas se encontram, os líderes ganham um papel importantíssimo no crescimento das mesmas. Portanto, compreender como os líderes influenciam a melhoria da gestão das instituições que dirigem é uma preocupação fundamental.

Desta forma, a liderança tem um papel fundamental dentro da instituição ou organização, pois são os líderes os responsáveis por gerir os principais recursos, as pessoas, levando a uma equipa motivada e, conseqüentemente, à realização das suas funções com êxito, produzindo resultados satisfatórios para a mesma.

O mesmo visa analisar o papel do líder na melhoria da gestão das instituições públicas.

Estruturalmente, o presente trabalho de monografia apresenta a fundamentação teórica de autores que abordam vários saberes relativos ao papel do líder na melhoria da gestão das instituições públicas, se divide em 5 capítulos sendo que o primeiro inclui a introdução descrevendo a contextualização, delimitação do tema, problematização, hipóteses, objectivos e a justificativas, O segundo capítulo inclui a revisão da literatura, referencial teórico, o terceiro capítulo aborda

sobre a metodologia, o quarto capítulo trata de análise e discussão de resultados, descrevendo a caracterização dos entrevistados o quinto e último capítulo descreve a conclusão e sugestões, e em último lugar apresenta-se a bibliografia geral e os apêndices.

1.2 Delimitação do Tema

Delimitar uma pesquisa é estabelecer limites para uma investigação, quanto ao assunto e quanto à extensão, Marconi e Lakatos (2003). *Quanto ao assunto*, a presente pesquisa abrange o campo das Letras e Ciências Sociais, especificamente conteúdos relacionados com o curso de licenciatura em Ciências de Educação, com um olhar específico para o papel do líder na melhoria da gestão das instituições públicas. *Quanto à extensão*, a nossa pesquisa abrangerá a Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mabondzo, no Distrito de Massangena, na Província de Gaza.

O papel do líder na melhoria da gestão da instituição pública: Caso da EP do 1º e 2º Graus de Mabondzo (2018-2020).

1.3.Problematização

Para GIL (1999) problema é qualquer questão não resolvida e que é objecto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento. O autor acima entende que problema é uma preocupação não resolvida.

A liderança é um dos temas de grande interesse do domínio do comportamento institucional, quer a nível teórico, quer a nível prático. Enquanto processo da gestão, é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar, promover o empenhamento dos outros de modo a contribuir para a eficácia e sucesso das organizações a que pertencem.

O Líder é o principal mentor dessa prática, estando à frente da equipe e conduzindo os processos necessários. Nas organizações a liderança deve estar alinhada com a satisfação dos liderados, com os objectivos organizacionais, com os clientes e com os fornecedores.

O impacto da liderança nas organizações é um dos temas que muito vem sendo discutido no mundo actual, em que o aperfeiçoamento, o desenvolvimento de talentos internos e o comprometimento das pessoas são essenciais para garantir o cumprimento da missão organizacional em uma sociedade globalizada. Com isso, só é possível manter os colaboradores engajados numa organização se a liderança entender que seu papel é extrair da equipa o que cada um tem de melhor, ter um bom relacionamento com seus liderados, a liderança não se busca, constrói-se.

O tema em alusão vem sendo estudado no nosso contexto em várias vertentes de abordagem destacando os estudos de *Clarisse Carlos Fabião Malecua*, com o tema: A LIDERANÇA COMO FACTOR MOTIVACIONAL PARA A RETENÇÃO DE QUADROS: Uma análise circunscrita na Faculdade de Gestão dos Recursos Naturais e Mineralogia em Tete de 2012 a 2014. Assim como o estudo do *Sérgio Alfredo Macore*, com o tema: O Impacto da Liderança no Desempenho das Organizações: Caso do Estudo da Empresa Moz Pec, Lda 2014 a 2016 Universidade Pedagógica Nampula 2017, e o trabalho do *Victor Joaquim Macuácuca*, com o tema: O Papel da Liderança na Melhoria do Desempenho dos Funcionários: Caso na Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mucambene (2018 a 2021).

Os resultados destas pesquisas mostram que o papel do líder é preponderante no desenvolvimento de qualquer organização, a escolha exacta do tipo de liderança influenciando que os liderados se sintam comprometidos com a causa e levem a bom porto a posição da organização na sociedade em que ela se insere. Mostram ainda que o líder deve estar presente na vida de todos colaboradores, fisicamente, psicologicamente e emocionalmente.

Entretanto, na Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mabondzo tem-se assistido com preocupação a forma de actuação dos líderes para melhoria da gestão da instituição que dirigem, visando criar meios, buscar recursos para influenciar as pessoas a trabalharem motivadas, decididas e comprometidas com a instituição. Nesta senda assiste-se um conflito de interesse na aplicação dos ideais que visam em atingir certos objectivos julgados pertinentes de acordo com o plano da instituição. Como por exemplo a instituição tem um plano detalhado de actividades a serem desenvolvidas durante um período, o que é frequente é actividades planificadas muitas das vezes são executadas com deficiência pela divergência de opiniões dos gestores, trazendo a tona o fracasso nos resultados esperados nas acções administrativas assim como pedagógicas. Também pudemos notar que o desentendimento profissional na forma como desencadeiam acções administrativas reside um egocentrismo pois só se sabe dos valores gastos assim como arrecadados pelas instituições no momento de balaço, nem todos membros da direcção sabem de como se procede alguns actos administrativos, que acaba sendo surpresa a demais funcionários desta. Estes e outros factores condicionaram a problematização do fenómeno papel do líder na melhoria da gestão institucional.

No entanto, havendo pertinência de dar continuidade no estudo de vários aspectos ligados a liderança nas instituições públicas, propomo-nos a analisar o papel da liderança exercido pelos gestores da Escola Primária do 1º e 2º Graus de Mabondzo, para o alcance dos objectivos da instituição, o que nos remete à seguinte questão de partida

- ✓ Até que ponto o papel do líder influencia na melhoria da gestão na escola primária de Mabondzo.

1.4. Justificativa

Nos últimos anos está muito claro e evidente que o capital humano é um factor decisivo para que as instituições ou organizações se destaquem e concorram com competência e competitividade. Assim, este estudo justifica-se no momento em que busca reflectir o papel do líder na melhoria da gestão das instituições públicas.

Portanto, o interesse em desenvolver este tema deriva do facto da matéria aqui tratada, constituir uma das abordagens temáticas de actualidade e que despertou um interesse particular ao longo dos anos como funcionário do estabelecimento de ensino e durante a minha formação no curso de Licenciatura em Ciências de Educação, vimos a necessidade de analisar a problemática da melhoria da gestão das instituições públicas olhando para o papel do líder, podendo contribuir, a nível social, pedagógico na medida em que o tema traz à superfície propostas de solução para os gestores das instituições públicas, a sociedade e do estabelecimento de ensino de Mabondzo de forma particular pois, estes podem fazer mudanças transmitindo conhecimentos às pessoas circundantes, sobre o papel do líder na melhoria da gestão das instituições públicas, a através da demonstração e sugestões que cientificamente poderemos deixar no fim do trabalho.

No âmbito académico, o estudo visa ser um orientador aos demais estudantes que pretendem escrever sobre esta temática, podendo servir de material de consulta no desenvolvimento de outros estudos de género.

Do ponto de vista profissional trará uma visão de como ser um bom líder de uma instituição, as posições que devera tomar em busca de sucesso e como devera lhe dar em situações do género,

também aos liderados souberem se posicionar dentro das instituições, serem mais proactivos nos resultados esperados pelos seus superiores.

Quanto a comunidade social espera-se que o presente dossier venha contribuir significativamente na actuação dos pais e encarregados de educação que de uma forma directa e indirecta influenciam o bons resultados dessas instituições, sendo que tais instituições encontram-se no meio das comunidades, as suas ideias nas reuniões comunitárias seriam de grande papel na melhoria das posições dos líderes.

Este trabalho também visa contribuir com subsídios para que os gestores dos estabelecimentos de ensino no geral repensem em suas acções para melhor gestão das suas instituições. É na sequência disso que se achou pertinente desenvolver um estudo que incidisse sobre o papel do líder na melhoria da gestão das instituições públicas.

1.5. Objectivos

1.5.1 Geral

- ✓ Analisar o papel do líder na melhoria da gestão da instituição pública.

1.5.2 Geral Específicos

- ✓ Identificar o papel do líder na melhoria da gestão institucional na escola primária de Mabondzo
- ✓ Descrever as formas de gestão utilizadas pelo líder na melhoria gestão institucional, na escola primária de Mabondzo
- ✓ Discutir a importância do papel do líder na melhoria da gestão da instituição da escola primária de Mabondzo
- ✓ Propor medidas para que haja melhoria na gestão da instituição pública, da escola primária de Mabondzo

1.6. Hipóteses

Segundo Marconi e Lakatos (2003) uma hipótese é uma proposição, condição ou princípio, que é aceite provisoriamente para obter consequências lógicas e por intermediário de um método, comprovar o seu acordo com os factos conhecidos ou com aqueles que podem ser determinados.

No entender destas autoras as hipóteses são suposições que se fazem na tentativa de explicar o que se desconhece. Esta suposição tem por característica o facto de ser provisória, devendo, portanto, ser testada para se verificar sua validade.

Para o presente projecto as hipóteses são:

- ✓ As políticas institucionais específicas da escola traçadas pelo líder ditam uma boa gestão;
- ✓ A melhoria na gestão institucional (escola primaria de Mabondzo) depende na maioria das estratégias definidas pelo líder.

Do desenvolvimento do trabalho surgem algumas perguntas que devem ser comprovadas ou refutadas pelas hipóteses, tendo em conta o problema as perguntas são:

- ✓ Qual é o papel do líder na melhoria da gestão institucional?
- ✓ Quais são as formas de gestão utilizadas pelo líder na melhoria gestão institucional?
- ✓ Qual é a importância do papel do líder na melhoria da gestão da instituição?

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Referencial Teórico

Este capítulo será constituído pela definição de conceitos básicos e da fundamentação teórica que assegura o corpo do presente projecto, nela serão discutidos os termos chaves na concepção de diferentes teorizadores que abordam saberes ligados ao papel do líder na melhoria da gestão das instituições públicas. Neste âmbito, os conceitos básicos e as teorias a serem abordados são aqui apresentadas.

2.2 Papel

No presente trabalho o conceito papel vai ser desenvolvido num contexto social, isto é, papel dentro da organização. O papel social é um conceito fundamental para definir a identidade social dos indivíduos. Segundo Rocher (1989), papel social é composto por normas a que está submetida a acção dos sujeitos que ocupam uma posição ou uma função particular num grupo ou numa colectividade.

Este autor considera que além das normas comuns que se aplicam a todos os membros do grupo, há outras mais específicas que servem de guia aos diversos membros desse mesmo grupo consoante as funções que desempenham. São esses modelos específicos de uma função ou de uma posição numa colectividade que constituem um papel social.

Lundin (1995), toma como ponto de partida a sociedade, donde o papel está ligado aos conceitos de norma e de modelo cultural. Estes papéis representam modelos abstractos apresentados pelo grupo. O conceito mais ligado ao papel é o de estatuto ou posição social. Para estes autores não há papel sem estatuto nem estatuto sem papel. A um estatuto particular, corresponde vários papéis.

Para executar um papel, o sujeito tem de estar a par dos direitos e deveres da posição que ocupa. As expectativas da função são acções esperadas daquele que ocupa uma posição e que é supostamente ter sido socializado para esse efeito.

No desenvolvimento deste trabalho de pesquisa científica, o conceito de papel será tomado no sentido institucional aqui proposto.

2.3 Origem da Liderança

Conforme Bergamini (1994) acredita que a liderança surgiu por volta de 1300 da Era Cristã. O termo liderança é usado há 200 anos. E vem sendo estudado como um processo de interação envolvendo trocas sociais, onde o líder pode trazer benefício não somente para o grupo, mas de forma individual a cada membro, surgindo um intercâmbio de valor entre os liderados.

2.4 Conceito de Liderança

Segundo Chiavenato (2010) liderança é um fenómeno tipicamente social, pois ocorre especificamente em grupos e nas organizações, sendo exercida como uma influência interpessoal em uma situação, e conduzida através da comunicação, processo esse que levará a consecução de um ou mais objectivos específicos. O autor destaca quatro elementos para o estabelecimento do processo de liderança: influência, em uma situação, pelo processo de comunicação e visando a alcançar objectivos.

Na concepção de Robbins (2006:236), liderança é um processo de influência, nesse sentido, os líderes são indivíduos que, por suas acções, encorajam um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. O líder é o indivíduo, liderança é a função que o indivíduo executa.

Para Gil (2001) a liderança é um processo complexo, mas há destaque para três abordagens como principais que são:

1. Abordagem dos traços: acredita-se que o líder já nasce pronto com as características e atributos necessários para exercer a prática da liderança, é conhecida como a teoria das características dos grandes homens. Porém não tem fundamento científico para servir como base para o estudo da liderança devido um enfoque somente na fase de selecção e não havendo uma preocupação com o treinamento efectivo.

2. Abordagem do comportamento: como não houve um sucesso com a abordagem dos traços então se levantou um estudo para analisar o comportamento dos líderes. Com ênfase no

treinamento e o reconhecimento de dois estilos de líderes mais utilizados o autocrático e o democrático, analisando o comportamento e concluindo que há um orientado na produção e outro para as relações humanas.

3. Abordagem situacional: considera a eficácia do grupo a partir da união entre o estilo do líder e a condição da situação. Envolvendo diversas teorias, essa abordagem tem sucesso quando tudo está favorável para a devida prática, se houver um ambiente desfavorável o êxito acaba não sendo o almejado e os estilos de líderes aplicados podem variar de acordo com a situação organizacional.

Das concepções dos autores acima sobre a liderança apresentam algumas semelhanças ou alinhamento em comum. Em todas podemos perceber que se trata de uma habilidade ou capacidades que um líder possui de influenciar e ou proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho.

Mas, olhando para a questão influenciar pode-se concluir que, não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar um dado objectivo, isto é, a motivação para o alcance do objectivo deve ser intrínseca ao trabalhador, cabendo ao líder o papel de facilitador.

2.5 Estilos de Liderança

É a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipa, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa.

Conforme Chiavenato (2014) um famoso estudo realizado por White e Lippitt que teve como foco verificar a influência do líder no ambiente organizacional, através do seu estilo utilizado para o exercício da liderança, gera impactos tanto nos resultados quanto no comportamento dos liderados, o autor aponta três estilos de liderança sendo: autocrática, liberal e democrática.

➤ Liderança autocrática: o líder centraliza todas as decisões e os liderados não tem nenhuma possibilidade de escolha, somente obedecem às ordens, são oprimidos, o que provoca na equipe um clima de tensão, são frustrados, onde a agressividade prevalece e os mesmos trabalham somente com a presença do líder na organização temidos pelo poder que o cabe.

➤ Liderança liberal: o líder concede aos liderados liberdade nas tomadas de decisões da organização, gerando um forte individualismo, um trabalho não consistente e insatisfação em todos os *stakeholders*.

➤ Liderança democrática: o líder encoraja a equipa, os motivam trabalhando muito bem, a comunicação com seus liderados ajuda na solução de qualquer problema que venha a surgir, se busca a participação de todos em tarefas que são pertinentes a objectivos comuns, para o bem do seu maior património as pessoas que fazem parte da organização, criando assim um clima satisfatório onde há igualdade, comprometimento e responsabilidade no grupo.

Já Khoury (2015) ressalta um estudo realizado por Goleman e outros pesquisadores que mencionam habilidades da inteligência emocional na condução de seis estilos da liderança sendo eles:

➤ **Comandante “faça o que eu digo”**

Neste estilo é utilizado um modelo militar onde o comando e o controle prevalecem, o líder exige muita obediência dos liderados que fazem determinadas acções sem terem consciência da importância para a organização, dependendo da organização pode gerar conflitos e quebra dos relacionamentos, devendo ser aplicado em casos específicos que necessite desse poder centralizado.

➤ **Visionário “venha comigo”**

Neste estilo os liderados são motivados e direcionados a um objectivo comum, há liberdade para a criatividade e tomada de decisão, percebe-se um poder descentralizado, o líder reflectirá a partir do seu comportamento como exemplo para os liderados. A comunicação é eficaz com relação às orientações, atingindo todos os níveis da organização.

➤ **Treinador ou coach “tente isto”**

Neste estilo o líder se preocupa com o desenvolvimento dos seus liderados e auxilia no alcance das metas e desempenho das habilidades, enfatizando com críticas construtivas, influenciando o

crescimento profissional. Ressaltando que depende dos liderados para aceitarem de forma positiva ou resistirem a essa prática de instrução.

➤ **Agregador “as pessoas vêm primeiro”**

Estilo em que o líder se preocupa e reconhece a necessidade do colaborador, principalmente em momentos de turbulência da vida pessoal, oferecendo seu apoio, sendo maleável nas situações de doenças, onde há um tratamento específico adequando o horário de trabalho para que o colaborador permaneça na organização, refazendo uma rotina, o que acaba criando um clima harmonioso onde todos são importantes.

➤ **Democrático “o que vocês acham”**

Estilo em que a opinião é bem-vinda, o líder obtém informações para a tomada de decisão, os liderados se expressam e contribuem para alcance de objetivos implícitos. Neste caso necessita-se de um líder preparado a fim de ouvir as opiniões e saber lidar com críticas, e também de liderados comprometidos e competentes com a actividade que exerce, com o líder em exercício e acima de tudo com a missão da organização.

➤ **Pacesetting “faça como eu faço, agora”**

O líder cria padrões a serem seguidos de acordo com a sua capacidade e impõe ao liderado que faça com o mesmo rendimento que ele poderia ter, exigindo rapidez e eficácia do colaborador, e se não obedecer ou fizer de maneira errada ele substitui. Não cria ambiente saudável, mas um clima negativo onde a pressão psicológica prevalece, não gerando motivação aos liderados. O autor ressalta que pode ser aplicado, mas há restrições para o tipo de organização, sendo mais indicado para um grupo motivado e que sabe o que devem fazer.

2.6 O Líder como Agente Motivador no Ambiente Organizacional

Segundo Chiavenato (1997:230), se observarmos os hábitos de trabalho de cada indivíduo, podemos perceber que existem aqueles que ficam até mais tarde no trabalho para organizar suas tarefas e aqueles que não possuem tanta dedicação e não são pontuais. O desempenho de cada indivíduo não depende apenas de suas habilidades, depende também de quanto ele está motivado

para o trabalho. A motivação pode ser dita como o esforço desempenhado para fazer ou alcançar algo e é mais influenciável do que outras características pessoais.

Segundo Maximiano (2005) citado por Guedes (2011:204), para que se possa motivar é preciso acreditar em suas ideias, acreditar que elas levarão a resultados positivos e proporcionará o bem de todos. Ao se ter uma visão de onde se quer chegar, saber qual o caminho a se tomar e acreditar que ao chegar terá inúmeros benefícios já torna o líder uma pessoa diferenciada, eficiente; porém, quando ele consegue passar isso para sua equipe e fazer com que ela também acredite, o líder torna-se motivador.

Segundo Oliveira de Sá (2014:96), *“a organização só terá sucesso, se houver comprometimento, empenho e motivação de seus colaboradores. Para isso, a organização deve oferecer condições para o desenvolvimento dessas características, fazendo com que o ambiente seja motivador”*. É muito importante que o líder conheça bem os desejos e as necessidades de seus colaboradores, para que ele possa propor desafios e metas a serem atingidos.

Observando as ideias dos autores pode-se concluir que a motivação é a chave para o trabalho eficaz, portanto, o papel do líder é de trabalhar para uma liderança eficaz e uma motivação contínua da equipe. A motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação e, as empresas devem criar condições motivacionais para melhorar a qualidade de vida dos profissionais e fazer com que eles tenham mais interesse e satisfação no trabalho.

Em poucas palavras pode-se afirmar que com a motivação as pessoas são impulsionadas por um forte desejo de realizar um ótimo trabalho e mantêm ao longo do tempo esse impulso de fazer cada vez melhor.

2.7 Desenvolvimento da Liderança

Conforme Vergara Apud Knapik (2008) há três pilares fundamentais para o exercício da Liderança: o Líder, os seguidores e a situação. Onde o Líder traz seus traços de personalidade sendo formal e informal. Os seguidores suas motivações, expectativas, interesses e maturidade. E a situação é um factor determinante para a construção de um clima psicológico, emergente e riscos.

As organizações permitem que os indivíduos possam alcançar juntos objectivos que jamais seriam alcançados apenas com o esforço pessoal isolado, portanto, as organizações aproveitam a sinergia de esforços de várias pessoas que actuam em conjunto (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Hunter (2014) a humildade é crucial na liderança, pois já que a essência desse processo é inspirar e influenciar indivíduos o oposto é a arrogância sendo assim impossível pessoas arrogantes inspirar outras pessoas.

Para Eich (2013) líderes de verdade sabem como fazer julgamentos éticos em face dos desafios do mundo real, reconhecendo que é necessário para ganhar a lealdade e o respeito, motivar pela paixão, desenvolver relacionamentos positivos, promover a comunicação aberta e engendrar-nos outros as habilidades de liderança, portanto os líderes irão não somente ajudar empresas que estão em momentos de turbulências, mas também crescer e preparar as fragilizadas para o futuro.

Conforme Hunter (2014) liderança é igual autoridade como uma influência exercida é algo pessoal que é gerado e assim prevalece no indivíduo à autoridade e o mesmo põe em prática no processo de liderar. Ressalta-se que o poder pode ser comprado e vendido concedido ou retirado, porém a autoridade não tem nenhuma semelhança, ela está ligada ao que a pessoa é, fazendo a diferença que se não houver o poder elas consequentemente poderão fugir na primeira oportunidade e quando a autoridade está presente, as pessoas submetem espontaneamente aos processos organizacionais.

Conforme Blanchard (2007) o abuso de poder é uma forma de coagir as pessoas através do “*status*” a posição que se ocupa na organização. Destacando cinco fontes de poder como: poder de posição, poder pessoal, poder de tarefa, poder de relacionamento e poder do conhecimento.

De acordo com Chiavenato (2010), a liderança envolve poder pessoal, onde uma pessoa influencia outras, representa uma transação interpessoal, agindo no sentido de modificar ou tentar provocar o comportamento de maneira intencional. A influência utilizada pelo líder com os seus liderados pode ser tanto de poder ou com autoridade.

O poder significa uma influência de uma pessoa sobre as demais, na organização tem como carácter afectar e controlar acções, decisões das pessoas, ou seja, ir contra a vontade de cada um,

geralmente desempenhado por um cargo de alto escalão. Já a autoridade é o poder legítimo em virtude de um cargo que ocupa, a pessoa tem esse poder e é aceito pela sociedade.

Conforme Silva (2004) a liderança está baseada em cinco tipos de poder necessários para o desenvolvimento da prática. Sendo eles:

- ✓ Poder de recompensa: capacidade de “dar” algo podendo ser valores, resultado positivo e assim influenciar o comportamento dos liderados;
- ✓ Poder coercitivo: capacidade de utilizar meios de punir ou abdicar resultados a fim de influenciar o comportamento dos liderados;
- ✓ Poder de especialização: capacidade de influenciar o comportamento de algumas pessoas devido ao conhecimento ou entendimento de algo específico por alguém que o detém;
- ✓ Poder de referência: capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas através do desejo da identificação pessoal e positiva por alguém admirado;
- ✓ Poder legítimo-capacidade de influenciar em virtude do cargo ou da função alocada.

A prática da liderança pode ser observada em vários momentos, para Gil (2001) as reuniões de trabalho são de fundamental importância no exercício da liderança, sendo uma necessidade para as organizações disporem de pessoas capazes para conduzi-las. Sendo necessário um grau de conhecimento técnico dos líderes para que sejam bem produtivas. Como destaque nessas reuniões os momentos de compartilhar informações, o surgimento de novas ideias servindo de base para as tomadas de decisões concretas. É também um factor determinante para o aproveitamento dela, que de preferência sejam demonstrados dados já apurados somente para análise dos liderados assim evitando perda de tempo.

Segundo Byham (2016) uma pesquisa realizada em um país onde se detectou um gasto muito grande com reuniões com relação ao tempo despendido, que graças à tecnologia é possível saber o valor despendido nas reuniões, apenas informando a taxa horária média por pessoa e o número de participantes presentes e iniciar apertando o botão logo o relógio começa a aumentar os valores.

Mas adverte que não se pode abandonar as reuniões por expor assuntos muito importantes em um espaço de tempo. As reuniões possuem com vantagens: identificar problemas e oportunidades, traçar estratégias para alcance das oportunidades, tomar decisões ou obter informações, comunicar mudanças que afecte todos os presentes criando um momento de ouvir as dúvidas e problemas, e também a execução de projectos ou tarefas promovendo a comunicação entre os liderados.

De acordo com Tejon (2006) conviver é permitir que haja um relacionamento onde todos possam participar e sintam parte integrante da organização, na geração de resultados e acima de tudo o respeito praticado por ambas as partes. O autor cita algumas sugestões para o desenvolvimento dos relacionamentos entre o líder e seus liderados no dia-a-dia da organização como:

1. Conversar: por ser o factor essencial do relacionamento a conversa, podendo ser não somente sobre os objectivos organizacionais, mas também por anseios de partilhar as ideias pessoais e assim buscar conhecer mais das pessoas;
2. Confrontar: bater em assuntos não resolvidos a fim de resolvê-los, sempre com limites postos, sempre agindo de maneira directa para que a situação em questões fique bem clara para o entendimento imediato. Para esclarecimento e tomadas de decisões acertadas.
3. Pedir desculpas: dificilmente erros não serão cometidos em algum momento e a desculpa deve existir nesse meio para que o pior não aconteça, ou seja, uma demissão, fatos inesperados, evitando também a criação de um clima desfavorável para a equipe. Prevalecendo a humildade nos relacionamentos.
4. Elogiar: o reconhecimento é necessário para que o comprometimento prevaleça, criando oportunidade que a motivação seja estabelecida, redescobrimo o profissional.
5. Agradecer: é reconhecer a grandeza que se alcançou, colaborando para que as pessoas se sintam parte integrante do sucesso alcançado. É a melhor maneira para a comunhão com as pessoas. É sempre agradecer as coisas que traz um crescimento enquanto profissional ou pessoal.

6. Pedir ajuda: quando em momentos turbulentas dúvidas e fragilidades admitir que necessite de ajuda, é reconhecer a capacidade do outro, fato que cria muita energia no indivíduo transformando os relacionamentos mais fortes.

A empatia é também uma habilidade adquirida pelo Líder que permite nos relacionamentos se colocar no lugar do outro e entender a situação sem levantar em nenhuma hipótese para julgamentos. E se tratando de pessoas há diversidade tanto de pensamentos como aptos, sendo necessária a flexibilidade para adequar a comunicação com cada pessoa de acordo com a necessidade. Ser empático gera um clima onde as pessoas se sentem bem por saber que fazem parte da organização fortalecendo os relacionamentos por perceber que o Líder se importa com cada um (KHOURY, 2015).

Conforme Goleman (2015) empatia é levar em consideração os sentimentos dos liderados incluindo outros fatores ao processo decisório. O autor ressalta que nos dias de hoje é bem particular e também importante a qualquer organização destacando três componentes: o número cada vez maior de equipas sendo formados, os ritmos da globalização de forma veloz seu avanço e a necessidade de conseguir manter os colaboradores com talentos primordiais.

Para Byham (2016) o elogio é precioso, mas deve ser específico e sincero, transparecendo assim algo verdadeiro. Estudos são realizados e alguns comprovam que um elogio não tornará ninguém preguiçoso, pelo contrário, uma opinião realizada pelo Líder motiva o liderado a se empenhar mais ainda nas suas actividades tornando a liderança melhor.

De acordo com Byham (2016) ouvir e responder com empatia gera grandes valores. Em uma conversa o Líder deve estar atento no que dizer para não magoar as pessoas, se tratando de um fato trágico mostrar interesse em ajudar ou também algo pertinente a empresa não quer dizer que o Líder vai aceitar, mas pode estar concordando com o discurso do colaborador. O autor destaca que esse contacto é essencial para a liderança ser sólida, podendo surgir diversas situações onde a confiança adquirida através desse tipo de relacionamento com o Líder é o impulsionador para a motivação dos liderados nas organizações.

Para Hunter (2006) a escuta empática é uma habilidade desenvolvida ao longo da carreira de um Líder, sendo um dos meios mais poderosos de interacção com os indivíduos, já que as pessoas se

sentem valorizadas. Os líderes devem esquecer-se de ser interessante e se mostrar interessado pelas pessoas.

Conforme Voigtlaender et al (2011) saber ouvir gera grandes resultados, pois os líderes devem ouvir para ter acesso ao conhecimento, às aspirações, sabedoria e respeito de seus liderados, onde precisam ter uma capacidade para compreender suas opiniões e ideias.

É atitude de um Líder saber ouvir as pessoas e criar um modelo de trabalho na organização onde a participação de todos é importante, independente da ideia que venha a surgir ele deve estar atento, interagindo e motivando seus liderados a se expressar e de maneira natural, estabelecer que a resistência a novas ideias deve ficar fora do ambiente que estão, gerando um sentimento de sempre estar em busca do “novo” seja em tecnologias, processos enfim o melhor que seja tanto para os objectivos da organização como para o grupo.

Oliveira (2016) destaca algumas dicas da educadora Joanna de Ângelis para os Líderes aprenderem a ser bom ouvinte como:

- a) Não interromper quem está se expressando mesmo que o assunto não seja de seu interesse ou está “fugindo” do que se busca.
- b) Não demonstrar que sabe de “tudo” de todos os assuntos ou acontecimentos pertinentes ao interesse organizacional.
- c) Não interferir no momento de conclusão da ideia do liderado, pois se pode ter um rumo diferente do que o mesmo quis passar.
- d) Ser gentil, gerando um clima propício para que o liderado se sinta à vontade para se expressar.
- e) Deixar que a cordialidade prevaleça e sentimentos desnecessários para o momento possam não existir no ambiente.
- f) Em um dado momento, o Líder se porte com naturalidade para que palavra como sem problemas não seja falada criando um aspecto negativo nas pessoas que consequentemente transparece no clima organizacional.

g) Procurar destacar sempre algo positivo das ideias expostas agradecendo também factor importante e se houver críticas que possa ser realizadas da melhor maneira utilizando o bom senso para que não venha a gerar constrangimento ou como algo inútil ao colaborador e equipe. E que o Líder que fala muito acaba não tendo uma visão ao seu redor com relação à opinião dos seus liderados obtendo resultados limitados mesmo que sua capacidade seja extrema, mas esses actos absorvem onde o mesmo se acha dono da verdade em vez de aprender com as pessoas que convive diariamente.

Conforme Eich (2013) um grande líder não é aquele que dá muitas ordens, pelo contrário, ele conduz à sua equipe há resolver qualquer contratempo que possa surgir, o líder demonstra humildade quando assume que não é dono da razão e admitir que pode aprender com as opiniões alheias na realização das actividades com espírito de motivação e desenvolver uma liderança eficaz e também eficiente.

De acordo com Hunter (2006) liderar significa ganhar as pessoas, e inseri-las de maneira com que coração, mente e espírito criatividade esteja completamente alicerçado no alcance de um objectivo em prol de todos.

Pelo exercício da liderança as habilidades são desenvolvidas como sendo uma capacidade aprendida ou adquirida, estando ao alcance de todos os indivíduos, requer pessoas capazes de se doar, no intuito de estar buscando se relacionar, pois a liderança tem como essência o relacionamento do líder com os liderados (HUNTER, 2014).

2.8 Diferença entre Líder e Gestor

Tanto os líderes quanto os gerentes são igualmente necessários ao ambiente organizacional actual. Kotter (1990) citado por Dubrin (2006:199) destaca que os gerentes lidam com a complexidade, que requer a preservação da ordem e da consistência, já o líder lida com as mudanças, formulando uma visão do futuro e estabelecendo uma direcção para essa visão.

Acrescenta que os gerentes devem ser líderes, assim como os líderes devem ser bom gerentes, pois assim como os liderados necessitam de assistência, os gerenciados precisam ser estimulados, inspirados (*Idem*).

Buckingham (2005) citado por Bento *et. al.* (2009:78), diferencia o grande gerente do grande líder, enfatizando que o primeiro transforma a habilidade de uma pessoa em desempenho, e o último direcciona a pessoa para um futuro melhor. Dessa forma, o ponto de partida do gerente é cada funcionário, enquanto o líder parte da imagem do futuro.

Portanto, ser líder não é ser o “chefe” ou o “gerente”, é muito diferente disto. Para ser líder de qualquer tipo de grupo, a pessoa deve ter conhecimento e habilidade necessária para poder guiar o grupo no cumprimento de suas tarefas.

O líder é a pessoa que sabe ajustar todas as características de seus subordinados e, é importante ter um líder que saiba motivar e influenciar sua equipe para que de maneira conjunta possa ser alcançado os mesmos objectivos. Se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas, os líderes são conhecidos por serem mestres em projectar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro da organização.

2.9 Gestão

Segundo Araújo (2010) é a optimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informação relevante e, por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades e interesse dos seus *stakeholders* ou da sociedade em geral.

Num outro pensamento é um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização a fim de serem atingidos os objectivos pré-determinados, trata-se de grupo de pessoas que procuram manter a sinergia entre elas, a estrutura da empresa e os recursos existentes (CHIAVENATO, 2003. p. 131).

De acordo com o conceito acima expostos, entendo que gestão actuar através de actividades de planeamento, organização, liderança e controlo de forma a atingir os objectivos organizacionais pré-determinados, pois, Araújo vai mais longe, o autor põe em causa a questão da tomada de decisão, a satisfação de interesses de todo os colaboradores bem como o proprietário da instituição em que ocorre a gestão.

Para desempenhar as funções descritas acima, os gestores recorrem muitas vezes a técnicas já experimentadas e demonstradas cientificamente. Por outro lado, utilizam também conhecimentos de diversas disciplinas científicas tais como a matemática, as ciências sociais e humanas, a economia, o direito, entre outras, DRUCKER (2002). Daqui concluímos que a gestão pode ser considerada uma ciência na medida em que comporta uma acentuada componente científica.

Contudo, a gestão não pode ser considerada como uma ciência na verdadeira acepção da palavra pois as teorias gerais demonstradas cientificamente raramente são suficientes para o processo de tomada de decisões.

No entender de Conforme Lacombe (2003) é também necessário conhecimento empírico (alguns chamam-lhe arte) de forma a preencher a distância que separa as teorias gerais da realidade vivida em cada organização. Deriva daqui a importância da experiência e do convívio com as situações concretas vividas diariamente no local onde se desenrola a acção. Esta é uma das principais razões apresentadas pelos defensores da realização de estágios práticos após a aquisição dos conhecimentos técnicos durante o período escolar.

2.10 Organização

A origem do termo organização vem do grego e significa “*ferramenta ou instrumento*”. Podemos observar que raramente as organizações são propostas como um fim em si mesmo. As organizações estão por toda parte, estão presentes desde a primeira existência do homem que vive em sociedade, pelo simples facto de se organizar para a realização de algo (Chiavenato, 1997:264). A palavra organização tem diversos significados em administração:

- ✓ A organização sob o ponto de vista das ciências comportamentais representa um sistema de comportamento de todos os participantes, todas as relações formais e informais;
- ✓ A organização no sentido de empresa, seria um empreendimento moldado para atingir um objectivo;
- ✓ A organização como função administrativa, representa a organização como parte do processo administrativo. É o agrupamento de actividades necessárias para atingir os objectivos da

empresa e a atribuição de cada agrupamento a um executivo com devida autoridade para atingir tais actividades.

Analisando o argumento do autor podemos concluir que uma organização, é um agrupamento composto por duas ou mais pessoas, que interagem entre si, através de relações recíprocas, para atingirem objectivos comuns.

Desta feita, a organização requer, pois o estabelecimento de relações de autoridade com disposições para a coordenação entre as mesmas, tanto vertical como horizontalmente, na estrutura da empresa. Portanto constitui um meio mais eficiente de satisfazer um grande número de necessidades humanas.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

3.1 Procedimento Metodológico

Constituiu nosso grupo alvo três grupos docentes que já desempenharam ou desempenham cargos de gestão ou gestão intermédia e outras três com docentes que nunca desempenharam esses cargos, designados todos os entrevistados por "E", temos:

- E1 - ocupa posição de relevo na organização no âmbito de gestão ou coordenação, com mais de 6 anos de serviço no agrupamento;
- E2 – ocupa posição de relevo na organização no âmbito de gestão ou coordenação, com mais de 6 anos de serviço no agrupamento;
- E3 - Docente com mais de 6 anos de serviço no agrupamento com cargos de gestão intermédia desempenhados ao longo dos tempos e atualmente a exercer funções de coordenação neste momento;
- E4 - Docente com 6 anos de serviço no agrupamento sem cargos de gestão intermédia desempenhados ao longo dos tempos;
- E5 - Docente com 4 anos de serviço no agrupamento sem cargos de gestão intermédia desempenhados ao longo dos tempos;
- E6 - Docente com 2 anos de serviço no agrupamento sem cargos de gestão intermédia desempenhados ao longo dos tempos; RF - entrevistador.

A pertinência do questionário ajuda objectivamente a identificar as dificuldades que os inqueridos possam enfrentar no acto de responder o questionar podendo, deste modo, contribuir para a reformulação das questões caso haja necessidade. Esta ideia é sustentada Goode e Hatt (1972), citado por Nhampula (2011:). Desta pré-avaliação verificamos que as perguntas que compunham o questionário estavam ao alcance dos professores.

Os trabalhos de pesquisa são reconhecidos e válidos quando o investigador apresenta de forma clara e precisa os métodos utilizados para a produção do estudo. Portanto, os procedimentos usados nesta pesquisa são aqui apresentados.

3.2 Tipo de Pesquisa

Para um estudo científico, existem diferentes tipos de pesquisa de acordo com a natureza e os objectivos da investigação, ou ainda, conforme os procedimentos a seguir, neste caso, passamos a descrever o tipo de pesquisa em que se enquadra o nosso trabalho, considerando os procedimentos a serem utilizados. Sob ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa.

Quanto a natureza esta pesquisa é *mista (qualitativa e quantitativa)*, pelo facto de ser motivada pela curiosidade e suas descobertas devem ser divulgadas para toda a comunidade, possibilitando assim a transmissão e debate do conhecimento. Portanto esta pesquisa traz consigo técnicas interpretativas para descrição e descodificação dos componentes de um sistema complexo de significados, valores, opiniões que conformam a prática dos actores sociais (Prodanov e Freitas, 2013).

Os autores acima afirmam que na pesquisa qualitativa há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

E quanto aos *objectivos* a pesquisa é explicativa, pois segundo Gil (1999), ela tem como objectivo básico a identificação dos factores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenómeno. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois tenta explicar a razão e as relações de causa e efeito dos fenómenos.

Com esse tipo de pesquisa foi possível explicar o papel do líder na melhoria da gestão institucional no local do estudo.

3.3 Método de Abordagem

Quando se fala do método de abordagem refere-se ao método que proporciona as bases lógicas, para explicar como se processa o conhecimento da realidade em estudo.

Para a elaboração da presente pesquisa privilegiou-se o método de abordagem indutivo que melhor se adequa a elaboração da mesma.

Segundo Gil (1999), o método indutivo parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de colecta de dados particulares. A generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmados dessa realidade.

Lakatos & Marconi (1999) afirmam que o método indutivo é usado quando um estudo cinge-se a um objecto de investigação que seja homogéneo em diferentes fenómenos, sem considerar as circunstâncias acidentais.

A abordagem indutiva mostra-se importante e fundamental porque simplifica o estudo a partir de uma indução incompleta de casos estudados podendo se concluir uma certa verosimilhança com outros não estudados.

No caso em análise parte-se de pesquisas a realidades particulares e foi feita a inferência (indução) dos resultados dos mesmos na escola Primária do 1º e 2º Graus de Mabondzo considerando-se como um caso verosimilhante, sem considerar as suas características peculiares.

Ainda no entender das mesmas autoras o método indutivo a aproximação dos fenómenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente).

3.4 Métodos de Procedimento

Para prossecução deste trabalho empregou-se o método de procedimento monográfico (ou estudo do caso) que, segundo Marconi & Lakatos (2009, p. 99), consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os factores

que o influenciam e analisando-o em todos os seus aspectos. Este método permite estudar o papel do líder na melhoria da gestão institucional.

Recorreu-se também ao método bibliográfico de modo a confrontar dados das produções da amostra com os conteúdos recomendados pelas obras seleccionadas. Com este método, podemos verificar detalhadamente o nível de prejuízo académico que advém do papel do líder na melhoria da gestão institucional. Também permitirá obter as bases teóricas e científicas para justificarmos os factos e fenómenos estudados, através da consulta de uma gama de livros e documentos, com bases científicas.

Utilizou-se o método estatístico de modo a demonstrar de forma clara e objectiva os dados relacionados com o tema.

3.5 Instrumentos e Técnica de Recolha de Dados

Para a recolha de dados da nossa pesquisa, deve-se elaborar ou seleccionar os instrumentos de coleta, tal como afirma, GRESSLER (1979:55). Assim, escolhemos como principais instrumentos de recolha de dados, o questionário, a observação e a análise bibliográfica, que são descritos nos pontos seguintes.

3.5.1 Questionário

O questionário denominado “guião de entrevista” composto por 25 itens fechados e abertos.

O questionário será administrado aos professores e membros da direcção, integrantes da amostra do presente estudo, apresentando como principal finalidade, a mensuração do grau de percepção dos professores relativamente ao papel do líder na melhoria da gestão das instituições públicas.

Este instrumento, com vista a obtenção de respostas e informações mais objectivas e precisas sobre a temática em análise na presente pesquisa, é constituído maioritariamente por perguntas do tipo fechado, concebidas na escala de “likert”, técnica adequada para obter dados quantitativos e qualitativos, (Michel, 2005:41). O questionário apresenta três (3) níveis de resposta nomeadamente, (i) concordo; e (ii) discordo. Para além disso, também apresenta

perguntas abertas, tomando em conta que nas perguntas do tipo fechado, o respondente, vai responder aos “itens” de forma mais objectiva, o que facilita o tratamento estatístico da informação colhida, e numa outra perspectiva, as perguntas do tipo aberto possibilitarão aos sujeitos da pesquisa, expor o seu juízo de valor com maior liberdade e autonomia, relativamente às questões apresentadas.

Na mesma vertente, podemos evidenciar que o Instrumento de Recolha de dados usado na presente pesquisa foi concebido pelo autor da mesma, procurando ajustar o seu conteúdo à realidade e características do contexto, assim como dos participantes do estudo.

3.5.2. Análise Bibliográfica e Documental

A análise bibliográfica e documental foi usada para dar maior suporte e consistência teórica aos assuntos abordados na presente dissertação, tal como sustenta BLECHER,S, at al (2003), citado por Michel (2005), ao referir que esta técnica bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas e/ou revisão de literatura de documentos que se relacionam com o tema pesquisado. Ressalva-se que, em qualquer pesquisa, exige-se a revisão de literatura.

3.5.1 Tipo de Dados

Na prossecução deste trabalho foram recolhidos dados primários, pois estes foram gerados a partir de próprios meios e instrumentos, isto é, a partir de questionários.

3.6 Considerações Éticas

Richardson (1999) apresenta como considerações éticas aquelas que visam assegurar o tratamento ético de uma pesquisa humana a privacidade e confidencialidade, que tem a ver com a protecção aos indivíduos ou pessoas cujos pontos de vista ou vozes possam ser identificados.

Os autores alertam para o facto de que não basta proteger o anonimato dos participantes, pois, dependendo, por exemplo, de suas falas ou do cargo que as pessoas ocupam, sua identidade é facilmente identificada. Alertam, também, para o cuidado em não se alterar a rotina dos contextos pesquisados.

Portanto, a colecta das informações aconteceu por meio de um questionário individual com cada elemento que tenha aceitado participar do estudo, será assegurada a privacidade dos mesmos e garantido o sigilo dos dados.

Os dados obtidos da pesquisa tem como finalidade a apresentação do trabalho final do curso de Licenciatura em Ciências de Educação para garantir o anonimato e não causar constrangimento aos participantes, os nomes não serão registados e usar-se-á a nomenclatura gestores e professores.

3.7 População e Amostra

População é o conjunto de todas as pessoas que tem uma ou mais características comuns, e encontram-se num espaço ou território conhecido (Víctora, 2000, p. 152).

Partindo deste conceito pode-se entender de população o conjunto das pessoas que habitam um determinado espaço conhecido e delimitado.

Amostra é a parte retirada da população em investigação (Ferreira, 1998, p. 105). Na perspectiva da autora, amostra é uma parte da população.

Neste trabalho aplicou-se amostra não probabilística, entretanto, num universo de 12 pessoas identificou-se uma amostra, que foi de 10 pessoas, com idades compreendidas entre 21 a 42 anos. Dentro desta amostra de 2 foram gestores e os restantes 8 Professores todos da Escola em análise. Importa enaltecer que dada a sensibilidade do tema, os elementos da amostra foram seleccionados e comunicados antecipadamente.

As entrevistas foram realizadas a docentes do agrupamento porque são aqueles que estão identificados com as problemáticas do mesmo, os que sentem as dificuldades, os sucessos e os insucessos das ações, as limitações e aqueles que, sendo os verdadeiros obreiros do ensino, estão em melhores condições de avaliar, emitir opiniões e fazer sugestões em função das suas vivências diárias na organização. São uma voz autorizada, válida, respeitada, crítica e enquadrada com o estudo a efetuar

Nesta pesquisa não se observou o critério de igualdade de género o que significa que os nossos elementos da amostra serão seleccionados em função da ocupação de cada um e sendo uma pesquisa qualitativa não interessa o tamanho da amostra, mas a qualidade dos resultados que se possa obter desta mesma.

3.8 Procedimento de análise de Dados

A análise de dados do nosso estudo obedeceu a um processo orientado em 3 grandes momentos primordiais, sendo que o primeiro momento procuramos compreender e sistematizar os diferentes pontos de vista constantes do questionário, através de leitura. Neste processo, identificamos os aspectos que nos pareciam comuns em cada pergunta levantada. Nesta fase ainda, sistematizamos também os dados resultantes da observação feita nas aulas que assistimos para verificar alguns aspectos constantes da grelha que produzimos para a orientação do nosso estudo. O segundo momento, procuramos agrupar as respostas dadas pelos professores em categorias específicas tendo em conta os aspectos comuns nas respostas dadas pelos diferentes inqueridos.

Finalmente, o terceiro momento foi a análise e interpretação dos dados o que nos permitiu conhecer a visão dos professores sobre os aspectos levantados no nosso questionário. O capítulo seguinte destina-se a apresentação e interpretação desses dados.

CAPÍTULO IV: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo destina-se apresentação e análise dos resultados da pesquisa cujo objectivo é de analisar o papel do líder na melhoria da gestão das instituições públicas.

Para melhor compreensão em torno do papel do líder na melhoria de institucional EP1/2 de Mabondzo no Distrito de Massangena, realizou-se entrevistas semi-estruturadas aos professores assim como aos dirigentes da escola em análise que constituíram o nosso grupo alvo.

Esta pretensão permitiu captar as percepções sobre o tema, tanto por parte dos professores assim como dos membros de direcção que trabalham dia pós dia para melhorar a gestão das instituições públicas.

4.1 Caracterização dos Entrevistados

Os nossos entrevistados são de idade compreendida entre 21 a 42 anos, e quanto ao género, não observou-se o critério de equilíbrio do género, daí que tivemos 6 indivíduos do sexo feminino e 4 do sexo masculino num total de 10.

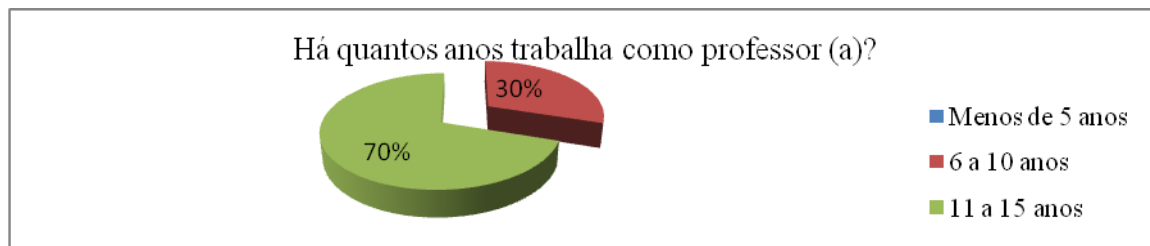
A idade privilegiada deve-se ao facto de compreender-se que o indivíduo que contém 21 anos ou mais tem a capacidade financeira tributável, pensa e age de forma consciente e participa activamente nos fóruns de tomada de decisão assim como nas reuniões comunitárias e outras.

Portanto, esta análise e discussão de dados têm a seguinte ordem:

- O papel do líder na melhoria da gestão institucional;
- As formas de gestão utilizadas pelo líder na melhoria gestão institucional; e
- A importância do papel do líder na melhoria da gestão da instituição.

4.2 O Papel do Líder na Melhoria da Gestão Institucional

Gráfico 1. Anos de experiência profissional.



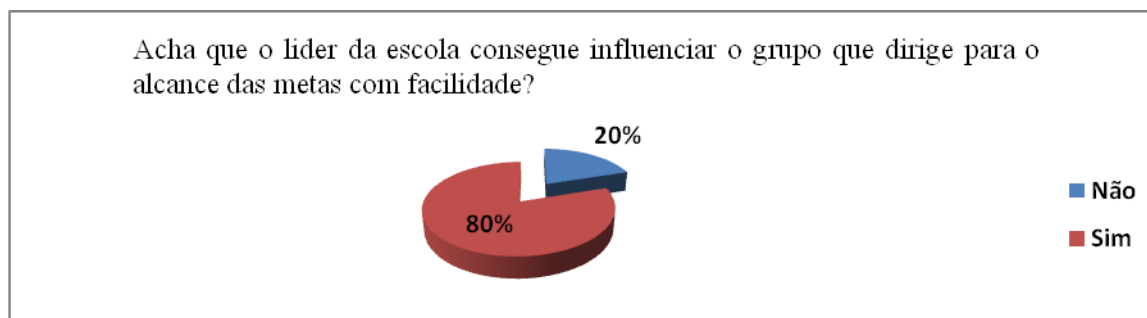
Fonte: Autor (2022)

Relativamente a esta pergunta, observando o gráfico acima podemos perceber que sete dos nossos entrevistados responderam que trabalham como professores a mais de 10 anos, o que corresponde a 70%. Três responderam que são profissionais da educação a mais de 5 anos o que corresponde a 30% e ninguém está na carreira docente a menos de 5 anos.

Dos entrevistados podemos aferir que todos afirmam estar na carreira docente a mais de 5 anos, o que mostra-nos que são pessoas experientes, conhecem o dia-a-dia e sabem muito bem o que é necessário para melhorar a gestão institucional.

Neste pensamento podemos compreender que em função do tempo em que os nossos entrevistados trabalham na escola e que possuem uma experiência resultante de um conjunto de vivências acumuladas ou da prática, tanto que muitos deles estão neste trabalho a mais de 10 anos, supõe-se que tenham mais recursos para resolver problemas e alcançar realizações em relação aos outros que estão na actividade a menos de 5 anos.

Gráfico 4.3. A influência do líder da escola no alcance das metas.



Fonte: Autor (2022)

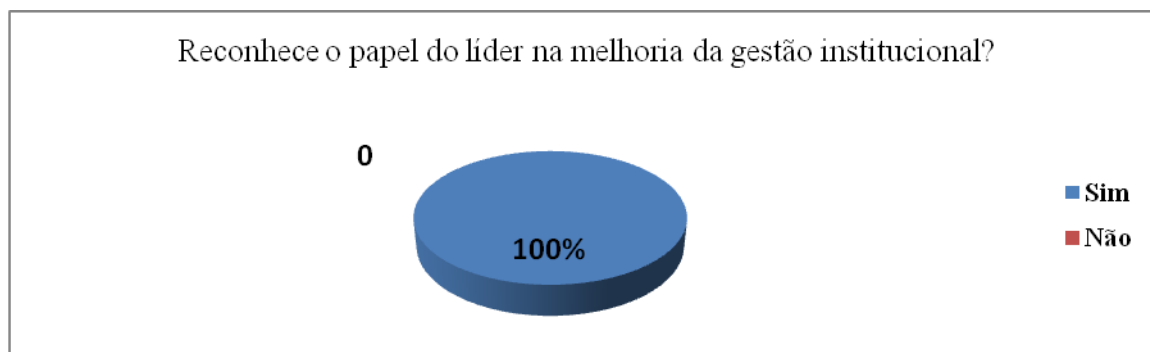
Observando os dados do gráfico acima pode-se entender que maioria dos nossos entrevistados afirma que o líder da escola consegue influenciar o grupo que dirige para o alcance das metas com facilidade o que corresponde a 80%.

Os outros correspondentes a 20% responderam negativamente, pois eles entendem que líder não influencia como deveria ser o grupo de trabalho visando o alcance dos objectivos.

Os membros de direcção da escola entendem que o líder é o principal mentor que influencia o grupo de trabalho, encontra-se a frente da equipa e conduz os processos necessários para que os objectivos institucionais sejam alcançados com muita facilidade, contrariando a minoria que afirma que eles não conseguem os influenciar.

O líder tem um papel fundamental dentro da instituição ou organização, pois são os líderes os responsáveis por gerir os principais recursos, as pessoas, levando a uma equipa motivada e, conseqüentemente, à realização das suas funções com êxito, produzindo resultados satisfatórios para a mesma (ROBBINS, 2006).

Gráfico 4.4. .O papel do líder na melhoria da gestão institucional.



Fonte: Autor (2022)

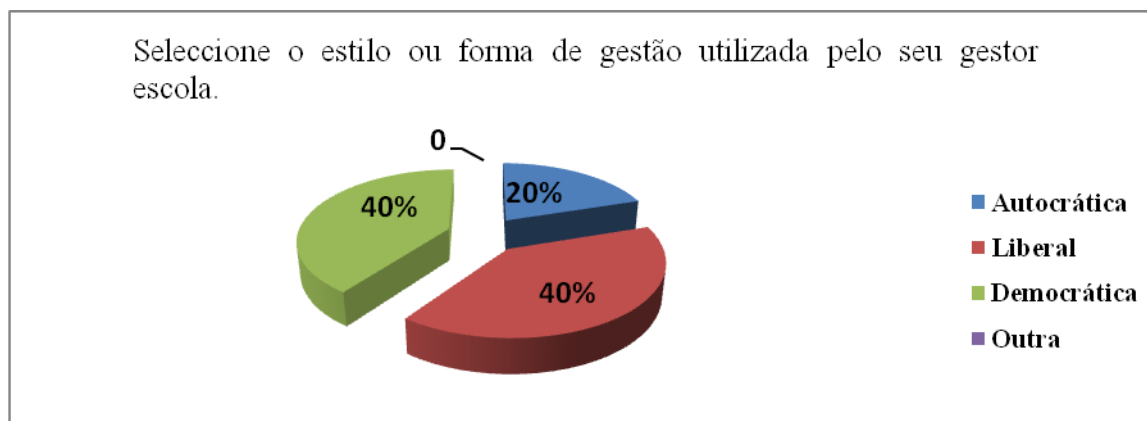
Como se verifica no gráfico acima, todos os nossos entrevistados (correspondente a 100%) sabem muito bem e reconhecem o papel do líder na melhoria da gestão institucional, tal como se pode ver dos 10 professores entrevistados nenhum respondeu negativamente.

Este posicionamento dos professores foi fundamentado pelos membros de direcção da escola ao afirmarem que o líder exerce um papel muito importante na instituição tal como disseram os professores como uma influência interpessoal em muitas situações, e conduz através da comunicação o processo que leva a prossecução de um ou mais objectivos, o que melhora a gestão e ambiente da organização. Dificilmente a escola pode se guiar sozinha sem a influência dos seus líderes.

Na concepção de Hunter (2004), o líder tem um papel muito importante na melhoria da gestão institucional, pois ele influencia os colaboradores no exercício das suas actividades e não só, mas também em tantas situações, porque suas acções, encorajam o grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Portanto, o líder deve ter dentre tantas qualidades a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objectivos identificados como sendo para o bem comum.

4.5 As Formas de Gestão Utilizadas pelo Líder

Gráfico 4. Seleccione o estilo ou forma de gestão utilizada pelo seu gestor escola



Fonte: Autor (2022)

Relativamente a esta pergunta, tal como o gráfico acima ilustra, maior número dos professores responderam que os seus gestores são liberais e democráticos o que corresponde a 40 e 40% respectivamente.

Os outros responderam que as vezes e dependendo do tipo de circunstâncias os seus gestores podem ser autocratas (correspondente a 20%) e ninguém indicou outra forma ou estilo dos seus gestores.

Os directores foram unânimes ao afirmarem que de dependendo do tipo de situação eles podem ser democratas ou liberais e nunca foram autoritários, pois a escola é o lugar onde todos tem o direito de opinar ou sugerir algo para o seu desenvolvimento. Portanto um líder autoritário caminha sozinha e não com os liderados.

Eles disseram ainda que se esforçam bastante para melhorar a forma como estão a gerir a escola, procurando ouvir mais do que tomar sempre decisões.

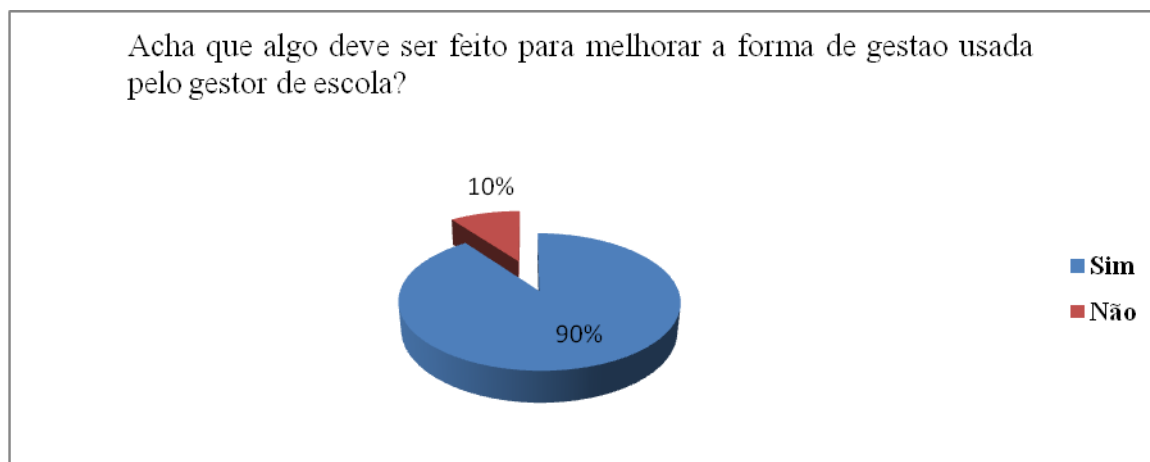
Está mais do que claro aqui que a forma e ou estilo de gestão utilizada pelos gestores de escola em análise visa o melhorar ou desenvolver um ambiente acolhedor, onde todos ouvem e são

ouvidos, onde todos tem o dever de desenvolver suas iniciativas pelo bem da escola como organização, através da criatividade, inovação, sem deixar de lado a colaboração privilegiando-se o trabalho em equipa e a comunicação que é um factor motivacional. É só com os colaboradores motivados que o líder pode desenvolver a sua gestão.

O posicionamento dos nossos entrevistados encontram apoio e argumento no pensamento de Chiavenato (2014) em famoso estudo realizado por White e Lippitt que teve como foco verificar a influência do líder no ambiente organizacional, que o líder através do seu estilo utilizado no exercício da liderança, gera impactos tanto nos resultados quanto no comportamento dos liderados, daí que é muito importante conhecer os estilos de líderes para poder melhorar a gestão institucional.

Os liderados devem ser motivados e direccionados a um objectivo comum, deve haver abertura para a criatividade e tomada de decisão (percebe-se um poder descentralizado).

Gráfico 4.6. Algo que deve ser feito para melhorar a forma de gestão usada pelo gestor de escola.



Fonte: Autor (2022)

Tal como se pode observar no gráfico acima, os dados revelam que 90% dos professores entrevistados afirmam que algo deve ser feito para melhorar a forma de gestão utilizada pelos líderes nas instituições escolares, para eles alguns líderes devem ser treinados ou capacitados sobre a importância da escola e do papel deles enquanto gestores, sobre a forma como exercem a gestão visando o desenvolvimento institucional.

Os outros responderam negativamente a questão sob alegação de não entenderem muito bem o que deve ser feito (o que corresponde a 10%).

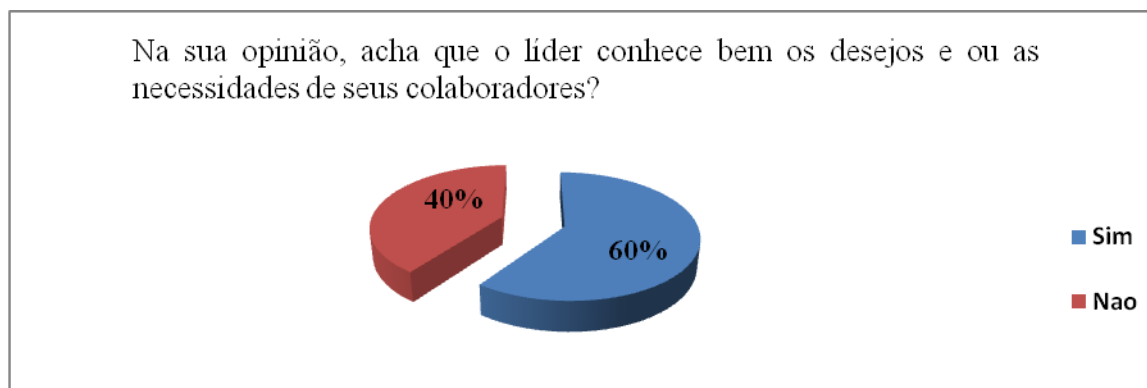
Os professores disseram que existe teoricamente boas iniciativas de gestão ou treinamento dos líderes ou gestores em matéria de gestão e liderança, tais como: o envolvimento dos próprios directores de escolas em formações promovidas a nível central, a atribuição de bolsas de estudo, mas a falta de sinceridade por parte de alguns directores que mesmo depois dessas formações não mudam de comportamento outros até pioram desprezando os colegas na instituição.

Os entrevistados acrescentaram ainda que a participação todos os professores na gestão é muito importante e esta importância deve ser associada a descentralização do poder dos líder para os liderados, pois só assim pode haver transparência necessária e que todos se sintam envolvidos na vida da escola.

Sobre o envolvimento de todos os professores na gestão da escola os membros de direcção disseram que é o que estão fazendo e assumem que é e constitui um desafio enorme, mas para eles não existe nenhum professor que é excluído e há na escola de Mabondzo a descentralização de poderes.

Para Eich (2013) os líderes de verdade sabem muito bem o que deve ser feito para melhorar a forma de gestão usada por eles e como fazer julgamentos éticos em face dos desafios do mundo real, reconhecendo que é necessário para ganhar a lealdade e o respeito, motivar pela paixão, desenvolver relacionamentos positivos, promover a comunicação aberta e engendrar nos profissionais outras habilidades através da gestão e liderança, portanto os líderes irão não somente ajudar empresas que estão em momentos de turbulências, mas também crescer e preparar as fragilizadas para o futuro.

Gráfico 4.7. O líder conhece os desejos e ou as necessidades de seus colaboradores.



Fonte: Autor (2022)

Os dados do gráfico acima mostra-nos que a maioria dos nossos entrevistados afirma que o líder conhece bem os desejos e ou as necessidades de seus colaboradores na escola, tanto que diariamente existe espaço para a saudação e os professores podem expressar os seus sentimentos, quer em reuniões assim como em qualquer momento que acharem oportuna, o que corresponde a 60%.

Outros (40%) responderam negativamente a pergunta. Disseram que o líder não conhece muito bem os seus anseios, desejos e ou as necessidades na instituição, isto porque muitos deles não se dão tempo para ouvir ou para saber o que inquieta a classe, estão apenas preocupados com a presença física do professor na escola e com o desenvolvimento de actividades lectivas apenas.

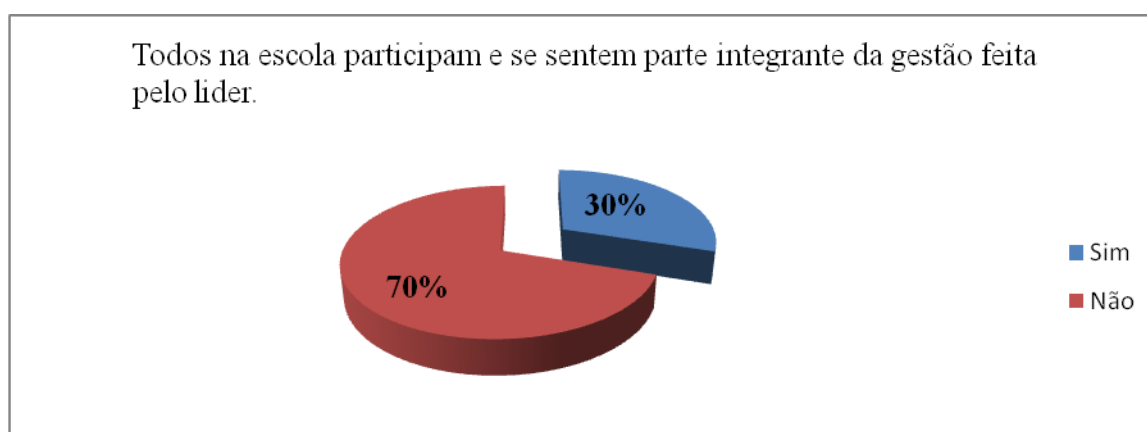
Os membros de direcção por sua vez contrária alguns posicionamentos dos seus colaboradores, eles afirmam que sabem muito bem o que os professores anseiam no desenvolvimento das suas actividades, o que tem acontecido existem professores menos expressivos, fechados e mesmo acanhados em relação aos outros, este grupo deve apresentar sentimentos negativos para com a forma como é feita a gestão da escola.

Existe ainda professores que confundem ou mesmo chegam a criar confusão em discernir o que são deveres (responsabilidades) e direitos, quando pressionados sobre um determinado assunto pensam que a escola está sendo mal gerida, mas isso não é verdade.

Segundo Oliveira de Sá (2014:96), a organização só terá sucesso, se houver comprometimento, empenho e motivação de seus colaboradores. Para isso, os líderes devem oferecer condições para o desenvolvimento dessas características, fazendo com que o ambiente seja motivador. É muito importante que o líder conheça bem os desejos e as necessidades de seus colaboradores, para que ele possa propor desafios e metas a serem atingidos.

4.4 A Importância do Papel do Líder

Gráfico 4.8. A participação dos professores na gestão da escola.



Fonte: Autor (2022)

Partindo do gráfico acima podemos aferir que mais do que a metade dos professores entrevistados correspondentes à 70% afirmam que não participam activamente na gestão da escola ou melhor da gestão do líder por falta de conhecimento, mesmo nas reuniões promovidas pela direcção não contribuem de forma positiva como deveria ser devido a imposições dos líderes, as vezes as agendas não tem sido claras e isso tem contribuído para a fraca participação e integração deles na gestão.

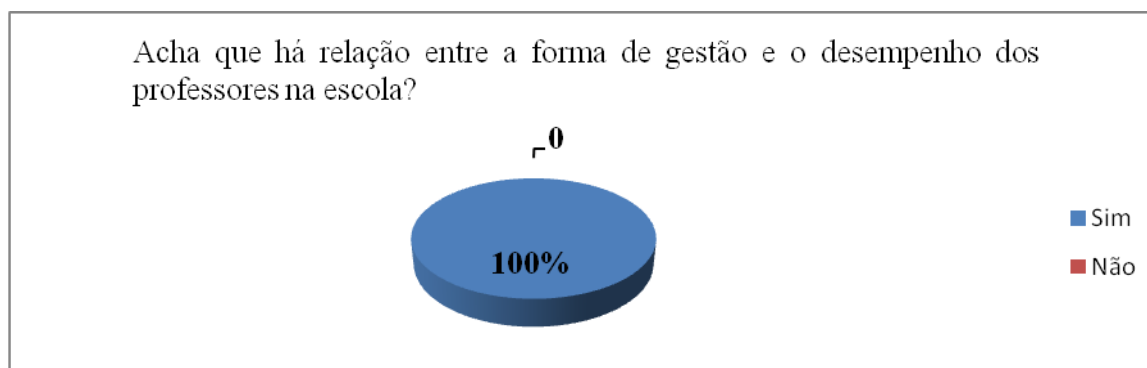
Para os outros correspondentes a 30% afirmam que os professores participam e são integrados na gestão da instituição, mas não activamente porque alguns se sentem excluídas da gestão alegadamente porque as reuniões são marcadas e sem aviso prévio em hora impróprios (períodos almoço ou de lanche de alguns) já que as aulas não devem ser perdidas para dar lugar a reunião.

Os membros da direcção se dividiram em relação a esta questão, pois um disse que os professores participam activamente das reuniões quando são avisados com antecedência dos pontos de agenda.

O outro membro afirmou que os professores são parte integrante da gestão da escola directa ou indirectamente, portanto, não constitui verdade a existência de um colega professor que é excluído dessa gestão. A liderança da escola tem buscado formas de envolvimento de todos os professores e não só, mas também para colegas auxiliares, técnicos administrativos nos planos e projectos da escola e essa actividade requer a participação e opiniões de todos na instituição sem excepção.

Lundin (2012) fundamenta as afirmações dos entrevistados dizendo que a participação deve compreendida como acto a partir do qual o cidadão intervém publicamente nas decisões sobre o funcionamento de qualquer organização ou instituição, uma vez que esta constitui a propriedade colectiva e não apenas dos líderes.

Gráfico 4.9. A relação entre a gestão e o desempenho dos professores na escola.



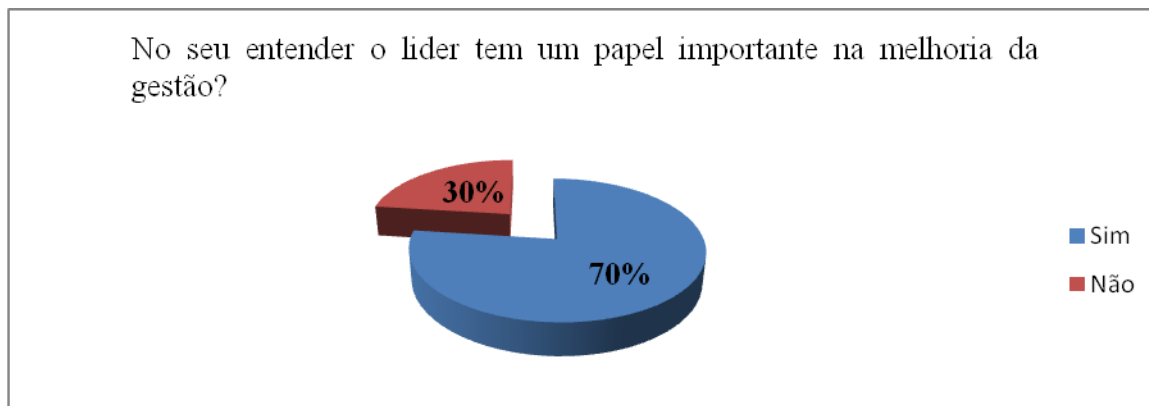
Fonte: Autor (2022)

O gráfico mostra que todos os entrevistados sabem muito bem que existe uma relação entre a gestão e desempenho ou rendimento dos professores na escola, o que corresponde a 100%. Mostraram que existe uma relação de complementaridade, para eles o melhor desempenho pedagógico dos professores é encontrado na forma em que eles são geridos e motivados pelos líderes, quando são constantemente motivados e envolvidos na gestão escola, quando ninguém se sente excluído da mesma.

Para os membros de direcção existe uma relação de interdependência entre a gestão e desempenho ou rendimento profissional dos professores, isto é, sem a gestão necessária não há aprendizagem no verdadeiro sentido. Uma boa gestão institucional é fundamental no desempenho profissional dos professores, pois desperta interesse neles, cria entusiasmo na execução de tarefas, porque sabem muito bem que para além de ouvirem também são ouvidos e as suas sugestões são levadas em conta pelos líderes e isso pode-se reflectir na qualidade do trabalho desenvolvido por estes na sala de aulas.

É atitude de um líder saber ouvir as pessoas e criar um modelo de trabalho na organização onde a participação de todos é importante, independentemente da ideia que venha a surgir, ele deve estar atento, interagindo e motivando seus liderados a se expressar e de maneira natural, estabelecer que a resistência a novas ideias deve ficar fora do ambiente que estão, gerando um sentimento de sempre estar em busca do “novo” seja em tecnologias, processos enfim o melhor que seja tanto para os objectivos da organização como para o grupo. E isso só é possível na organização ou instituição onde o líder consegue conciliar a gestão e o desempenho dos profissionais (OLIVEIRA, 2016).

Gráfico 4.10. A importância do papel do líder na melhoria da gestão.



Fonte: Autor (2022)

Em relação a esta pergunta, tal como podemos observar gráfico a maioria dos nossos entrevistados afirma que o líder tem um papel importante na melhoria da gestão das instituições, o que corresponde a 70%. Para os professores o líder tem um papel importante na melhoria da gestão, porque através da sua liderança melhora-se a ambiente institucional, contribui para o

desenvolvimento da escola em vários níveis, olhando para o trabalho em equipa, e a motivação dos colaboradores como aspecto importante para as mudanças. Os outros correspondentes a 30% responderam negativamente a pergunta.

Os directores da escola acrescentaram que o líder tem um papel muito importante para a melhoria da gestão institucional, contribui para o desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores, e para a satisfação de necessidades e interesse dos seus *stakeholders* ou da comunidade escolar em geral.

Os líderes sabem muito bem da importância do papel da gestão e para eles é a chave para o sucesso organizacional, decorrendo de uma nova cultura e estrutura, na qual se privilegia o capital intelectual, pois são as pessoas que proporcionam as condições essenciais ao desenvolvimento das organizações, e portanto os professores são a chave para o sucesso de toda gestão, tanto que devem ser dinâmicos e flexíveis.

Os gestores devem fornecer estímulos aos professores para que estes possam se envolver ou participar na gestão motivados e isso é possível com o reconhecimento do papel dos líderes na melhoria da gestão institucional.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 Conclusões

Tomando em consideração os resultados da pesquisa, chegou-se à conclusão de que o líder tem um papel muito importante na melhoria da gestão das instituições públicas, pois é ele o responsável por gerir os principais recursos, as pessoas, levando a uma equipa motivada e, conseqüentemente, à realização das suas funções com êxito, produzindo resultados satisfatórios para a mesma.

O líder tem a capacidade de influenciar os seus liderados no desempenho das suas tarefas e não só, mas também em tantas situações, porque suas acções, encorajam o grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Desta forma o líder deve ter dentre tantas qualidades a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objectivos identificados como sendo para o bem comum.

Esta situação que se descreveu aqui prova e valida a primeira hipótese, segundo a qual: É provável que o líder desempenhe um papel muito importante na melhoria da gestão da instituição, pois o líder através do seu estilo utilizado no exercício da liderança, gera impactos tanto nos resultados quanto no comportamento dos liderados, daí que é muito importante conhecer os estilos de líderes para poder melhorar a gestão institucional. Os liderados devem ser motivados e direccionados a um objectivo comum, deve haver abertura para a criatividade e tomada de decisão (percebe-se um poder descentralizado).

Concluiu-se ainda que é atitude de um líder saber ouvir as pessoas e criar um modelo de trabalho na organização onde a participação de todos é importante, independentemente da ideia que venha a surgir, ele deve estar atento, interagindo e motivando seus liderados a se expressar e de maneira natural, estabelecer que a resistência a novas ideias deve ficar fora do ambiente que estão, gerando um sentimento de sempre estar em busca do “*novo*”.

O líder na escola deve saber como fazer julgamentos éticos em face dos desafios do mundo real, reconhecendo o que é necessário para ganhar a lealdade e o respeito dos liderados, motivar pela paixão, desenvolver relacionamentos positivos, promover a comunicação aberta e engendrar nos

profissionais outras habilidades através da sua liderança, porque não estão somente para resolver problemas, mas também para desenvolver e preparar as fragilizadas para o futuro.

A organização só terá sucesso, se houver comprometimento, empenho e motivação de seus colaboradores. Para isso, os líderes devem oferecer condições para o desenvolvimento dessas características, fazendo com que o ambiente seja motivador. É muito importante que o líder conheça bem os desejos e as necessidades de seus colaboradores, para que ele possa propor desafios e metas a serem atingidos.

5.2 Sugestões

No decurso de estudo que se apresentou aqui, mostrou-se necessária a apresentação de algumas sugestões que possam melhorar o papel do líder e por conseguinte melhorar o estilo de gestão nas instituições públicas como um todo. Neste sentido, tomando em consideração a conclusão, com a pesquisa sugere-se o seguinte:

- a) Sugere-se que a direcção de escola deve aproveitar as reuniões periódicas com os professores para falar sobre a importância da participação e envolvimento de todos na gestão da instituição, falar dos aspectos bons, aconselhar aos gestores de escola a serem mais atenciosos com os seus professores a não abordarem apenas comportamentos negativos com eles.
- b) Sugere-se que a direcção da escola deva mostrar aos professores que o sucesso da gestão e consequentemente da instituição não depende apenas dos líderes ou gestores, mas dos professores motivados, eles conhecendo as limitações e as aptidões dos seus professores podem contribuir de forma significativa na melhoria da gestão institucional.
- c) Os líderes e/ou gestores de escola podem promover debates sobre questões políticas, sociais-económicas e outras, abrindo espaços para que os professores possam deixar suas opiniões, seus pensamento e suas criatividade, visando o desenvolvido da escola através da participação e envolvimento de todos na gestão escolar.
- d) Propõe-se que o MINED desenhe estratégias curriculares tendo em conta a situação real das escolas moçambicanas, como por exemplo, na formação dos professores podem abordar temas que falam sobre gestão participativa, resolução de conflitos possíveis dentro na instituição, como despertar o interesse pela participação na gestão escolar nos alunos e encontrar formas de motivar os líderes e/ou gestores escolares para estes por sua vez possam motivar os seus liderados a se envolverem.
- e) Sugerimos aos gestores escolares devem treinar ou capacitar os professores periodicamente sobre matéria de gestão, visando capacitar e consciencializar sobre a importância da gestão para que haja comprometimento deles no desenvolvimento da escola.
- f) Os líderes devem promover com frequência os estudos de instrumentos que orientam os demais papéis de cada funcionário na instituição e principalmente suas competências assim como obrigações de todos que compõem a máquina corporativa.

6.0 Referências Bibliográficas

ARAÚJO, Luís César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de Pessoas*. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, C.W. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114,1994.

BLANCHARD, Ken Liderança de alto nível. Porto Alegre; Bookman, 2007.

BYHAM, Tacy Seu primeiro cargo de liderança: como líderes catalisadores conseguem extrair o que há de melhor nas pessoas. São Paulo; Cultrix, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo Para a Administração Participativa*. 3ª ed. Revisada e ampliada. São Paulo: MakronBooks, 1997. *Introdução a Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Chiavenato, I. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, São Paulo, Pioneira Thomson Learning 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 9ªed. Rio de Janeiro editora Elsevier,2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração/Idalberto Chiavenato. -3 Ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 1. ed. São Paulo: Pioneira ThomsonLearning, 2006.

EICH, Ritch K. Líderes não dão ordens. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil Editora S.A. 2013.

KHOURY, Karim. Liderança é uma questão de atitude/Karim Khoury. 3ª ed.atual- São Paulo: Editora Senac,2015.

FERREIRA, R. A. *A Pesquisa Científica nas Ciências Socais: Caracterização e Procedimentos*. Recife: UFPE, Pág. 105. 1998;

FORTIN, M. F. *O Processo e Enfermagem: Da Concepção à realização*. Lisboa: luso ciência. 1999.

- GIL, D. A. *O Método Fenomenológico na Pesquisa*. São Paulo. Pioneira Thomson. 1999.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOLEMAN, Daniel. *Daniel Goleman na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- HUNTER, James. *De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe*/James Hunter; tradução de Vera Ribeiro; Rio de Janeiro: Sextante, 2014.
- LAWSON, Ken. *Como se tornar um grande líder*. São Paulo: Universo dos livros, 2011.
- LUNDIN, Iraê. *Autoridade e o Poder Tradicional*. Ministério da Administração Estatal - Núcleo de Desenvolvimento Administrativo. Maputo: 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Metodologias de Investigação*. São Paulo: Atlas. 2009.
- OLIVEIRA, Alkíndar. *Liderança saudável*/Alkíndar de Oliveira. 2.ed. São Paulo: Planeta do Brasil, 2016.
- PRADANOV, C.C. & FREITAS, E. C. De. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª Ed. Brasil. 2013.
- RICHARDSON, Roberto Jarry *Pesquisa Social. Métodos e Técnicas* (3ª edição revista e ampliada). São Paulo: Editora Atlas, SA. 1999.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- ROCHER, Guy. *Parsons e a Sociologia Americana*. O incurável teórico da Sociologia Americana. Lisboa: Editorial Presença, 1989.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. *Teoria da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- TEJON, José Luiz. *Liderança para fazer acontecer/Faltam líderes no mercado. Você se candidata?* São Paulo: Editora Gente, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração/Sylvia Constant Vergara.- 15. Ed. – São Paulo: Atlas,2014.

VÍCTORA, C. G., Knauth D. R., Hassen M. N. A. - << Técnicas *de pesquisa*>>. Porto Alegre. Tomo Editorial. Pág. 152. 2000.

Apêndices

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

ESCOLA SUPERIOR ABERTA

Guião de questionário para os professores da EP1/2 de Mabondzo

O presente guião de entrevista é direccionado aos professores da escola, cujo objectivo é de analisar o papel do líder na melhoria da gestão das instituições públicas. Os dados desta pesquisa serão apresentados em forma de monografia para obtenção de grau de licenciatura. Sendo assim pede-se a sua total colaboração para o sucesso deste trabalho.

Para responder as perguntas constantes neste questionário, assinale com **X** apenas a resposta correspondente a sua opinião no espaço indicado.

Dados do inquirido

1. Idade _____

1.1. Género: Masculino Feminino

2. Há quantos anos trabalha neste escola?

2.1. Menos de 5 anos

2.2. De 6 a 10 anos

2.3. De 11 a 15 anos

2.4. Mais de 16 anos

2.5. Acha que o lider da escola consegue influenciar o grupo que dirige para o alcance das metas com facilidade?

a) Sim b) Não

2.6. Na sua opinião, o papel do líder é de trabalhar para uma gestão eficaz e uma motivação contínua da equipa na instituição?

a) Sim b) Não

2.7. Reconhece o papel do líder na melhoria da gestão institucional?

a) Sim b) Não

2.8. Seleccione o estilo ou forma de gestão utilizada pelo seu gestor escola

a) Autocrática b) Liberal c) Democrática d) Outra

2.9. Acha que algo deve ser feito para melhorar a forma de gestão usada pelo gestor de escola?

a) Sim b) Não

2.10. Na sua opinião, acha que o líder conhece bem os desejos e ou as necessidades de seus colaboradores?

a) Sim b) Não

2.11. Todos na escola participam e se sentem parte integrante da gestão feita pelo líder.

a) Sim b) Não

2.12. Acha que há relação entre a forma de gestão e o desempenho dos professores na escola?

a) Sim b) Não

2.13. No seu entender o líder tem um Papel importante na melhoria da gestão?

a) Sim b) Não

Obrigada!

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

ESCOLA SUPERIOR ABERTA

Guião de questionário para os Gestores da EP1/2 de Mabondzo

O presente guião de entrevista é direccionado aos gestores da escola, cujo objectivo é de analisar o papel do líder na melhoria da gestão das instituições públicas. Os dados desta pesquisa serão apresentados em forma de monografia para obtenção de grau de licenciatura. Sendo assim pede-se a sua total colaboração para o sucesso deste trabalho.

Para responder as perguntas constantes neste questionário, assinale com **X** apenas a resposta correspondente a sua opinião no espaço indicado.

Dados do inquirido

1. Idade _____

1.1. Género: Masculino Feminino

2. Há quantos anos trabalha neste escola?

2.1. Menos de 5 anos

2.2. De 6 a 10 anos

2.3. De 11 a 15 anos

2.4. Mais de 16 anos

2.5. O líder da escola consegue influenciar o grupo que dirige para o alcance das metas com facilidade?

2.6. Como líder trabalha para uma gestão eficaz e uma motivação contínua da equipa que dirige na instituição? Se sim como é feita essa gestão

2.7. Que papel como líder desempenha para a melhoria da gestão institucional?

2.8. Qual é o estilo ou forma de gestão que utilizada na instituição?

2.9. Acha que algo deve ser feito para melhorar a forma de gestão que usas escola? Justifique-se.

2.10. Como líder, conhece quais são os desejos e ou as necessidades dos seus colaboradores na instituição? Justifique-se.

2.11. Acha que os seus colaboradores na escola participam e se sentem parte integrante da sua gestão? De que forma?

2.12. Na sua opinião, existe uma relação entre a forma de gestão e o desempenho dos professores na escola?

2.13. Qual é importância do Papel do líder na melhoria da gestão institucional?

Obrigada!