



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DO ENSINO À DISTÂNCIA**

**Licenciatura em Organização e Gestão da Educação**

**Monografia**

*Análise do Papel da Liderança na Gestão da Escola Secundária Geral do I e II  
Ciclos de Mabilibili – Distrito de Matutuíne.*

**Nome do Estudante:** Cláudio Gabriel Manjate

**Supervisor:**  
Dr. Octávio José Zimbico

**Maputo-2018**



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DO ENSINO À DISTÂNCIA**  
**Licenciatura em Organização e Gestão da Educação**

**Monografia**

*Análise do Papel da Liderança na Gestão da Escola Secundária Geral do I e II  
Ciclos de Mabilibili – Distrito de Matutuíne.*

*Monografia apresentada em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para a  
obtenção do grau de licenciatura em Organização e Gestão da Educação na  
Universidade Eduardo Mondlane*

**Autor:**

Cláudio Gabriel Manjate

**Supervisor:**

Dr. Octávio José Zimbico

**Maputo-2018**

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Eu, Cláudio Gabriel Manjate declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria, resultado do meu esforço pessoal. O conteúdo neste trabalho é original e todas as fontes consultadas estão devidamente declaradas conforme as referências bibliográficas, mesmo assim expesso que o devido trabalho nunca foi apresentado na sua essência para obtenção de qualquer grau de nível numa instituição

Maputo, Dezembro de 2018

---

(Cláudio Gabriel Manjate)

## **DEDICATÓRIA**

Este trabalho é dedicado em memória a minha avó Helena Nwabubulane pelo todo o carinho e ensinamentos que me deu, numa altura em que a minha infância se encontrava muito conturbada. Ao meu pai, pela perseverança que sempre teve, mesmo nos momentos difíceis que passávamos, sempre esteve presente na minha educação e na dos meus irmãos. Dedico também à minha família nuclear, esposa e filhos e, por último, a toda a família Manjate e Malhalela pelo apoio que sempre me foi dado.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Dr. Octávio José Zimbico, meu supervisor, pelo apoio incondicional que me prestou na elaboração do presente estudo, sem nunca reclamar dos meus problemas na compreensão das diversas etapas do mesmo. Um agradecimento especial vai ao nosso director do curso, dr. Lourenço Chipire, que incansavelmente facilitou a interacção nos diversos aspectos ao longo do curso. Ao meu grande amigo dr. Edson Clésio Rocha Monteiro Gomes, também pelo seu apoio incondicional que me prestou durante os dias que estivemos juntos analisando a pesquisa. Gostava de agradecer a todos os meus colegas do trabalho, que sempre me apoiaram mesmo quando a vida na academia não me corria bem, incentivaram a nunca desistir do curso e, também, agradecer-lhes pela pronta disponibilidade que tiveram em fornecer informações que nortearam o presente estudo. Sem me esquecer também dos meus colegas do curso, pelos momentos que juntos passamos na academia. E, finalmente aos meus irmãos, pelo seu inestimável apoio durante toda a minha vida estudantil.

A todos, o meu muito obrigado!

## **LISTA DAS ABREVIATURAS**

ESGM- Escola Secundária Geral do Iº e IIº Ciclos de Mabilibili

DAP- Director Adjunto Pedagógico

DE- Direcção da Escola

GD- Gestão Democrática

GE- Gestão Escolar

OGE- Organização e Gestão da Educação

PEA- Processo de Ensino e Aprendizagem

UEM- Universidade Eduardo Mondlane

## RESUMO

A presente monografia versa sobre a “*Análise do papel da liderança na gestão da Escola Secundária Geral do I e II Ciclos de Mabilibili-Distrito de Matutuine.*” É uma pesquisa de natureza qualitativa, através da qual se procurou observar como os gestores escolares influenciam para a melhoria da gestão escolar e para o desenvolvimento de boas práticas educativas na área em estudo. Na mesma, privilegiou-se quatro técnicas de recolha de dados nomeadamente: a análise documental, a observação directa, a entrevista e o inquérito. Através dessas técnicas foi possível recolher informações muito importantes que fundamentaram o estudo. Foi possível colher a percepção que os colaboradores da Escola possuem em relação ao tema proposto. A entrevista envolveu um total de 21 colaboradores, divididos em sexos opostos para permitir maior coesão e inclusão. Destes, maioritariamente são colaboradores da Escola e possuem muitos anos de experiência no trabalho na Escola. Os restantes 79 foram abrangidos pelo inquérito. Embora os entrevistados acreditem que os gestores da Escola procuram ser democráticos no exercício da sua liderança, sustentam que é preciso que essa liderança seja praticada de forma transparente, visto notarem que não existe uma total transparência na gestão de alguns departamentos. Também, dizem não existir um ambiente de trabalho participativo, nem todos os colaboradores participam activamente nas actividades escolares, devido a não existência de coesão na gestão de todo o processo educativo na Escola. Portanto, do trabalho feito, foi possível notar que os gestores da Escola em estudo, praticam uma gestão democrática-autocrática, não valorizam as opiniões dos outros colaboradores o que torna o processo de ensino-aprendizagem muito centralizado. O papel dos gestores da Escola na melhoria da gestão escolar não é notório, preocupam-se mais em desempenhar funções técnico-administrativas, ignorando por completo as funções pedagógicas o que não propicia qualidade nos resultados de aprendizagem.

**Palavras-chave:** *Liderança Escolar, Gestão Escolar e Papel dos Gestores*

## INDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	i
DEDICATÓRIA .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
LISTA DAS ABREVIATURAS.....	iv
RESUMO.....	v
<b>CAPITULO I: INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.2 Problema .....	2
1.3 Justificativa .....	3
<b>1.4 Objectivos do trabalho: .....</b>	<b>4</b>
<b>Geral: .....</b>	<b>4</b>
<b>Específicos: .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Perguntas de pesquisa: .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Liderança .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2.1 Liderança no contexto escolar .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Características e atribuições de um líder.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 GESTÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3.1 Gestão escolar .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3.2 Princípios da Gestão Escolar .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3.4 Segundo a resolução nº8/2005 de Dezembro, as funções do Director da Escola Secundária Geral do 2º ciclo são: .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO III: METODOLOGIA .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 METODOLOGIA .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Método bibliográfico.....</b>	<b>15</b>
<b>3.3 Instrumentos de recolha de dados .....</b>	<b>15</b>
<b>3.4 Trabalho de campo .....</b>	<b>17</b>
<b>3.4.1 Observação directa .....</b>	<b>17</b>
<b>3.4.2 Entrevista.....</b>	<b>18</b>
<b>3.4.3 Inquérito .....</b>	<b>19</b>
<b>3.5 Universo e Amostra.....</b>	<b>20</b>
<b>3.5.1 Universo ou população .....</b>	<b>20</b>
<b>3.5.2 Amostra.....</b>	<b>20</b>
<b>3.5.3 Amostragem.....</b>	<b>20</b>
<b>3.6 Critérios de identificação e selecção da amostra.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1 Apresentação e discussão dos dados.....</b>	<b>22</b>

4 .1.2 Perfil Geográfico da Escola.....	22
<b>4.2 Tipos e descrição das formas de Liderança que são praticadas na Escola Secundária Geral do Iº e IIº Ciclos de Mabilibili.....</b>	<b>23</b>
4.3 Princípio da gestão participativa.....	25
4.4 Os níveis de motivação dos colaboradores.....	27
4.5 Influência dos líderes/gestores escolares na melhoria da gestão escolar da Escola.....	28
4.6 O papel do gestor escolar na liderança da Escola em estudo.....	30
5.1 Conclusão.....	32
5.2 Sugestões.....	33
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>33</b>
<b>GUIÃO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>36</b>
Perguntas.....	36
<b>GUIÃO DE INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>36</b>
<b>GUIÃO DE OBSERVAÇÃO.....</b>	<b>38</b>

## **CAPITULO I: INTRODUÇÃO**

### **1.1 Introdução**

O presente estudo intitulado “**Análise do Papel da Liderança na Gestão da Escola Secundária Geral do I e II Ciclos de Mabilibili**”, analisa a influência da liderança na gestão escolar da Escola Secundária Geral do Iº e IIº Ciclos de Mabilibili.

Surge no contexto das dificuldades que a Escola enfrenta no que concerne ao papel da liderança na gestão escolar, contribuindo para pouca participação dos professores, dos alunos e de toda a comunidade escolar no processo de ensino-aprendizagem.

A pesquisa explora como a liderança pode influenciar na mudança do comportamento, desempenho e produtividade dos colaboradores da Escola e, também, contribuir para a melhoria das práticas educativas, visando fazer da Escola um lugar apropriado para o desenvolvimento de valores que norteiam a sociedade.

O estudo foi feito na Escola Secundária Geral do Iº e IIº Ciclos de Mabilibili no período diurno, durante o Iº Trimestre de 2018. A escolha deste tema e da Escola, tem a ver com o facto de o proponente trabalhar como docente na mesma área de estudo, o que lhe proporciona mais contacto com a realidade da Escola e viver de perto os problemas que a Escola enfrenta.

Para uma melhor compreensão do que foi pretendido neste estudo, primeiro apresenta-se uma breve revisão da literatura, que envolve a consulta de algumas obras de autores que falam sobre o tema em estudo, a metodologia mais adequada que se usou na elaboração da pesquisa. Apresenta-se também, o perfil geográfico da Escola em estudo, a análise e discussão dos dados, a conclusão e as respectivas sugestões. E, por fim, a referência bibliográfica das obras consultadas na elaboração da pesquisa.

## **1.2 Problema**

A liderança na escola é uma característica importante e inerente à gestão escolar, por intermédio da qual o director orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar no seu sentido amplo (interna e externa), com o escopo da melhoria contínua do ensino e da aprendizagem (Lück, 2008). Portanto, a efectiva gestão escolar implica na criação de ambiente participativo, independente da tendência burocrática e centralizadora.

No contexto de Moçambique, a qualidade de ensino como é sabido, tem sido um dos problemas que preocupa a sociedade. Nos últimos anos, vários têm sido os debates com o objectivo de se encontrar estratégias mais aprimoradas para a melhoria da qualidade de ensino nas escolas moçambicanas.

Porém, apesar de esta tarefa envolver todos os actores escolares, desde os directores, alunos, pais e encarregados de educação, a comunidade e os outros agentes que se beneficiam dos serviços prestados pela escola, os seus resultados ainda não são satisfatórios.

No entanto, na área de estudo constata-se que a liderança contribui para o funcionamento integral da Escola, todavia observa-se dificuldades na gestão escolar e participativa dos actores escolares. E isso, influencia para o fraco desempenho pedagógico dos alunos e a motivação dos outros colaboradores no desenvolvimento de ensino-aprendizagem.

Outro facto identificado na área de estudo, relaciona-se com a exclusão dos outros intervenientes escolares no processo de tomada de decisão, contribuindo para não identificação destes na implementação das decisões do colectivo da direcção da Escola.

Deste modo, surge a seguinte questão:

***Qual é o papel da liderança no aperfeiçoamento da gestão da Escola Secundária Geral do I e II Ciclos de Mabilibili?***

### **1.3 Justificativa**

Os fundamentos que justificam a escolha do presente tema de estudo são motivados pelas seguintes razões: primeiro, pelo facto do proponente deste estudo frequentar o curso de OGE (Organização e Gestão da Educação) na UEM (Universidade Eduardo Mondlane), tendo despertado interesse pela temática ligada ao Papel da Liderança na Gestão da Escola Secundária Geral do I e II Ciclos de Mabilibili.

O segundo motivo decorre pelo facto do proponente deste estudo, encontrar-se a leccionar na ESGM (Escola Secundária Geral do Iº e IIº ciclos de Mabilibili), deste modo constatar os problemas de GE (gestão escolar) que a escola enfrenta.

O terceiro motivo que levou o autor a desenvolver este estudo, prende-se pelo facto de na área de estudo, observar-se que a liderança tem dificuldades em influenciar no aperfeiçoamento de boas práticas educativas e participativas no processo de GE. E este factor, influencia para o fraco rendimento escolar, não só dos alunos, assim como na motivação dos outros colaboradores no desenvolvimento de ensino-aprendizagem.

No contexto científico-académico a abordagem deste estudo é relevante pois, visa analisar o papel da liderança no melhoramento da GE e, poderá contribuir, para o aperfeiçoamento da liderança na gestão escolar na área de estudo. Assim, como servirá de ferramenta de consulta académica para os estudantes que almejam pesquisar o tema de estudo, ou temas semelhantes ao mesmo.

Em termos práticos, as pesquisas sobre o papel da liderança na GE ajudam o aprimoramento de reflexões tendo em vista o alcance de certas soluções, ao nível da escola, capazes de aperfeiçoar a gestão escolar que, por sua vez, impulsiona o melhor desempenho possível dessa escola.

#### **1.4 Objectivos do trabalho:**

##### **Geral:**

- Analisar o papel da Liderança na gestão da Escola Secundária Geral do I e II Ciclos de Mabilibili – Distrito de Matutuíne.

##### **Específicos:**

- Identificar as práticas de liderança usadas na Escola Secundária Geral do I e II Ciclos de Mabilibili;
- Descrever as formas de gestão adoptadas pela liderança da Escola em estudo;
- Avaliar as práticas de liderança na gestão escolar na área de estudo;
- Reflectir sobre os níveis de motivação dos colaboradores educacionais;
- Explicar o papel da liderança na gestão da escola Secundária Geral do I e II Ciclos de Mabilibili – Distrito de Matutuíne.
- Propor estratégias que visam melhorar o papel da liderança na gestão da Escola da área de estudo.

#### **1.5 Perguntas de pesquisa:**

- Que práticas de liderança são adoptadas na Escola Secundária Geral do I e II Ciclos de Mabilibili – Distrito de Matutuíne?
- Como podem ser descritas as formas de gestão adoptadas pela liderança da Escola em Estudo?
- Existe uma associação entre as práticas de liderança na gestão da Escola Secundária Geral do Iº e IIº Ciclos de Mabilibili – Distrito de Matutuíne?
- Qual é o nível de motivação dos colaboradores da Escola da área em estudo;
- Qual é o papel da liderança na gestão da Escola Secundária Geral do I e II Ciclos de Mabilibili – Distrito de Matutuíne?
- Que estratégias os gestores escolares podem adoptar visando o melhoramento da gestão na Escola em estudo?

## **CAPITULO II: O PAPEL DA LIDERANÇA E GESTÃO ORGANIZACIONAL**

### **2.1 REVISÃO DA LITERATURA**

Antes de iniciar a análise do quadro teórico sobre “O papel da liderança na gestão da Escola Secundária geral do I e II Ciclos de Mabilibili, no Distrito de Matutuine”, é fundamental a conceptualização de algumas definições que, com base nos conhecimentos teóricos obtidos durante o curso de OGE, tornam-se fundamental a compreensão dos mesmos. Sendo assim, serão apresentados e discutidos alguns conceitos:

### **2.2 Liderança**

Para Maximiano (2004), o líder é servidor de uma causa, de uma obra. Sua missão é organizar e entusiasmar um grupo de pessoas para juntos servirem uma causa maior, ou seja o ambiente ou contexto onde estiver inserido.

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

Os autores são unânimes que a liderança deve exercer influência sobre os subordinados com o objectivo de se atingir resultados comuns e partilhados. Porém, ambos dão ênfase à acção do líder como sendo o responsável pela influência aos outros no sentido de se alcançar os objectivos organizacionais, não descrevendo o papel dos subordinados neste processo.

Dametto (<http://www.hsm.com.br/editorias/liderancaemotivacao>. Acesso 30/03/2018) apesar de concordar com os outros autores anteriormente citados, ele apresenta uma outra visão mais decisiva sobre a liderança e afirma que a boa liderança requer também uma boa equipa.

O proponente entende que, para este autor não só o líder tem a tarefa de influenciar aos outros, mas acredita numa acção recíproca, tendo os colaboradores a responsabilidade de se mostrarem abertos e capazes de colaborar com as lideranças para que resultados partilhados sejam alcançados.

Outra opinião que deixa ainda mais claro a influência mútua pessoal, aquando do exercício da liderança, é apresentada por Oliveira (2000), defende que “liderar é exercer alguma forma de poder.” Para este autor, a liderança é o jeito de praticar esse poder de influência. Afirmar ainda que alguém “exerce a liderança quando influencia o comportamento de outras pessoas.”

Neste sentido, entende-se que, para este autor, a forma de exercer a liderança consiste no próprio acto de liderar. A liderança só se pode efectuar quando se exerce um poder de influência sobre os outros e, estes, por seu lado, serem receptivos em relação ao poder exercido pelo líder. Daí, pode-se concluir que este autor concorda com Dametto, ao afirmar que “ A boa liderança requer também uma boa equipa.”

Considerando os conceitos apresentados, pode-se afirmar que os autores concordam ao afirmarem que a liderança visa criar um entusiasmo, uma influência na equipa com o objectivo de se melhorar o comportamento e desempenho dos colaboradores. Todavia, divergem pelo facto de alguns considerarem que o líder não pode ser a figura que exerce a influência sobre os outros por si só, mas há uma reciprocidade dentro da organização, onde os subordinados também são responsáveis pelas mudanças organizacionais. Portanto, todos os colaboradores têm a obrigação de influenciarem uns aos outros no sentido de se alcançarem resultados partilhados.

### ***Diante disto, o que seria liderança?***

No entendimento do pesquisador, liderança vai corresponder a um processo de influência mútua em que os colaboradores de uma organização influenciam uns aos outros com o intuito de melhorarem os níveis de desempenho atendendo o alcance dos objectivos partilhados.

#### **2.2.1 Liderança no contexto escolar**

Segundo Lück (2008), liderança na escola é uma característica importante e inerente à gestão escolar, por intermédio da qual o director orienta, mobiliza e coordena o trabalho da

comunidade escolar no seu sentido amplo (interna e externa), com escopo da melhoria contínua do ensino e da aprendizagem.

Tendo em conta esta definição, o pesquisador percebe que a liderança na escola implica uma acção fundamental por parte do director da escola, cabendo ao director o papel de coordenar todo o processo educativo. Esta definição apesar de dar importância à acção do director no melhoramento contínuo do processo de ensino-aprendizagem, não envolve os outros actores escolares no processo.

Para Costa (2000), a liderança escolar, dada a singularidade da escola enquanto organização, deve ser encarada como << um meio para o desenvolvimento de uma acção pedagógica nas escolas >>, sendo ela própria concebida como <<objecto de acção pedagógica >>, assumindo-se desta forma como << liderança educativa e pedagógica >>.

Nóvoa (1991), afirma que a liderança escolar deve ser efectiva e reconhecida para além de promover e implementar estratégias concertadas de acção e de promoção de empenhamento individual e colectivo na realização dos projectos educativos.

Portanto, os autores acima citados, concordam que a liderança escolar deve se preocupar em desenvolver acções que visem o aperfeiçoamento de boas práticas educativas, bem como a implementação de estratégias adequadas para efeito.

Assim, pode-se entender que a liderança escolar é um processo educativo cujo escopo é o melhoramento da acção educativa e pedagógica dos actores escolares, através da troca de experiências entre os colaboradores de uma determinada escola. Este processo não é exclusivo apenas aos directores das escolas, mas envolve toda a comunidade escolar, uma vez que, para que haja uma compreensão da acção educativa, é necessário que os outros colaboradores estejam cientes de todo o processo, isto é, que sejam envolvidos.

Neste contexto, O líder escolar, de acordo com Leithwood, K. J. D. & Steinbach, R (2004), deve assentar as suas práticas de liderança num conjunto de quatro premissas:

- a) Desenvolvimento do pessoal docente ao apoiar a realização do seu trabalho com eficácia, proporcionando suporte intelectual e estímulos variados;
- b) Definição de metas para a organização desenvolvendo objectivos comuns, monitorizando o desempenho organizacional e promovendo uma comunicação eficaz;

- c) Redefinição da organização promovendo uma verdadeira cultura de escola, desenvolvendo o trabalho colaborativo, alterando para o efeito estruturas organizacionais menos eficazes e;
- d) Captar a atenção da comunidade escolar para as alterações a serem implementadas.

## **2.2 Características e atribuições de um líder**

Actualmente, não basta que o líder seja eficiente. Ele precisa ser eficaz. A eficácia, neste caso, consiste em escolher pessoas adequadas para a equipa, treiná-las, desenvolvê-las e capacitá-las, através de constante comunicação e informações. Também envolve o planeamento do trabalho de acordo com as capacidades e habilidades da equipa, o gerenciamento das mudanças necessárias para a manutenção da sintonia e rever constantemente os objectivos; motivar as pessoas e os grupos, a fim de obter o comprometimento sincero das pessoas com relação a objectivos e metas, elevando a auto-estima e o sentimento de realização. O líder deve monitorar o desempenho das pessoas e grupos, com o objectivo de verificar o seu progresso e assegurando os níveis de desempenho e produtividade e recompensar os esforços da equipa e dos subordinados, (Chiavenato, 2005).

Cabe ao líder, ainda, a administração dos conflitos no ambiente de trabalho. Entender os conflitos, as causas e efeitos é de suma importância nos trabalhos em equipa, “O conflito existe quando duas ou mais respostas ou cursos de acção divergentes para um único evento” (Pickering, 2002).

## **2.3 GESTÃO**

Para Libâneo (2001), a gestão é a actividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para garantir os objectivos colectivos da organização, envolvendo, basicamente, aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Gestão é a actividade que põe em acção o sistema organizacional.

Para Paro (2006), a gestão e administração (aqui tratados pelo mesmo sinónimo) é a utilização de recursos para a realização de fins determinados.

Portanto, percebe-se que, nos conceitos apresentados os autores enfatizam a questão da gestão ser um elemento chave para a realização dos objectivos organizacionais. Ela constitui-se numa acção que monitoriza e desenvolve o sistema educacional no seu todo.

O proponente do estudo, percebe que a gestão torna-se numa ferramenta bastante importante no funcionamento das organizações, uma vez que, através dela todo o sistema se torna dependente e, conseqüentemente, quando ela é desenvolvida tendo em conta aspectos partilhados e participativos torna-se mais eficaz e facilmente alcançam-se os objectivos traçados.

### **2.3.1 Gestão escolar**

Para Souza (2006), a gestão escolar pode ser compreendida como um processo político, de disputa de poder, explicitamente ou não, através da qual as pessoas agem sobre ela, pautam-se predominantemente pelos seus próprios olhares e interesses acerca de todos os passos desse processo, com vistas a garantir que suas formas de compreender a instituição e os seus objectivos prevaleçam sobre os demais sujeitos, ao ponto dos demais sujeitos agirem como eles pretendem.

Para o autor acima citado, a gestão não é inclusiva, tendo os gestores uma visão individualista, preocupam-se apenas em sobrepor as suas ideias e estas devem prevalecer em detrimento das ideias dos outros colaboradores. A pergunta que se faz aqui é a seguinte: será esta a melhor forma de gerir uma organização/instituição?

Contrariamente a Souza (2006), para Lück (2008), a gestão escolar é o acto de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as directrizes e políticas educacionais públicas para a implementação do seu projecto político-pedagógico e compromissado com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente organizacional autónomo de participação e compartilhamento e auto controlo.

Então, a gestão não deve ser aquela em que se pretende oprimir as ideias dos outros colaboradores, em que só uma opinião deve prevalecer, mas antes deve, como refere Lück (2008), ser um processo participativo que visa a implementação das políticas educacionais, com enfoque na realização do projecto educativo-pedagógico das escolas. A gestão escolar, segundo a autora, deve ser um processo democrático, em que todos devem participar activamente em prol de um ambiente organizacional autónimo e inclusivo.

### **2.3.2 Princípios da Gestão Escolar**

Para Lück (2008), GE, como uma área de actuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, directrizes e objectivos educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios e de se tornar um cidadão actuante e transformador da realidade sociocultural e económica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos.

Ainda, segundo a mesma autora, para que as organizações funcionem e, assim, realizem os seus objectivos, requer-se a tomada de decisões. É esse o processo que denominamos de gestão.

Para o gestor escolar torna-se, entretanto, imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como uma realidade global, ser capaz de adaptá-la às exigências que a localidade deseja.

Assim, para Lück (2008), a organização e a gestão escolar visam:

- Promover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao óptimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula;
- Promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objectivos da aprendizagem;
- Garantir a aprendizagem de todos os alunos.

### **2.3.3 Funções do director/gestor no contexto escolar**

Primeiro é importante evidenciar que a direcção escolar é compreendida como uma função desempenhada na escola, com a tarefa de dirigir a instituição, através de um conjunto de acções e processos caracterizados como político-pedagógicos. Em uma frase, a função do director é a de coordenar o trabalho geral da escola, lidando com os conflitos e com as relações de poder, com vistas ao desenvolvimento mais qualificado do trabalho pedagógico. O director é o coordenador do processo político que é a gestão da escola, é entendido como o executivo central da gestão escolar. (Souza, 2006)

Para Libâneo (2001), a direcção da escola, além de uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico. O significado do termo direcção, no contexto escolar, difere de outros processos direccionais, especialmente o empresarial. Ele vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das actividades, pois implica intencionalmente, a definição de um rumo educativo, tomada de posição ante objectivos escolares sociais e políticos, em uma sociedade. A escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana; por essa razão, são imprescindíveis os objectivos políticos e pedagógicos.

Libâneo (2001), acrescenta ainda que, o processo educativo, por sua natureza, inclui a compreensão do conceito de direcção por todos os segmentos da escola. Sua adequação, estruturação e seu óptimo funcionamento constitui factores essenciais para atingir os objectivos da formação. Ou seja, o trabalho escolar implica uma direcção.

Com base nesse princípio mais geral, para Libâneo, a que se destacar o papel significativo do director da escola na gestão da organização do trabalho escolar. A participação, o diálogo, a discussão colectiva, autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidade. Uma vez tomadas as decisões colectivamente, participativamente, é preciso colocá-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada.

**2.3.4 Segundo a resolução n°8/2005 de Dezembro, as funções do Director da Escola Secundária Geral do 2º ciclo são:**

- a) Dirige uma Escola do nível Secundário;
- b) Zela pela implementação da política, organização, de direcção, controlo da Escola;
- c) Executa as decisões e orientações das estruturas superiores de Direcção d educação, do conselho da Escola e dos órgãos locais do Estado do território onde se situa a Escola;
- d) Organiza, divulga e aplica às leis e despachos e outros documentos normativos de interesse da Escola;
- e) Assegura a Direcção científica, técnica, pedagógica em particular no cumprimento dos planos de estudo e programas de ensino aprovado oficialmente pelo Ministério de Educação e Cultura e realiza os actos administrativos que lhe forem atribuídos por lei e os que, por delegação de poderes lhe forem definidos;
- f) Dirige em coordenação com o conselho de Escola, o processo de elaboração execução e controlo dos planos de trabalho e garante uma gestão racional dos recursos matérias e financeiros aplicando uma política de austeridade;
- g) Aplica e faz aplicar as normas e princípios metodológicos da gestão dos recursos humanos e da política de quadros;
- h) Apresenta às estruturas superiores, nos prazos definidos, todos os dados necessários para a informação nomeadamente: planos, dados estatísticos, relatórios, e demais informações;
- i) Participa nas reuniões de conselho da Escola;
- j) Promove o desenvolvimento do ambiente democrático e participativo com a comunidade;
- k) Garante o bom funcionamento do colectivo de direcção da Escola;
- l) Elabora o programa de desenvolvimento do equipamento da Escola.

***Ainda em consonância com o mesmo documento, as funções do Director Adjunto Pedagógico da Escola Secundaria a Geral do 2ºciclo são:***

- a) Garante a aplicação dos currículos aprovados pelo Ministério da Educação para o nível secundário geral;
- b) Orienta e controla a formação das turmas e a elaboração do horário das turmas dos professores;
- c) Procede à distribuição dos professores pelas turmas, disciplinas e classes de acordo com as orientações superiormente definidas;
- d) Orienta as actividades dos directores de classe e de turmas;
- e) Orienta e controla a planificação e desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem ao nível da Escola;
- f) Identifica as insuficiências científicas e pedagógicas- didácticas dos professores e do auxiliá-los na superação das mesmas;
- g) Orienta o processo de elaboração de provas de avaliação, de acordo com o sistema em vigor e controla os respectivos resultados;
- h) Realiza outras tarefas que lhe sejam delegadas pelo director da Escola;
- i) Promove a capacitação contínua dos professores.

De um modo geral, constata-se que a liderança, assim como a gestão no contexto escolar, são conceitos que podem ser abordados de várias formas, todavia há um consenso entre os autores ao referirem que ambos procuram desencadear mecanismos que visam respectivamente, entusiasmar e influenciar os colaboradores de uma organização a aumentarem os níveis de desempenho e fazer da escola um lugar em que se desenvolvem boas práticas educativas através de uma gestão participativa.

Os líderes escolares precisam actuar de forma eficaz, terem muita atenção na forma como lidam com os processos escolares, desenvolverem acções com objectivo de potenciar cada vez mais a sua equipa de trabalho.

O exercício da liderança implica um trabalho colectivo, em que todos os actores escolares são intervenientes. Os líderes/gestores escolares não devem, no exercício das suas funções serem coercivos, fazerem valer apenas as suas opiniões e através delas influenciarem a opinião de todos os colaboradores, é necessário que busquem sempre uma democracia dentro das instituições, acreditarem que as opiniões dos outros também podem ter lugar na

escola. Desta forma, todos os actores escolares poderão se sentir motivados a trabalhar num ambiente agradável e, conseqüentemente, se atingir os objectivos desejados.

## **CAPITULO III: METODOLOGIA**

### **3.1 METODOLOGIA**

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, porque se preocupa em estudar um determinado fenómeno ao maior detalhe possível, mediante um estudo do caso na área em estudo.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), as pesquisas qualitativas têm a particularidade de se basearem em premissas verdadeiras que levam às conclusões prováveis.

A escolha por este método tem a ver com a natureza do próprio estudo, que implica uma análise dos fenómenos na área do estudo através da investigação para uma posterior avaliação dos resultados. Outro motivo tem a ver com o facto de, o pesquisador não possuir dados concretos sobre estudo, e haver necessidade de ir à busca da informação que sustente o tema proposto e, portanto, o método qualitativo mostrar-se o mais apropriado.

### **3.2 Método bibliográfico**

O método bibliográfico é o levantamento das referências bibliográficas já publicadas e que estejam relacionadas com o tema em estudo. Segundo Gil (2006) o pesquisador colecta informações sobre pesquisas anteriores em fontes bibliográficas, tais como: Livros – obras literárias ou obras de divulgação, dicionários, enciclopédias; Publicações periódicas – artigos científicos de revistas ou jornais científicos, disponíveis em bibliotecas ou internet; Obras académicas – dissertação de mestrado, tese de doutorado, disponíveis em bibliotecas ou internet.

A finalidade deste método para o presente trabalho foi de colocar o pesquisador em contacto directo com o que foi escrito sobre o tema de pesquisa.

### **3.3 Instrumentos de recolha de dados**

Para a recolha de informação foram usados vários instrumentos de recolha de dados, como a entrevista. Esta, continha perguntas abertas em que se procurava captar o nível de

entendimento sobre o tema em estudo por parte dos entrevistados. São questões que exigiam uma reflexão profunda dos entrevistados com o objectivo de poderem fornecer uma informação muito relevante ao proponente do estudo. A entrevista para o presente trabalho teve a vantagem de colocar o pesquisador a conversar directamente com os vários colaboradores e colher o seu sentimento em relação ao papel da liderança na gestão da ESGM. Porém apresenta algumas limitações visto que, nem sempre os colaboradores se mostraram disponíveis para conversar sobre o assunto, também o facto de não quererem ser identificados e recusarem que se use o gravador, fez com que houvesse algumas dificuldades em captar a informação de forma pontual.

Outro instrumento de recolha de dados usado neste estudo foi o inquérito. O mesmo, foi direccionado aos indivíduos que se julgou não poderem ser entrevistados tendo em conta as suas limitações, mas que fazem parte da vida escolar na área em estudo. Por essa razão, o inquérito continha perguntas fechadas, em que os inquiridos só podiam responder “sim” ou “não”. O inquérito foi importante porque os inquiridos puderam responder livremente as questões na ausência do proponente, todavia ele não se mostra bastante seguro porque, uma vez feito na ausência do entrevistador, ele pode ser respondido por indivíduos alheios à área de estudo.

Por fim, foi usada a técnica de observação directa. Através da mesma, foi possível observar directamente fenómenos que se pretendiam estudar na área de estudo. O pesquisador conseguiu através da observação directa, captar diferentes tipos de comportamento adoptados pelos gestores da Escola e, conseqüentemente, tirar as suas ilações tendo em conta os objectivos do trabalho. Esta técnica foi muito importante porque, uma vez que o proponente trabalha na área em estudo, teve a oportunidade de observar os factos e relacionar com o que se pretendia no estudo.

Entretanto, no presente estudo optou-se por uma metodologia qualitativa. De acordo com Lakatos e Marconi E. M. (2009), pesquisa qualitativa responde as questões particulares em ciências sociais, preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado.

A mesma trabalha com o universo de significados, motivos aspirações, crenças, valores atitudes o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenómenos.

Esta abordagem nos permitiu analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.

### **3.4 Trabalho de campo**

O trabalho de campo foi desenvolvido através de vários métodos e técnicas de recolha de dados, baseando-se na observação na área de estudo de maneira a perceber junto de toda a comunidade escolar qual é o impacto da liderança na gestão da Escola em estudo. Deste modo, respeitou-se os seguintes métodos e técnicas: observação directa, a entrevista e o inquérito.

A escolha destas técnicas justifica-se com a natureza do estudo, pois exige do pesquisador uma profunda busca de informação que justifique o tema proposto, também pelo facto de o pesquisador não ter dados concretos que possam fundamentar a pesquisa e, conseqüentemente, optar por estas técnicas para mais obtenção de informação.

#### **3.4.1 Observação directa**

É a técnica de colecta de dados para obter informações; utiliza não só os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade. O importante desta técnica não é apenas ver e ouvir, mas também examinar factos ou fenómenos que se pretende estudar. (Marconi e Lakatos, 1988)

A técnica de observação directa foi usada pelo autor desta pesquisa visto que o mesmo se encontra dentro da área de estudo e, através da observação directa, pôde colher dados, possibilitando ao mesmo contacto directo com a realidade social em pesquisa. Esta técnica segundo Lakatos e Marconi (2009) contribui para interacção entre o investigador e grupos sociais, visando colectar modos de vida sistemáticos, directamente do contexto ou situação específica do estudo.

No presente trabalho elaborou-se um guião de observação que consistiam em descrever alguns momentos que o proponente julgou serem importantes observar para uma posterior análise em função dos objectivos do trabalho, como é o caso da observação do comportamento dos líderes da Escola aquando das reuniões com os colaboradores, quais têm sido os problemas verificados e como são solucionados.

Observar também como os gestores têm motivado os seus colaboradores, se a mesma abrange a todos e, também, se os professores são assistidos e avaliados por forma a melhorarem as práticas pedagógicas escolares.

A finalidade deste método para o presente trabalho foi de colocar o pesquisador em contacto directo com a realidade da Escola Secundária Geral do I<sup>o</sup> e II<sup>o</sup> Ciclos de Mabilibili.

### **3.4.2 Entrevista**

De acordo com Marconi e Lakatos (2003) e Ribas (2004), a entrevista é o encontro entre duas pessoas para que uma delas possa obter informações sobre determinado assunto, por meio de conversação de natureza profissional. O objectivo é obter informações do entrevistado sobre determinado assunto ou problema.

É um instrumento básico da recolha de dados, que segundo Marconi e Lakatos (2004), citando a entrevista permite a interacção de temas mais complexos que dificilmente seriam tratados com profundidade. Esta técnica foi direccionada 21 pessoas que correspondem 21% da nossa amostra, e as restantes 79, que correspondem a 79% foram abrangidas pelo inquérito. Os entrevistados foram nomeadamente: 02 líderes comunitários, 03 representantes do colectivo da direcção da Escola incluindo o director, 02 técnicos do pessoal de apoio, 4 estudantes, 2 residentes da comunidade onde a Escola se encontra inserida e 8 professores. O inquérito envolveu, na maior parte, alunos de ambos os ciclos escolares e alguns membros da comunidade.

O critério para a escolha destes indivíduos, foi feito com base no grau de envolvimento dos mesmos nos processos educativos escolares e, ainda, com os anos de trabalho na Escola. Acredita-se que o tempo em que estes se encontram a trabalhar na Escola seja um factor

determinante para a obtenção de alguma informação relevante sobre o papel da liderança na gestão da Escola.

A entrevista com os indivíduos supracitados teve como pertinência a obtenção de informações sobre o grau do funcionamento da Escola e saber em que medida a liderança influencia no aperfeiçoamento da gestão da Escola, bem como o seu impacto na vida socioeconómica da comunidade na área de estudo.

### **3.4.3 Inquérito**

É um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas, por escrito, sem a presença do entrevistador. (Marconi e Lakatos, 2003 e Ribas, 2004)

Ainda no decurso do trabalho de campo, foi aplicada a técnica de pesquisa de questionamento (inquérito) às pessoas da comunidade escolar, de forma a facultar esclarecimentos de determinados aspectos relevantes que não podem ser encontrados em fontes documentais.

O inquérito na área de estudo foi efectuado a um universo de 79 indivíduos, homens e mulheres, que correspondem a 79% do universo da nossa amostra. Estes indivíduos são constituídos por informantes-chave escolhidos com a ajuda dos líderes comunitários e dos professores com mais anos de experiência de trabalho na Escola.

Este número apesar de percentualmente baixo em relação ao número total do nosso universo, (Marconi e Lakatos, 1988) refere que amostras de pelo menos 100 indivíduos permitem fazer inferência para estudos qualitativos.

O inquérito tem como finalidade compreender a sensibilidade da comunidade escolar em relação ao funcionamento da Escola e o impacto da mesma no desenvolvimento socioeconómico da comunidade.

### **3.5 Universo e Amostra**

Segundo (Gerardi., Silva., 1981 e Rey, 1993), o conhecimento e compreensão de alguns termos são importantes, antes de realizar uma pesquisa. Por isso definem:

#### **3.5.1 Universo ou população**

Conjunto de todos os seres (pessoas, objectos ou factos) que apresentam pelo menos características em comum.

#### **3.5.2 Amostra**

É a parte representativa de uma população.

#### **3.5.3 Amostragem**

É o processo de retirada da amostra.

O universo da pesquisa é constituído por todos os indivíduos membros da comunidade escolar onde a mesma se encontra inserida. Tendo em conta que a ESGM está localizada dentro de um povoado, o nosso universo é finito ou seja, o número total da população não excede a 2000 indivíduos.

Este universo da pesquisa, é constituído pelo director da Escola, dois adjuntos pedagógicos, 32 professores, 8 técnicos, 1001 Alunos, divididos entre os dois ciclos e os restantes 956 são Membros da Comunidade escolar e habitantes da localidade onde a Escola se encontra inserida.

Deste universo foi retirado uma mostra de 100 indivíduos, estes constituíram o objecto da pesquisa. Esta amostra corresponde a 50% do universo amostral.

Assim, com base na pertinência do nosso estudo, foram seleccionados para a pesquisa, o Director da Escola, assim como os dois Adjuntos Pedagógicos, por se acreditar que estes possuem informação relevantes no que respeita ao processo de liderança e gestão escolar da

Escola. Também serão objecto da pesquisa 8 professores dos quais 6 homens e 2 mulheres. Estes professores serão seleccionados com base no tempo de trabalho que possuem na Escola e os cargos de direcção que ocuparam na outrora. Serão seleccionados 4 estudantes de sexos opostos para permitir maior inclusão. Destes, serão seleccionados aqueles que fazem parte do Conselho Consultivo da Escola. Foram seleccionados 2 técnicos do pessoal de apoio, também de sexos opostos, os que mais anos de serviço têm na Escola. Também fizeram parte do objectivo da pesquisa 2 membros da comunidade, os que fazem parte do Conselho da Escola. Os restantes 79, foram escolhidos entre professores, alunos e membros habitantes da comunidade.

As idades destes indivíduos são entre 15 a 60 anos de idade.

### **3.6 Critérios de identificação e selecção da amostra**

No presente estudo, por se tratar de uma pesquisa não-probabilística, usou-se uma amostragem não aleatória, a intencional, porque o pesquisador não pretende trabalhar com o universo da amostra, mas com um pequeno grupo que se acredita possuir informação relevante para o estudo.

Segundo Marconi, A e Lakatos, E. M. (2003), amostragem intencional é aquela em que o pesquisador está interessado na opinião (acção, intenção, etc) de determinados elementos da população, mas não representativos dela. Seria, por exemplo, o caso de se desejar saber como pensam os líderes de opinião de uma determinada comunidade.

O pesquisador não se dirige, portanto, à “massa”, isto é, a elementos representativos da população geral, mas àqueles, segundo o seu entender, pela função desempenhada, cargo ocupado, prestígio social exercem as funções de líderes de opinião na comunidade.

Neste, o pesquisador selecciona os elementos que tem acesso, escolhidos com a ajuda de alguns professores mais antigos na Escola, por se acreditar que eles tenham mais informações sobre o funcionamento da mesma, admitindo que estes possam de alguma forma representar o universo.

## CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo é reservado à apresentação e discussão dos resultados obtidos dos dados colectados durante a observação directa, entrevista e no inquérito realizado com os elementos da nossa amostra.

Os resultados são agrupados em 5 grandes categorias geradas tendo como base os objectivos e perguntas de pesquisa:

- *Tipos e descrição das formas de Liderança que são praticadas na Escola Secundária Geral do I e II Ciclos de Mabilibili;*
- *Princípio da gestão participativa;*
- *Os níveis de motivação dos colaboradores*
- *A influência dos líderes/gestores escolares na melhoria da gestão da Escola;*
- *O papel do gestor escolar na liderança da Escola em estudo.*

### 4.1 Apresentação e discussão dos dados

#### 4.1.2 Perfil Geográfico da Escola

A Escola Secundária Geral do I e II Ciclos de Mabilibili é um estabelecimento de ensino público, localizado no Distrito de Matutuíne, na Província de Maputo, em Moçambique. A Escola conta com um universo de 1001 alunos, dos quais 520 são do sexo masculino e 481 do sexo feminino. Lecciona os dois níveis de Ensino Secundário Geral.

A média de idade entre os alunos é de 14 anos.

A Escola possui uma direcção composta pelo Director da Escola, dois Adjuntos Pedagógicos, o Chefe da Secretaria e o chefe do Centro Internato onde ficam os cerca de 250 alunos provenientes das localidades mais distantes do Distrito. Tem 32 Professores divididos entre os dois níveis do ensino secundário que a Escola lecciona e, também, os membros de Conselho de Escola.

A Comunidade escolar é composta por Pais e Encarregados de Educação, que, maioritariamente, não possui o 2º ciclo do ensino básico e alguns não têm nenhuma formação académica. O ambiente físico da Escola é muito paupérrimo, funciona com dois pavilhões, que possuem 3 salas cada um, e um pequeno edifício onde funciona a direcção. O material mobiliário e imobiliário da Escola encontram-se num estado avançado de degradação o que torna a Escola vulnerável aos agentes externos, como a invasão pelos animais da vizinhança e pelos malfeitores que por vezes vandalizam o património escolar.

## **4.2 Análise e Discussão dos dados**

### **4.2 Tipos e descrição das formas de Liderança que são praticadas na Escola Secundária Geral do I e II Ciclos de Mabilibili.**

Segundo Maximiano (2004), a liderança define-se em:

*Autocrático*, aquela em que o líder decide o que os seus colaboradores devem fazer, a forma de trabalho, totalmente centralizador, tudo é decidido através dele.

*Democrática*, aquela em que as decisões são tomadas em conjunto com os seus colaboradores, preocupa-se com a participação de todos, procura orientar, tomar decisões que o grupo proponha. É impessoal e objectivo nas suas críticas e elogios, sempre disposto a dar opinião.

*Liberal*, aquela em se dá toda a liberdade a sua equipa, deixando todas as decisões e direcção traçadas por ele, apresenta apenas alternativas para o grupo.

A gestão democrática é a mais exigida a um líder escolar porque acredita-se que através da participação de todos os actores escolares no processo de ensino-aprendizagem é possível desenvolver níveis de motivação que permitirão aos colaboradores maior desempenho e zelo nas suas funções. (Maximiano, 2004)

Tendo em conta a informação obtida através dos nossos informantes-chave, na sua maioria afirmam que o tipo de liderança que se verifica na ESGM é uma liderança democrática-autocrática. Os líderes escolares, muitas vezes não compartilham todas as informações com

os seus colaboradores. Portanto, procuram sempre compartilhar aquela informação que os colaboradores julgam ser de pouca relevância, cabendo a eles a gestão dos outros assuntos vitais da Escola. Este facto, constitui segundo os nossos informantes, uma grande barreira para o desenvolvimento das acções educativas na Escola, bem como para o bom funcionamento do PEA (processo de ensino-aprendizagem).

Segundo alguns entrevistados, é possível verificar na Escola uma GD (gestão democrática), mas advogam que a mesma não se faz sentir na sua totalidade. Os gestores reúnem com os seus subordinados a fim de discutir problemas da escola, mas as soluções sempre saem do colectivo da direcção. Sendo a Escola uma instituição em que todos devem participar activamente na busca de soluções para o melhoramento do PEA, os colaboradores dizem ser importante que se considere as opiniões dos outros.

Segundo Ribeiro (2004), no guia de “indicadores de Qualidade da Educação”, afirma que, uma gestão escolar democrática, para que ela seja considerada democrática deve possuir as seguintes características: o compartilhamento das decisões e informações, a preocupação com a qualidade da educação e com a relação custo/benefício, a transparência financeira. Porém, se olharmos para a transparência financeira, os nossos entrevistados afirmam que quase nunca tiveram nenhuma informação sobre a gestão dos fundos da Escola. Esta informação tem sido exclusiva aos membros da direcção da Escola. Daí dizerem que sempre tem havido conflitos quando a direcção não disponibiliza o material para o funcionamento da Escola, para a logística desportiva entre outras actividades, devido a falta de informação sobre a existência de valores para a alocação do material.

Em relação à qualidade de educação descrita anteriormente por Ribeiro (2004), os informantes dizem notarem pouca preocupação por parte dos gestores da Escola, à medida que, vários critérios de obtenção de qualidade são por estes ignorados, persuadindo a todos os colaboradores a apresentar bons resultados, ainda que careçam de qualidade. Entretanto, este fenómeno contraria os princípios de uma escola promotora de democracia.

Um outro aspecto descrito pelos entrevistados, é facto de notarem que na Escola existe um grupo de professores e pais e encarregados de educação que são mais ouvidos e privilegiados em detrimento dos outros. Não se pode falar numa gestão democrática quando

uns têm mais protagonismo que os outros, é preciso tratar todos os colaboradores da mesma maneira e colher as opiniões de todos.

Assim, constata-se que, na Escola em estudo, não se pratica uma GD. Primeiro porque nem todos os colaboradores possuem informações sobre a gestão dos processos educativos. Segundo pelo facto de, os gestores na sua actuação não proporcionarem um ambiente de trabalho inclusivo, em que todos possam se sentir suficientemente motivados e comprometidos em trabalhar e alcançarem os objectivos previamente traçados. É uma gestão democrático-autocrática, pois as decisões dos gestores sempre prevalecem sobre a opinião dos restantes colaboradores.

### **4.3 Princípio da gestão participativa**

Para Lück (2008), a gestão escolar, como área de actuação, constitui-se, pois, em meio para a realização das finalidades, princípios, directrizes e objectivos educacionais orientadores da promoção de acções educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão actuante e transformador da realidade sociocultural e económica vigente, e de dar continuidade permanentemente aos seus estudos.

Entretanto, Lück (2008), aponta como um dos princípios da gestão participativa, a promoção do envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referencia os objectivos da aprendizagem.

Assim, para que haja uma gestão participativa é necessário que todos os colaboradores estejam envolvidos nos trabalhos e os gestores devem promover a participação de todos.

Segundo os entrevistados, esta realidade não se verifica na Escola em estudo. Acrescentam que, apesar de haver uma aproximação entre os gestores e os outros colaboradores, há decisões que são tomadas à revelia de todos. A Direcção da Escola querendo acomodar

situações políticas acaba tomando decisões de forma unilateral. Essa situação faz com que os outros colaboradores, por vezes não se identifiquem com estas decisões o que as torna pouco sustentáveis e aplicáveis.

Considerando um dos princípios da gestão participativa descrito por Luck (2008), que diz que os gestores escolares devem promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referencia os objectivos da aprendizagem, constata-se que este princípio é a priori ignorado pelos gestores da Escola, visto se notar que a participação dos colaboradores na gestão escolar não é efectiva, cabendo aos gestores da Escola incentivarem praticas que estimulem a participação de todos na gestão escolar de modo que haja coesão nas políticas educativas.

Os entrevistados afirmam ainda que, professores, devido ao contacto permanente que têm com o PEA, tornam-se muito importantes na condução e elaboração dos projectos educativos da Escola, todavia não têm tido espaço para tal, visto que, os gestores interferem muito na actuação deles. Esta situação torna o processo de ensino na Escola bastante monótono e pouco atractivo.

Um outro aspecto possível de verificar através da observação directa é o envolvimento dos alunos na GE. Nota-se que à semelhança dos outros colaboradores, os alunos apesar de constituírem parte integrante da Escola e do PEA, eles geralmente não têm tido um espaço para colocarem de forma compreensível as suas opiniões, ou se o fazem, as mesmas são colhidas, mas pouco realizáveis.

A DE (Direcção da Escola) tem promovido reuniões com a comunidade escolar, pais e encarregados de educação, alunos, professores, técnicos da área administrativa, habitantes da comunidade e outros agentes que se beneficiam directa ou indirectamente dos serviços da Escola para discutir vários assuntos ligados a Escola. Nessas reuniões têm havido contribuições para o melhoramento dos processos escolares, todavia essas contribuições ainda que, ditas e ouvidas são muitas vezes ignoradas. Ao agirem desse modo, os gestores não contribuem para a promoção de uma gestão participativa na Escola. Portanto, não basta que a Direcção crie espaço para reuniões e debates, é preciso ouvir e possivelmente agir em coordenação com estes actores escolares, afinal a Escola deve servir aos anseios desta comunidade escolar.

#### **4.4 Os níveis de motivação dos colaboradores**

Miranda (2005), destaca que o termo motivação vem sendo utilizado com diferentes conceitos, mas de modo geral é aquilo que impulsiona o indivíduo a agir de determinada forma.

A motivação é um determinante crucial da realização individual e é igualmente fundamental na determinação da realização de um grupo. Os membros devem estar suficientemente motivados para alcançar o mais alto nível de produtividade permitido por seus talentos. Tal como as metas e as recompensas podem fortalecer a motivação dos indivíduos, também podem aumentar a motivação nos grupos (Wagner III e Hollenbeck, 2003)

Portanto, a motivação é vista pelos autores acima como um factor determinante para que os colaboradores de uma organização se sintam mais motivados a desempenhar com zelo e determinação as suas tarefas. Os líderes devem actuar no sentido de despertar motivação nos seus colaboradores proporcionando um ambiente de trabalho propício, através de boa coordenação das actividades.

No contexto deste capítulo da motivação, os entrevistados foram muito determinantes ao afirmarem que, apesar de a direcção da Escola procurar motivar os seus colaboradores através de atribuição de prémios aos melhores funcionários, aos melhores alunos e, também, promover alguns momentos de confraternização ao longo do decurso do ano lectivo, apontam para a falta de transparência na forma como são feitas estas actividades.

Um dos aspectos que é apontado, é ocupação de determinados cargos na Escola. Os entrevistados afirmam não haver transparência na atribuição dos cargos e que os mesmos são feitos tendo em conta a amizade entre os gestores e os colaboradores. Não obedecem a critérios de competência e qualidade.

Gondim e Silva (2004), consideram que a maneira como os dirigentes compreendem o que vem a ser motivação, influenciará nas acções necessárias para mobilizar a motivação da força do trabalho.

Portanto, os autores acima, chamam atenção à necessidade de a motivação se fazer sentir em toda a força do trabalho. Numa organização como escola, a força do trabalho corresponde todos os colaboradores. Por essa razão, há uma necessidade de os gestores escolares da ESGM, adoptarem mecanismos que visem motivar todos os seus colaboradores para que objectivos sejam alcançados. Não se pode motivar uma parte dos colaboradores, quando a instituição funciona ela como um todo.

Mais ainda, os entrevistados dizem sentirem-se poucos motivados quando, no que respeita ao aspecto pedagógico, notarem uma grande interferência dos gestores nos resultados finais dos alunos, isto é, tendo em conta as estratégias traçadas pelos professores para avaliar o desempenho dos alunos, caso o resultado não seja bom, sempre alguém interfere no sentido de beneficiar até aqueles alunos que não alcançaram os objectivos da avaliação, desvalorizando por total o trabalho do professor.

#### **4.5 Influência dos líderes/gestores escolares na melhoria da gestão escolar da Escola**

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003), influenciar o comportamento das pessoas é uma grande característica comum e natural dos grandes líderes. De certa forma, essa influência deve ser sancionada pelos seus seguidores. A ideia de que os seguidores entreguem voluntariamente o controlo de seu próprio comportamento a outra pessoa é parte integrante de qualquer processo de liderança.

Os autores enfatizam a questão de o comportamento dos gestores ser sancionado pelos seus seguidores, facto que, segundo os entrevistados não se verifica na ESGM. Os gestores da Escola não criam espaço para que os colaboradores avaliam a sua actuação de modo a corrigir certas coisas que podem influenciar negativamente no desenvolvimento das actividades escolares.

Para Chiavenato (2005), os líderes causam impacto na vida das pessoas e das organizações, razão pela qual há tanto interesse nos estudos e teorias sobre a liderança.

Um gestor escolar lidera uma equipa de trabalho, o seu comportamento é fundamental para que cause um impacto na maneira como os seus subordinados irão se comportar dentro da escola.

Na ESGM em particular, os entrevistados apontam que os gestores têm influenciado os seus subordinados para acções que visem a melhoria do PEA, através dos seus discursos. Eles têm aconselhado a equipa a trabalhar para se conseguir bons resultados. Todavia, acreditam que simples discursos não sejam suficientes, há que mudar de comportamento.

Advogam que os gestores da Escola são os primeiros a violarem as normas do PEA ao se preocuparem apenas com bons resultados ignorando a componente qualidade. Esta situação faz com que, segundo os entrevistados, os estudantes estejam pouco preocupados em melhorar o seu desempenho pedagógico, acreditando que no fim, independentemente do esforço, o resultado será satisfatório. Desta forma, os gestores não estarão a influenciar positivamente para o bom comportamento dos estudantes e para boas práticas educativas.

Ainda segundo Chiavenato (2005), os gerentes são responsáveis directos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização, mas, para tanto, devem assumir a postura de um líder. Para ser bem-sucedido, o líder deve saber lidar com aspectos relativos a comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipa e dinâmica do grupo.

Entretanto, o autor aponta para a questão comunicação como um dos critérios que caracterizam a boa liderança. Um dos aspectos que foi reiterado pelos entrevistados, tem a ver com a comunicação deficiente dentro da Escola, percebe-se que este factor contribui no enfraquecimento do processo educativo, à medida que os subordinados sentem que falta uma boa comunicação para o melhoramento da GE na Escola.

Assim, os gestores precisam incentivar boas práticas na escola, serem mais proactivas na criação de um ambiente de trabalho que possa desenvolver nos subordinados em geral o espírito de confiança, entusiasmo e entrega pelo trabalho.

A comunicação é o factor chave na realização das tarefas. Há que manter sempre disponibilidade para receber qualquer tipo de informação e partilhar com os outros.

#### **4.6 O papel do gestor escolar na liderança da Escola em estudo**

Um dos pressupostos da presente pesquisa é o papel do gestor escolar na melhoria da gestão escolar da ESGM. Para perceber o papel do gestor na gestão da Escola tomou-se como base as informações dadas pelos entrevistados com mais ênfase ao colectivo da direcção, sendo eles os principais actores no desempenho destas tarefas.

Segundo Libâneo (2001), o processo educativo por sua natureza, inclui a compreensão do conceito de direcção por todos os segmentos da escola. Sua adequação, estruturação e seu óptimo funcionamento constituem factores essenciais para atingir eficazmente os objectivos da formação. Ou seja, o trabalho escolar implica uma direcção.

Para este autor, o papel do director como um gestor escolar é o de um líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar às aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão para a participação de todos os seguimentos da escola na gestão escolar em um projecto comum.

Ora, se o gestor escolar deve, como diz o autor acima citado, preocupar-se com as aspirações, os desejos e promover a inclusão de todos na GE, tal situação segundo os entrevistados não é notória na Escola em estudo. Um dos aspectos que se coloca é que os gestores deviam criar espaço para que os outros colaboradores possam avaliar o seu desempenho, como forma de poderem permitir maior cooperação e criar entusiasmo neles. Todavia, o que se nota, é que os gestores se limitam no desempenho das tarefas técnico-administrativas. Tal situação não contribui para o melhoramento da GE na Escola.

Libâneo (2001), considera que o director/gestor escolar, não se pode ater exclusivamente em funções administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma actuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

Porém, verifica-se na Escola em estudo, que os gestores desempenham mais as funções técnico-administrativas, não dando muita atenção aos aspectos pedagógicos e culturais. Existe falta de coesão no desempenho das tarefas pedagógicas à medida que pouco se tem feito para a melhoria do rendimento escolar dos alunos. Mas também, no aspecto cultural

pouco se faz para desenvolver estas actividades na Escola, devido à falta de diálogo e coordenação com os outros colaboradores.

Portanto, o papel dos gestores da Escola pouco influencia na melhoria da gestão escolar na Escola em estudo. Existe uma autocracia, onde os gestores não desenvolvem o espírito de cooperativismo no desempenho das tarefas escolares com seus subordinados, a falta de inclusão torna o trabalho de toda a equipa mais complexo. Os gestores restringem-se apenas em desempenhar funções administrativas, não reparam para Escola como um todo. Por essa razão, existem muitas dificuldades em alguns sectores da Escola. O acompanhamento no aspecto pedagógico é dificultoso, assim como em criar medidas para o melhoramento do rendimento escolar dos alunos. O seu envolvimento em actividades culturais, proporcionar a logística necessária para que estas actividades e outras possam ser realizadas na Escola.

## **CAPITULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

### **5.1 Conclusão**

Do estudo feito junto dos entrevistados que incluem o director e os dap's, os professores, alunos e membros da comunidade onde a Escola se encontra inserida, foi possível concluir que na gestão da ESGM, a forma de gestão mais notória é a gestão democrática-autocrática, visto que os líderes/gestores escolares apesar de usarem a democracia na gestão dos processos escolares, esta democracia é muito restringida, isto é, existem aspectos em que os outros colaboradores são excluídos, como é o caso da gestão dos fundos da Escola.

A informação que os gestores têm partilhado com os seus subordinados diz respeito a assuntos de pouca relevância, os assuntos chaves são do domínio do colectivo da direcção, facto que torna o PEA muito centralizado.

Essas práticas são vistas pelos seus subordinados como factor determinante para o insucesso escolar e, conseqüentemente, a existência de um ambiente de trabalho muito conflituoso.

Concluiu-se também, que os níveis de motivação nos subordinados são relativamente baixos, porque os gestores, apesar de procurarem motivar a equipa, esta motivação não é feita a todos os seus membros, existem alguns que são mais privilegiados que os outros. Desse modo, não se pode ter bons resultados na instituição, se uma parte do grupo não está motivada.

Os gestores não conseguem cumprir com rigor as normas da Escola, são eles os primeiros a violar as regras de convivência e do trabalho, procurando sempre acomodar questões meramente políticas e acabam interferindo no desempenho pedagógico dos alunos.

A influência na gestão dos processos pedagógicos criada pelos gestores da Escola é vista como negativa. Os colaboradores julgam que, os gestores ao se preocuparem apenas com a existência de bons resultados acabam não dando importância ao trabalho realizados pelos professores durante a leccionação dos conteúdos, contribuindo para que até os alunos que não tenham alcançado os objectivos programáticos aprovem. Esta situação torna o aluno mais preguiçoso e desvaloriza o trabalho do professor.

Também constatou-se que o papel do gestor escolar na melhoria de gestão escolar é desempenhado de forma deficiente. Os gestores preocupam-se mais com funções técnico-administrativas, ignorando as outras funções como as de coordenar e orientar o processo pedagógico para melhorar a própria GE. Os gestores têm-se envolvido pouco em actividades culturais e desportivas da Escola. Os colaboradores sentem que existe falta de compreensão dos gestores sobre o seu verdadeiro papel, visto notarem o seu afastamento na gestão dos processos pedagógicos escolares e se preocuparem mais com funções administrativas e só mostrarem interesse quando se tratar de apurar o aproveitamento dos alunos.

## 5.2 Sugestões

Após os resultados do estudo, a seguir apresenta-se um conjunto de sugestões para a melhoria da gestão escolar na ESGM:

- A Escola precisa adoptar uma gestão democrática, onde todos os colaboradores possam colocar as suas opiniões e serem consideradas;
- Informar a todos os seus colaboradores sobre a gestão de todos os processos escolares, incluindo a gestão dos fundos da Escola para permitir maior transparência na gestão dos mesmos;
- Tornar a gestão escolar mais participativa, em que todos possam participar em todas as tarefas para maior coesão do grupo;
- Motivar os colaboradores de forma igualitária, até aqueles menos motivados merecem especial atenção dos gestores;
- Atribuir os cargos por competência e procurar fazer uma gestão sustentável dos seus quadros;
- Dar mais importância ao trabalho dos colaboradores privilegiando a verdade académica;
- Desempenhar as suas funções tendo em conta a Escola como um todo;
- Permitir que os outros colaboradores possam avaliar o seu desempenho na Escola;
- Participar e proporcionar logística nas actividades extracurriculares e;
- Incentivar o espírito de cooperativismo no desempenho das actividades escolares.

## Referências Bibliográficas

Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*, Rio de Janeiro: Elsevier.

Costa, J.A. (2000) *Liderança nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas*, Universidade de Aveiro.

Dametto, A. *Como se tornar um gestor de gestores*. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/liderancaemotivacao>. Acesso 30/03/2018

Gerardi, L. H de O., & Silva, B.C.N. (1981). *Quantificação em Geografia*. São Paulo. DIFEL.

Gil, A. C. (2006). *Como elaborar projectos de pesquisa*, (5ª ed). São Paulo, Atlas.

Gondim, S. M. G. & Silva, N. (2004). *Motivação no trabalho*. In Z, José Carlos; B. Andrade, J. Eduardo & B. António

Lakatos, E. M. & Marconi, A. (2009). *Metodologia Científica*, (5ª ed). São Paulo, Atlas.

Libâneo, J. C. (2001). *A Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. Goiânia: Editora Alternativa.

Leithwood, K. J, D. & Steinbach, R. (2004). *Changing Leadership for Changing Times*. Londres: Open University Press.

Lück, H. (2008). *Liderança em Gestão Escolar*. Petrópolis, RJ. Vozes.

Marconi, A. & Lakatos, E. M (1998). *Elaboração da Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalho de graduação*. (3ª ed). São Paulo, Atlas.

Marconi, A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia*. (5ª ed). São Paulo: Atlas.

Maximiano, A. C. A. (2004). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas.

Ministério da Educação. (2005). *Resolução nº8/2005 de Dezembro*

Miranda, I. T. P. (2005). Maringa Management: *Revista de Ciências Empresariais*.

Nóvoa, A. (1991). *Concepções e práticas contínuas com professores*. In: T. José. (org), formação contínua de professores: realidades e perspectivas, Universidade de Aveiro.

Oliveira, J. L. A. (2004) *Comparação da preferência de liderança do treinador ideal entre de futebol e futsal*. Revista Digital, ano 10, nº 76, Setembro.

Paro, V. H. (2006). *Gestão democrática da escola pública*. 3ª ed. São Paulo. Ática.

Pickering, P. (2002). *Como Administrar Conflitos Profissionais*. São Paulo: Market Books,

Rey, L. (1993) *Planejar e redigir trabalhos científicos*. (2ed). ver. Ampl. São Paulo: Edgard Blucler.

Ribas. S. A. (2004). *Metodologia científica aplicada*. Rio de Janeiro. Ed. UERY.

Ribeiro, R. M. C. (2004). *Significações da violência escolar na perspectiva dos alunos*. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Católica de Brasília.

Robbins, S. P. (2001). *Administração, mudanças e perspectivas*. (1ª ed). São Paulo: Saraiva.

Souza, A. R. de (2006). *O Perfil da Gestão Escolar No Brasil*. Tese de Doutorado (Educação: História, Política, Sociedade). São Paulo: PUC-SP.

Wagner III, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2003). *Comportamento Organizacional. Criando Vantagem Competitiva*. (1ª ed). São Paulo: Saraiva

## **APÊNDICES**

### **GUIÃO DE ENTREVISTA**

Caro colega, a presente entrevista é destinada a uma pesquisa relacionada com o papel da liderança na gestão da Escola Secundária Geral do Iº e IIº Ciclos de Mabilibili.

Por favor, responde às questões a seguir, conforme as suas percepções.

Lembramos que as respostas serão sigilosas, e caso seja do seu interesse não há necessidade de se identificar. A garantia do sigilo das informações prestadas, é nosso compromisso.

#### **Perguntas**

1. Quais são as formas de gestão que são adoptadas pelos líderes/gestores da escola?
  - 1.1 Como avalia essas formas de gestão? Será que vão de acordo com as pretensões dos colaboradores?
  - 1.2 Acha que todos os colaboradores têm participado no processo de gestão escolar? De que forma?
2. Como avalia o processo de motivação na Escola?
  - 2.1 Que medidas os líderes/gestores da Escola adoptam para motivar os seus colaboradores?
  - 2.2 Será que o processo de motivação é abrangente?
3. Acha que os líderes/gestores da Escola influenciam na boa gestão da Escola? De que forma?
4. Que estratégia poderia propor aos líderes/gestores com vistas a melhorar a gestão escolar da Escola?

## GUIÃO DE INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Este questionário destina-se à recolha de dados para justificar a criação de um projecto no âmbito da obtenção do grau de Licenciatura em OGE pela UEM.

As respostas são anónimas e confidenciais destinando-se exclusivamente ao estudo em curso. Desde já agradecemos a sua colaboração.

Às perguntas que se seguem coloca **sim** ou **não** de acordo com a sua percepção do problema.

1. Sente-se membro integrante da comunidade escolar? \_\_\_\_\_
2. Os líderes/gestores da Escola criam espaço para Participar activamente na vida da Escola? \_\_\_\_\_
3. Já alguma vez foi solicitado a fazer parte de um evento na Escola? \_\_\_\_\_
4. Os alunos no geral têm tido espaço para colocar as suas ideias? \_\_\_\_\_
5. Os gestores da Escola conhecem toda a vida ou tudo o que se passa na Escola? \_\_\_\_\_
6. Alguma vez os líderes/gestores da Escola já o consultaram sobre o que achava do desempenho deles? \_\_\_\_\_
7. Acha que os líderes/gestores da Escola deviam questionar aos outros actores escolares sobre o que acham do seu desempenho? \_\_\_\_\_
8. O desempenho dos líderes/gestores da Escola é bom? \_\_\_\_\_
9. Como vê a gestão da Escola, é inclusiva? \_\_\_\_\_
10. Há transparência na gestão de todos os processos escolares? \_\_\_\_\_
11. Existe sintonia entre os líderes/gestores da Escola e os outros colaboradores escolares? \_\_\_\_\_
12. Todos os actores escolares são tratados de igual modo pelos líderes/gestores da Escola? \_\_\_\_\_
13. Há indivíduos que são mais privilegiados em detrimento dos outros? \_\_\_\_\_
14. Os gestores motivam os seus colaboradores no trabalho? \_\_\_\_\_
15. A relação gestores/subordinados é boa? \_\_\_\_\_
16. Como analisa o ambiente de trabalho na Escola, é bom? \_\_\_\_\_
17. Os gestores criam ambiente de trabalho na Escola? \_\_\_\_\_
18. Acha que os gestores deviam melhorar a gestão da Escola? \_\_\_\_\_
19. Os gestores motivam a aprendizagem contínua dos seus colaboradores? \_\_\_\_\_
20. Todos os colaboradores participam no processo de tomada de decisão? \_\_\_\_\_

## **GUIAO DE OBSERVAÇÃO**

Este guião tem como objectivo descrever as formas que o pesquisador irá usar durante a observação dos aspectos inerentes ao papel da liderança na gestão da Escola Secundaria Geral do Io e Ilo Ciclos de Mabilibili. Esta actividade será feita durante o período diurno, durante o decurso normal das aulas.

### **Aspectos a observar**

1. A participação dos colaboradores na reunião do conselho pedagógico. Este aspecto poderá ser observado durante as Quartas-feiras, momento em que a Direcção da ESCOLA tem-se reunido para a reunião quinzenal do conselho pedagógico. O objectivo é verificar se os colaboradores têm tido espaço para colocar as suas opiniões e, se, caso tenham, as mesmas são acatadas ou não.
2. Durante a formatura no período diurno, com o objectivo de verificar se os gestores participam na mesma, e se os alunos são chamados a dar qualquer informação sobre vários aspectos da vida escolar.
3. No decorrer das aulas, observar se os professores têm tido assistências dos gestores, de modo a melhorarem as práticas educativas e colocarem as suas opiniões em torno destes.
4. Verificar como os gestores motivam os colaboradores no seu dia-a-dia do trabalho, se cumprimentam, qual é a disposição destes em relação a forma como tratam os outros colaboradores, se são mais simpáticos entre os aspectos que criam motivação nos colaboradores.

# ANEXOS



UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Claudio Gabriel Manjate<sup>1</sup>, estudante do curso  
de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação<sup>2</sup>,  
a contactar a Escola Secundária Geral do 1.º 22.º c/ls Nabilibil<sup>3</sup>  
a fim de se apresentar como pesquisador<sup>4</sup>.

Maputo, 30 de Abril de 2018<sup>5</sup>

O Director Adjunto para Graduação

Adriano S. Uaciquete  
dr. Adriano Uaciquete  
(Assistente)

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