



Faculdade de educação  
Curso de Organização e Gestão da Educação  
Licenciatura em Organização e Gestão de Educação  
Monografia

O IMPACTO DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO ESCOLA PRIMARIA COMPLETA DE  
MUMEMO.

Autor

**Fernando Felizardo Chuane**

Maputo, Novembro 2018



Faculdade de educação  
Curso de Organização e Gestão da Educação  
Licenciatura em Organização e Gestão de Educação  
Monografia

O IMPACTO DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO ESCOLA PRIMARIA COMPLETA DE  
MUMEMO.

Autor: Fernando Felizardo Chuane

Supervisor: Xavier Chichongue

Maputo, Novembro 2018

## **DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE**

Eu, Fernando Felizardo Chuane, Estudante da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, declaro por minha honra que a monografia que submeto para a conclusão do nível de licenciatura é da minha autoria, estando todas as fontes consultadas e devidamente identificadas ao longo do texto. Esta monografia constitui um requisito para à obtenção de grau de Licenciatura na Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo, Novembro de 2018

---

(Fernando Felizardo Chuane)

## **DEDICATÓRIA**

O presente trabalho é dedicado a Deus pela vida, protecção e pelas oportunidades que me tem dado.

*A EDUCAÇÃO É A ÚNICA ARMA*

*PODEROSA PARA LIBERTAR O MUNDO*

“Nelson Mandela”

## AGRADECIMENTO

Antes de mais nada queira eu agradecer a Deus pela vida, protecção e pela minha formação que agradeço que se não fosse a ele eu não seria eu.

Agradeço em segundo lugar a minha mãe Leonor Feijão Dambil, e ao meu pai Felizardo Fernando Chuane e aos meus avós Fernando Chuane Isabel Guajinhane em memória. Na mesma onda agradeço aos meus tios e tias Bernardete Chifuco, Cristina Chifuco e em especial a tia Florentina. F. Macause. Agradeço ainda aos meus irmãos Celso Felizardo, Lodovina Felizardo, Lina Felizardo, Felizardo Junho, Bernardete Felizardo pelo apoio moral e material que prestaram ao longo da minha formação.

Agradeço a minha esposa mãe do meu filho Almeira Américo António pela paciência e dedicação que prestou ao longo da minha formação. Ao meu Filho Kelyton Fernando Felizardo Chuane e a todos amigos que contribuíram incansavelmente para que a minha formação seja uma realidade.

Por fim agradeço ao meu supervisor Mestre Xavier Chichongue que mesmo não sendo indicado numa primeira fase como o meu supervisor não deixava de lado o meu trabalho. Agradeço também a todos os professores da FACED que durante 4 anos me deram várias orientações.

*“Obrigado a todos”*

## TABELAS E GRÁFICOS

### **Tabelas**

Tabela 1 distribuição de amostra .....	21
Tabela 2: Perfil e influência do líder na aprendizagem organizacional .....	28

### **Gráficos**

Gráfico 1. Estilo de liderança adoptada pela escola .....	23
Gráfico 2. Nível de satisfação dos professores face ao comportamento da direcção da escola ...	24
Gráfico 3. Reacção da direcção quando os professores pretendem implementar um projecto.....	25
Gráfico 4. Reacção dos professores na implementação de ideias novas .....	26
Gráfico 5. Principais obstáculos da liderança na implementação de ideias novas .....	27

## **LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS**

AO-----Aprendizagem Organizacional

EPC\_\_\_\_\_Escola Primária Completa

OA\_\_\_\_\_Organização Aparente

PAO\_\_\_\_\_Processo de Aprendizagem Organizacional

## ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE .....	I
DEDICATÓRIA .....	II
AGRADECIMENTO.....	III
TABELAS E GRÁFICOS .....	IV
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS .....	V
RESUMO.....	1
CAPITULO I INTRODUÇÃO .....	2
1.1.Introdução .....	2
1.2. Problematização.....	4
1.2. Perguntas operacionais.....	5
1.3. Objectivos .....	5
1.3.1. Objectivo geral.....	5
1.3.2. Objectivos específicos .....	5
1.4. Justificativa .....	5
CAPITULO II REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1. Quadro teórico .....	7
2.2. Definição de conceitos.....	8
2.2.1. Conceito de liderança.....	8
2.3. Estilos de liderança organizacional.....	8
2.4. Principais teorias de liderança organizacional.....	9
2.4.1. Teoria de traços de personalidades .....	9
2.4.2. Teorias comportamentais .....	9
2.4.3. Abordagem contingencial ou situacional.....	10
2.4.4. Teoria Transaccional.....	11
2.4.5. Teorias transformacionais.....	11
2.5. Conceito Organização Aprendente .....	12
2.5.1. Processo de Aprendizagem Organizacional (PAO).....	13
2.5.2. Principais características duma organização que aprende .....	14
2.5.3. As cinco disciplinais que fornecem a base para se construir um OA .....	16
2.5.4. Práticas de liderança para uma aprendizagem organizacional.....	16

CAPITULO III METODOLOGIA .....	18
3.1. Descrição e caracterização do local do estudo.....	18
3.2. Método de pesquisa.....	18
3.3. Instrumentos e técnicas de recolha de dados .....	19
3.3.1. Questionário .....	19
3.4. População e amostra .....	19
3.4.1. População.....	19
3.4.2. Amostra.....	19
3.5. Análise e tratamento de dados .....	20
3.6. Questões éticas.....	20
3.7. Limitações.....	20
CAPITULO IV APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	21
4.1. Estilo de liderança adoptada pela escola.....	21
4.2. Nível de satisfação dos professores face ao comportamento da direcção da escola.....	21
4.3. Reacção da direcção e professores diante da introdução de novas ideias.....	22
4.4. Principais obstáculos da liderança na implementação de ideias novas.....	24
4.5. Perfil e influência do líder escolar na aprendizagem organizacional .....	25
CAPITULO V CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....	28
5.1. Conclusão.....	28
5.2. Recomendações.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30
ANEXOS E APÊNDICES .....	32
Anexo 1: Questionário para os professores .....	33
Anexo 2: Fotografias da Escola .....	36

## **RESUMO**

A liderança é uma componente indispensável para o Processo de Aprendizagem Organizacional numa instituição em particular para as organizações Educativas. A aprendizagem organizacional possibilita novas formas de trabalho e desafia os profissionais a inovarem as práticas pedagógicas e de gestão, exigindo aos líderes escolares uma maior reflexão das suas práticas e estilos de liderança que possibilitam a aprendizagem organizacional.

Este estudo visa responder a seguinte pergunta: Até que ponto a liderança influencia no processo de aprendizagem organizacional na Escola Primaria Completa de Mumemo?

No que concerne as metodologias usadas, baseou-se numa pesquisa qualitativa e quantitativa, tendo-se usado o questionário como instrumento de recolha de dados, que foi distribuído de uma forma aleatória os professores de Escola Primaria Completa de Mumemo.

Neste estudo concluiu-se que na escola pesquisada, o estilo de liderança é democrática e que facilita a aprendizagem organizacional. Face a esta conclusão foi necessário que se recomendasse que a escola tornasse mais aberto de modo a aprender cada vez mais com o meio em que está a sua volta.

**Palavras- Chave: liderança, Aprendizagem Organizacional e Organização Aprendente.**

# CAPITULO I

## INTRODUÇÃO

### 1.1.Introdução

O presente trabalho tem como tema *O impacto da Liderança no Processo de Aprendizagem Organizacional: Estudo de Caso Escola Primaria Completa de Mumemo*. Em que pretende-se perceber o estilo de liderança adoptada na escola em estudo, bem como a sua influência no processo de aprendizagem organizacional.

Actualmente, as organizações exigem uma maior participação dos funcionários na gestão das organizações, obrigando dessa forma que a função de liderança se torne cada vez mais coerente e de responsabilidade.

Segundo Ohen (1999), citado em Fortes (2016), diz que a liderança é um aspecto muito amplo que não se traduz apenas em cooperação com os colaboradores, como também o envolvimento de todos no processo decisório, no usufruto dos seus talentos para o alcance dos objectivos da organização.

Deste modo, uma organização que aprende faz com que todos os actores da organização sintam-se envolvidos na vida da mesma, e sejam sujeitos às mudanças. O conhecimento da importância das organizações que aprendem é fundamental na liderança escolar e para o bom desempenho da instituição.

Barroso (2005), citado em Mucova (2018), diz que o envolvimento de todos os agentes da educação na gestão deste processo constitui uma das temáticas mais destacadas na abordagem educacional actual, deste modo, há uma necessidade de se reflectir sobre a liderança escolar que deve ser vista como sendo a condição para que ocorra o processo de aprendizagem organizacional e por conseguinte melhorar o desempenho das escolas. Sendo assim, a liderança democrática é a condição essencial para o melhoramento da acção educativa, devido a participação de todos os actores no processo decisório.

A aprendizagem organizacional possibilita novas formas de trabalho e desafia os profissionais a inovarem as práticas pedagógicas e de gestão, exigindo aos líderes escolares uma maior reflexão das suas práticas e estilos de liderança que possibilitam a aprendizagem organizacional.

No que concerne a estrutura, o presente trabalho apresenta a seguinte organização:

- O capítulo I – com a designação de introdução, nele consta a contextualização do problema de pesquisa, os objectivos da pesquisa, as perguntas de pesquisa e a justificativa.
- O capítulo II - referente à revisão de literatura, é onde se traz toda a abordagem teórica sobre o tema.
- O capítulo III – é a parte reservada aos aspectos metodológicos que serviram de base na orientação e realização do trabalho.
- O capítulo IV – nele, faz-se a apresentação e análise dos resultados
- Finalmente, o capítulo V - apresenta às conclusões e possíveis recomendações.

## **1.2. Problematização**

Actualmente, as organizações estão em constantes mudanças, sendo que há necessidade de uma liderança sólida para a obtenção dos seus objectivos. O mundo actual vivido pelas organizações exige que estas aprendam constantemente, mas devido ao modelo de liderança adoptado faz com que a organização se torne cada vez mais burocrática. As organizações burocráticas não conseguem controlar as mudanças impostas pelo meio em que estas estão inseridas.

Segundo Amy (2008), citado em Delfino e Silva (2012) afirma que a liderança organizacional pode ser vista como sendo um factor facilitador ou dificultador da aprendizagem organizacional, afirmando ainda que a liderança facilita na identificação de crenças e comportamentos de líderes que criam dificuldades de aprendizagem individual dos seus colaboradores, bem como a traçar experiencias na organização. O modelo burocrático baseado em ordem e controlo, apesar de ter tendências descentralizadas numa versão supostamente menos rigorosa, não consegue fazer face aos desafios ambientais na medida em que é muito lento uma vez que está apego às normas.

Dado o consenso de que o processo da aprendizagem ocorre dentro de um contexto, aspectos como a liderança podem facilitar a aprendizagem dos indivíduos. Tudo aquilo que as pessoas aprendem, seja no nível individual ou de grupo, sofrem a influência do modelo de gestão da organização.

Em várias escolas moçambicanas, nota-se um maior rigor ou seja, uma burocracia que faz com que estas estejam limitadas aos regulamentos, leis, programas e decretos impedindo a aprendizagem dos colaboradores da organização. Do outro lado, é notória uma liderança autocrática que dificulta a própria aprendizagem organizacional.

Neste contexto, a compreensão de como os gestores podem influenciar no processo de aprendizagem nas organizações está se tornando cada vez mais relevante, devido à importância da aprendizagem organizacional para o desempenho individual e colectivo dos membros da organização. Tendo em consideração esta problemática, coloca-se a seguinte pergunta de partida: *Até que ponto a liderança influencia no processo de aprendizagem organizacional na Escola Primaria Completa de Mumemo?*

### **1.3. Objectivos**

#### **1.3.1. Objectivo geral**

Analisar o impacto da liderança no processo de aprendizagem organizacional na EPC de Mumemo.

#### **1.3.2. Objectivos específicos**

- Ilustrar os aspectos de liderança que promovem a aprendizagem organizacional na EPC de Mumemo;
- Descrever as principais barreiras enfrentadas pelos líderes da EPC de Mumemo no Processo de Aprendizagem Organizacional.
- Demonstrar a influência do estilo de liderança adoptada pelos gestores no Processo de aprendizagem organizacional na EPC de Mumemo.

### **1.4. Perguntas operacionais**

Para a efectividade dos objectivos acima apresentados expõe-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- De que modo a liderança promove a aprendizagem organizacional na EPC de Mumemo?
- Quais são as principais barreiras enfrentadas pelos líderes da EPC de Mumemo no Processo de Aprendizagem Organizacional?
- De que forma a liderança afecta o Processo de Aprendizagem Organizacional na EPC de Mumemo?

### **1.5. Justificativa**

A Escolha deste tema advém do facto de existirem várias organizações que ainda estão grudadas ao autoritarismo, dificultando assim o próprio aproveitamento ou desempenho das escolas. As organizações actuais exigem que as escolas se tornem mais abertas e competitivas, sendo que há necessidade de se reflectir sobre o impacto de liderança escolar no Processo de Aprendizagem Organizacional.

Este tema é bastante pertinente pois permite a sociedade perceber a importância da liderança na transformação das instituições escolares numa aprendizagem organizacional, como também compreender a necessidade de uma organização aprendente.

Para a academia, o trabalho é de extrema importância porque permite as organizações perceberem os principais obstáculos que dificultam o processo de ensino e aprendizagem, bem como foi usado como sendo uma fonte de pesquisa de informações. Ainda, os resultados desta pesquisa serão usados como base para a resolução dos vários problemas ligados a liderança e a aprendizagem organizacional

Outra razão da elaboração deste trabalho é de despertar aos gestores das organizações, em particular as educativas, a tornar as suas organizações em aprendentes o que faz com que elas sejam flexíveis diferentemente das empresas tradicionais que são pela natureza lenta e que conduzem as organizações ao fracasso

## CAPITULO II

### REVISÃO DA LITERATURA

A problemática da Liderança Organizacional já vem sendo discutida há muito tempo, neste sentido, no presente capítulo pretende-se apresentar um quadro teórico ou conceitual abordando os aspectos inerentes a liderança organizacional e a aprendizagem organizacional. Assim sendo, segue-se a definição de conceitos.

#### 2.1. Quadro teórico

Estudos que abordam acerca da aprendizagem organizacional e de liderança foram vários, sendo que nesta etapa apresentam-se alguns estudos feitos que servirão de guia para a realização da presente pesquisa/ estudo.

Estudos feitos por Carapeto e Fonseca (2006), concluíram que a definição de aprendizagem organizacional emergiu na década de 1990, tendo sido Senge na sua obra intitulada *The Fifth Discipline* (1990), o primeiro autor a defini-la como uma organização que coloca a aprendizagem no centro dos seus valores e dos processos operacionais, fazendo o uso intencional da aprendizagem dos indivíduos, das equipas, entre unidades orgânicas, níveis hierárquico mas também com ambiente externo, para transformação em permanência a organização de forma a trazer uma satisfação sempre maior de todos colaboradores.

Lima (2011) na sua obra intitulada *A escola como organização aprendente e o processo de gestão na educação básica*, afirma que um estilo de liderança usado numa perspectiva escolar reflexiva requer a necessária compreensão das práticas de liderança, considera a boa aprendizagem dos alunos como sendo a finalidade da escola, de tal forma que abra espaço para uma aprendizagem organizacional.

Para Gomes, Rebeloe Teresa (s/d) a aprendizagem como um processo a nível organizacional, passível de ser explorado e estudado, foi proposto de forma explícita há mais de quarenta anos, através do debate entre alguns autores, com vista a identificar qual seria a melhor forma de uma organização aprender, tendo estes aferidos que a necessidade de aprendizagem nas organizações foi impulsionada por vários factores tais como: a escolha de uma melhor forma de servir as organizações aprendentes, para resolver as tensões organizacionais através de mudanças incrementais e radicais; as necessidades de as organizações adaptarem-se as turbulências e incertezas do mercado (que se caracterizavam por mudanças rápidas e contínuas), de modo a manterem-se competitivas; a necessidade dos

gestores e líderes criarem soluções para fazer face a problemas e incertezas sociais, económicas e políticas através de uma nova abordagem, percepção e acção, tornando as organizações eficazes.

## **2.2. Definição de conceitos**

### **2.2.1. Conceito de liderança**

Desde a antiguidade até aos dias de actuais, o conceito de liderança possui muita confusão, visto que por vezes é confundido com gestão ou administração. Neste sentido, pretende-se analisar o conceito de liderança numa perspectiva científica.

Segundo Chiavenato (1999) a liderança é tida como sendo a influência interpessoal do indivíduo dirigida numa certa situação, através da comunicação, com vista o alcance das metas propostas pela instituição ou organização.

Já Bowditch (1999), citado em Wendling (2007) considera liderança como sendo um processo de influência de uma pessoa sobre um indivíduo ou um grupo, visando o alcance das metas propostos pela empresa.

Segundo Robbins (2002) como citado em Santiago (2007)

A liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo em direcção ao alcance de objectivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização, entretanto, esta posição hierárquica não assegura uma liderança eficaz. A liderança não sancionada, aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal hierárquica da organização é igualmente importante. Líderes podem surgir naturalmente dentro de um grupo. A liderança conquistada desta forma gera um comprometimento natural, sem imposições

Tendo em vista as afirmações acima citadas, pode-se perceber que eles são unânimes ao afirmar que a liderança possui as seguintes componentes: influência, grupo ou individuo e metas. Sendo assim, a liderança é um processo que visa influenciar um grupo ou individuo com a finalidade de alcançar as metas propostas pela organização.

## **2.3. Estilos de liderança organizacional**

Chiavenato (1999) diz que os pioneiros sobre a liderança organizacional foram White e Lippitt, que apontam os seguintes estilos de liderança que são usados nas organizações:

- *Estilo democrático* – caracterizado pela participação e envolvimento dos subordinado no processo decisório, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho. Poder do líder conferido pelo grupo e preocupação com as relações humanas. Neste caso recomenda-se para as organizações escolares um estilo democrático que possibilita a interacção de todos os actores na solução dos problemas das organizações bem como o processo decisório no seu todo.
- *Estilo autocrático* – caracterizado pela maximização da autoridade na tomada de decisão. Poder do líder conferido pela posição e foco na tarefa.
- *Estilo “Laissez-faire”* – para além dos anteriores, em que o líder deixa o grupo a seu próprio cargo. Este estilo não pode ser considerado uma liderança, uma vez que a liderança traduz na capacidade de influenciar a outrem a exercer uma certa actividade.

## **2.4. Principais teorias de liderança organizacional**

Segundo Carvalho et al (2014) citado em Fortes (2016) as teorias de liderança não são estáticas, sendo que vem evoluindo ao longo do tempo, desde as teorias de traços de personalidades, abordagem comportamental, a abordagem situacional ou contingencial, até as recentes teorias de liderança transformacional e da liderança transaccional.

### **2.4.1. Teoria de traços de personalidades**

Segundo Fortes (2016) a teoria de traços de personalidade foi a primeira teoria a ser desenvolvida. Esta defende a ideia de que a liderança resulta de uma combinação de traços, características ou qualidades do líder. Isto é, um líder nasce com as qualidades que lhe tornam líder em qualquer circunstância.

Os estudos de liderança centravam-se essencialmente na identificação dessas qualidades. Neste caso a liderança é considerada uma capacidade inata, refutando-se a ideia de que, esta, pode se desenvolver ao longo do tempo. Contudo, no século XX por volta dos anos 40/50, esta teoria foi abandonada.

### **2.4.2. Teorias comportamentais**

Após a extinção da teoria de traços de personalidade, nos anos 50 surge a teoria comportamental cujo foco baseava-se no comportamento de liderança (Chiavenato 2004). À partir de então, começou-se a dar mais atenção a aquilo que os líderes faziam, e como faziam, bem como à relação existente entre o comportamento de liderança e os resultados

obtidos pelo líder. Se um líder conseguia alcançar bons resultados, isso seria sinal de que ele estaria a agir de forma correcta. Na década de 1960, Blake e Mouton afirmam que a preocupação com a produção e a preocupação com, as pessoas e o estabelecimento de modelo denominado Grid da liderança (Oliveira, 2008).

Essa abordagem sugere que os melhores líderes serão aqueles que forem orientados tanto para produção como para pessoas, o que não se constata empiricamente, embora fornecendo contribuições significativas para o estudo da liderança.

### **2.4.3. Abordagem contingencial ou situacional**

Segundo Chiavenato (2003) a abordagem contingencial ou situacional defende que não existem estilos de liderança universalmente adequados, pois os resultados dependem de situações específicas.

Para Chiavenato (2003) o modelo contingencial de liderança proposto por Fiedler que se baseia no fato de que não existe um estilo único e melhor de liderança para toda e qualquer situação. Para o mesmo autor existem três aspectos situacionais que influenciam a liderança eficaz que são:

**Relações líder-membro:** nesta dimensão, o líder se sente membro da organização. Ele não olha para a sua posição mas sim para o objectivo da organização. Esta dimensão é bastante vital para as organizações.

**Estrutura da tarefa:** trata-se da organização das tarefas, ou seja, do grau em que o trabalho dos subordinados é feito.

**Poder da posição do líder:** refere-se à dimensão de autoridade formal atribuída ao líder, independentemente do seu poder pessoal.

Tendo em conta as informações acima expostas, pode-se afirmar que a teoria das contingências olha mais para a estrutura da organização, e o seu funcionamento é dependente da interface com o ambiente externo. Nota-se ainda que a teoria contingencial é mais um ponto da teoria de sistema, uma vez que esta vê a organização como sendo um sistema aberto. Esta olha a organização como sendo dinâmica e que esta em constante mudança. Esta teoria é a teoria que conduz a escola ao alcance dos objectivos, e desta forma,

descarta os princípios da administração por considerar o ambiente externo como sendo influenciador do sistema interno.

#### **2.4.4. Teoria Transaccional**

Segundo Fortes (2016), a teoria da liderança transaccional assenta no pressuposto da liderança

Como um sistema de trocas entre líder e os liderados. O líder vai procurar formas de motivar os liderados a executar, com máxima eficiência, as suas tarefas através da atribuição de recompensas pelos resultados alcançados. As recompensas terão de ter algum valor para os liderados e podem ser por exemplo: prémios monetários; aumentos salariais; promoções na carreira profissional; ou algum tipo de regalia. Normalmente este é um dos estilos mais usados dentro das empresas e ou serviços, como forma de obtenção de bons resultados ou eficácia dos serviços (Fortes 2016, P 28).

Segundo Bernevedes (2010), os líderes transaccionais demonstram mais comportamentos construtivos e correctivos. Este tipo de líder é caracterizado pelas recompensas contingentes e estilos correctivos, este líder é muito activo. A recompensa é resultado dos objectivos planificados, visto que um líder mais passivo tende a evitar a prática de acções correctiva.

Os comportamentos da liderança transaccional são empregados para monitoria e controle dos empregados por meios de métricas racionais ou económicas. A recompensa contingente se refere ao comportamento de liderança centrado na troca dos recursos (Bass1985 citado em Bernevedes 2010).

#### **2.4.5. Teorias transformacionais**

Segundo Tecchioetal (2010),o termo liderança transformacional foi proposto pela primeira vez por Downton em 1973, no entanto, emerge como uma importante abordagem da liderança ao longo do trabalho desenvolvido por James Mc Gregor Burns em 1978.

Os líderes transformacionais motivam os seguidores a fazer mais do que originalmente é esperado deles, de forma que obtenham resultados de ordem superior (Ibidem). Estas teorias destacam as características dos seus líderes, mais especificamente, a influência do líder sobre os liderados, na medida em que ao longo do tempo os liderados são transformados na sequência da liderança.

Segundo Bernardeves (2010), a liderança transformacional apresenta as seguintes características:

1. *Influência idealizada* se refere aos líderes que têm elevados padrões de conduta moral e ética, que são realizados em elevada consideração pessoal, e que geram a lealdade dos seguidores.
2. *Inspiração motivacional* faz referência a líderes com uma visão forte para o futuro, baseado em valores e em ideais. Os comportamentos do líder que caem nesta dimensão incluem a estimulação do entusiasmo, a construção de confiança, e a inspiração dos seguidores servindo-se de acções simbólicas e duma linguagem persuasiva.
3. *Estimulação intelectual* diz-se dos líderes que desafiam normas da organização, incentivam o pensamento divergente, e que empurram seguidores para desenvolver estratégias inovadoras.
4. *Consideração individual* se refere aos comportamentos de líderes apontados por reconhecer as necessidades de desenvolvimento de seus seguidores, realizarem o papel de mentores e escutar os conselhos de seus seguidores.

## **2.5. Conceito Organização Aprendente**

De acordo com Riche e Alto (2001), as organizações que aprendem são formadas por pessoas que expandem, continuamente, a sua capacidade de criar os resultados que desejam, onde se estimulam os padrões de comportamento novos e abrangentes, a aspiração colectiva ganha liberdade, e as pessoas exercitam-se, continuamente em aprender juntas.

Garvin (2001), como citado em Vasconcelos & Mascarenhas (2007), conceituam organização em aprendizagem como aquela que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar os seus comportamentos de modo a reflectir novos conhecimentos e ideias.

Segundo Senge (1990), citado em Carapeto & Fonseca (2006), uma organização que aprende é aquela que tem como um dos seus valores a aprendizagem contínua dos seus colaboradores, de forma individual e em equipa, através do seu uso intencional na transformação permanente da organização de modo a satisfazer os seus *stakeholders*.

Na óptica do Rebelo et al (s/d), organização aprendente é aquela que oferece, ao seu pessoal, todas as oportunidades de desenvolvimento pessoal ou profissional e lhe permite participar

na vida da empresa contribuindo para o alargamento ou multiplicação do processo de aprendizagem que envolve as pessoas e empresa.

Das definições acima citadas os autores condizem ao afirmar que na organização aprendente há participação dos colaboradores em opiniões, bem como em ideias para o alcance dos seus objectivos. Porém, divergem quando uns focarem na satisfação dos seus *stakeholders*, na mudança das pessoas e da organização, na permanência da organização no mercado e na adaptação desta á contingências.

Entretanto, entende-se por organizações aprendentes aquelas que promovem aprendizagem nos seus colaboradores e assim criarem abertura da sua contribuição em prol do desenvolvimento da organização, como também contribuindo para atingir as metas que desejam.

### **2.5.1. Processo de Aprendizagem Organizacional (PAO)**

A problemática do conceito de aprendizagem organizacional apresenta vários dilemas uma vez que, esta, sempre resulta do conceito de organização aprendente.

Na óptica de Dodgson (1993) o conceito de aprendizagem organizacional se prende com as aprendizagens efectuadas pelos actores organizacionais, bem como com os processos responsáveis pela aprendizagem da organização enquanto colectivo.

De acordo com Rebelo et al (s/d) o Processo de Aprendizagem Organizacional é condição necessária para a existência de uma qualquer organização que queira tornar-se aprendente e, por outro lado, a organização aprendente visa potenciar a aprendizagem organizacional. Apesar da sua estreita relação e interdependência, não deixam de ser conceitos distintos, pois, enquanto um se refere a um tipo específico de organização, o outro centra-se nos processos de aprendizagem propriamente ditos.

Em Denton (1998) a aprendizagem organizacional é algo que a *organização faz*, uma organização aprendente é algo que a *organização é*. O processo de aprendizagem organizacional é visto como sendo as actividades que a organização faz de modo a se tornar uma organização aprendente.

Para Rebelo et al (s/d) afirma-se que a aprendizagem organizacional tem como principal motivação o potencial que a aprendizagem possui para a mudança organizacional, e implica

uma lógica de compreensão do fenómeno, visando a construção de teorias e modelos emergentes da investigação, sendo mais popular no meio académico.

### 2.5.2. Principais características duma organização que aprende

Braga (2013) apresenta as seguintes características de uma organização que aprende:

- **Competitividade:** aqui faz-se referência ao desejo da organização de competir e tornar-se melhor em relação aos seus concorrentes, o que leva a organização a aprender novas formas de trabalhar constantemente, a fim de superar a sua concorrência.
- **Flexibilidade:** há uma necessidade das organizações tornarem-se flexíveis, com recurso a modelos de liderança menos burocrática, fazendo com que a organização aprenda a criar mais, a produzir mais, além de favorecer a adaptação diante das constantes mudanças do mercado.
- **Criatividade:** as organizações escolares mais criativas atraem mais os clientes, surpreender a concorrência, surpreender os próprios funcionários é a criatividade atravessando das actividades da organização e garante maior vantagem competitiva perante a concorrência;
- **Inovação:** fazer algo novo ou fazer o inesperado, antever as necessidades dos clientes e produzir aquilo que ninguém imaginou, a inovação exige constante aprendizado para que os projectos sejam melhorados e executados, a ponto de se tornar realidade.
- **Gestão do conhecimento:** uma organização que aprende tem uma característica peculiar que consiste em difundir o conhecimento e experiência adquirida. Desta forma, é a melhor forma de transformar uma empresa, pois demonstra interesse tanto no mercado quanto no colaborador interno, o que facilita a motivação e transforma a empresa num ambiente de inteligência colaborativa.
- **Gestão da informação:** neste tipo de organização cria-se ambientes colaborativos de ideias e novas práticas organizacionais, compartilhando os sucessos e realizações de cada departamento, motivando os outros a actuar de forma a alcançar o sucesso também, eliminando barreiras e diferenças, criando-se amizades entre as partes.

A gestão de informação também deve ter objectivos de criar agilidade na tomada de decisões, fornecendo os dados necessários para a planificação e a decisão. Assim sendo, numa organização aprendente, o fluxo adequado de informações claras e precisas contribui para o bom andamento dos serviços e para o senso de participação do grupo ou equipe.

- **Liberdade:** os funcionários das organizações devem ter liberdade de expor as suas opiniões. Deste modo, aprendem mais e ensinam mais, o que pode trazer um fluxo de ideias criativas e inovadoras a todo o momento, e ainda, favorecer a inovação e aumentar a competitividade entre as empresas,
- **Autonomia:** indivíduos que tem autonomia para tomar certas decisões e decidir como as coisas serão feitas, em geral, são indivíduos mais felizes e produtivos. Por isso as empresas devem conceder certo grau de autonomia a todos os colaboradores, pois, esta atitude promove a criatividade e a inovação, na medida em que o indivíduo pode usar todo o seu conhecimento adquirido durante a sua vida, para criar soluções dos seus problemas, o que pode vir a garantir boas ideias para empresa;
- **Planificação e organização:** as empresas precisam saber onde desejam chegar e o que farão para atingir estes objectivos, e por isso, é preciso existir uma planificação adequada das metas e uma organização de toda força de trabalho em prol das metas e objectivos a serem alcançados. Se cada um souber o que é importante o que precisa fazer, as metas serão alcançadas com maior facilidade e a empresa aprenderá um novo modo de agir, um novo modo de fazer algo para se alcançar um objectivo.
- **Experimentação:** todas as ideias devem ser vivenciadas e experimentadas, antes de decidir o que realmente funciona e o que não funciona. Quando não se tenta algo, pode ser que o indivíduo fique o resto da sua vida questionando o que teria acontecido se ele tivesse feito as coisas daquele modo. Nas empresas não é diferente. As empresas precisam fornecer ambiente acolhedor para que as ideias sejam expostas e colocadas em prática.

Tendo em conta o conjunto de ideias acima apresentadas conclui-se que uma organização que aprende deve possuir um conjunto de características que a diferem das organizações de natureza burocrática. Nas organizações aprendentes nota-se uma maior participação dos colaboradores na gestão da empresa, uma vez que abre espaço para a produção de novas ideias, tornando a organização mais competitiva.

### **2.5.3. As cinco disciplinais que fornecem a base para se construir um OA**

Segundo Senge, (1990) citado em Rosa (2010) existem cinco principais disciplinas que concorrem para a transformação da escola em OA, apontando as seguintes:

*Pensamento sistémico:* para esta disciplina as organizações que aprendem devem ser formadas por pessoas motivadas e capazes de pensar de modo global.

*Domínio pessoal:* neste domínio, dá-se ênfase a relação entre a aprendizagem do indivíduo e aprendizagem da organização, ou seja, ao compromisso que se estabelece entre o indivíduo e a organização.

*Modelos mentais:* esta disciplina tem como objectivo que as pessoas façam uma análise cuidada de si próprias e descubram as representações mentais que tem da realidade.

*Visão partilhada:* é uma área que permite criar uma aparição que é partilhada por todos os seus membros, criando se uma dinâmica que leva as pessoas a tentarem superar as suas capacidades de modo a aprender, não porque lhes foi dito para o fazerem, mas porque estão verdadeiramente empenhadas em faze-lo.

*Aprendizagem em grupo:* é a última disciplina que desenvolve, nas equipas de trabalho, aprendizagens verdadeiras, sucedendo que não só produzem resultados excelentes, como também atingem um nível de aprendizagem que nunca teria sido alcançado se não fosse através do grupo.

As disciplinas de Senge são a base para que uma organização se torne aprendente, sendo que aponta a necessidade de fazer com que as pessoas pensem de uma forma ampla, tendo uma aprendizagem pessoal que é utel para fins da organização, ter uma troca de informações através do trabalho em equipa.

### **2.5.4. Práticas de liderança para uma aprendizagem organizacional**

McGill, Slocum e Lei (1992) apontam que para haver um Processo de AO, os líderes devem apresentar as seguintes práticas:

**Abertura:** Os líderes das organizações devem possuir um carácter de abertura ou seja devem ser democráticos. A abertura é feita em duas maneiras:

- A primeira alude ao facto dos líderes abandonarem a autoridade, ou seja, deixarem de controlar tudo o que se passa na organização, dando espaço a uma gestão participativa.
- A segunda foi designada de humildade cultural/funcional, e está relacionada com o facto de que para os líderes trabalharem com múltiplos níveis de experiência existentes na organização devem considerar que valores, backgrounds e experiências das outras pessoas não são melhores nem piores, são apenas diferentes das suas e que lhes permitem adquirir novas aprendizagens.

**Pensamento sistémico:** os líderes organizacionais possuem maior capacidade e habilidade para a interacção entre os problemas, acontecimentos e dados, do que na maioria das organizações. Assim, nas organizações aprendentes, os gestores encaram a organização como uma rede em que todas as partes se relacionam e, como tal, é necessário atender aos fluxos de informação, de poder e de confiança que reflectem a forma como os equilíbrios organizacionais são conseguidos.

**Criatividade:** os autores supracitados apresentam os seguintes aspectos da criatividade: nas organizações aprendentes a apresentação de novas soluções para os problemas é verdadeiramente estimulada, e as falhas são vistas como oportunidade para se aprender; as organizações têm implementado políticas de remuneração a longo prazo, promovem a mobilidade entre as divisões e funções e o desenvolvimento pessoal orientado para o crescimento;

**Eficácia pessoal:** os líderes têm uma grande eficácia pessoal e nesse sentido, sentem que podem e devem influenciar significativamente a realidade das organizações. Os gestores devem ser auto-conscientes e terem uma atitude pró-activa na resolução de problemas;

**Empatia** - as organizações aprendentes tendem a melhorar as más relações interpessoais existentes. Um dos aspectos em que tal empatia mais se evidencia é na importância que o gestor dá à resolução de conflitos interpessoais.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA**

O presente capítulo é reservado a apresentação dos procedimentos metodológicos usados durante a realização da pesquisa, a exemplo da análise de dados.

Os métodos científicos dão exactidão e controle da pesquisa; deste modo, facilitam a planificação e emprestam-lhe a rigidez técnica. Assim sendo, nesta secção apresentar-se-ão os seguintes aspectos: a descrição do local do estudo, os métodos de pesquisa, os instrumentos de recolha de dados (questionário), a população e a amostra, a análise e tratamento de dados, bem como, as questões éticas.

#### **3.1. Descrição e caracterização do local do estudo**

A pesquisa teve lugar na Escola Primaria Completa de Mumemo, localizada no bairro 15 de Agosto no distrito de Maracuene, província de Maputo. A escola foi inserida no âmbito da campanha “uma comunidade uma escola”, levada a cabo pelo então Ministério de Educação e Cultura. Esta escola situa-se num bairro em expansão.

Esta escola é composta por 58 professores, com 14 salas construídas e oito em baixo de árvore. A escola tem cerca de 1232 alunos. No que tange a estrutura física da escola, esta possui uma construção arcaica, tem duas casas de banho organizadas em conformidade com o sexo.

#### **3.2. Método de pesquisa**

Quanto à forma de abordagem do problema, realizou-se uma pesquisa qualitativa.

Segundo Minayo (2007) a pesquisa qualitativa procura uma interacção entre o mundo real e o objecto em estudo, procurando compreender o mundo objectivo e subjectivo e que não se traduz em dados numéricos.

Para Marconi & Lakatos (2010) a pesquisa qualitativa procura analisar e interpretar aspectos mais profundos. Faz uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, opiniões, e tendências de comportamento. A escolha desta pesquisa deve-se ao facto de permitir a compreensão do fenómeno de uma forma mais aprofundada e com recurso ao questionário

### 3.3. Instrumentos e técnicas de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados são recursos bastante cruciais para a obtenção de dados de acordo com a natureza da pesquisa, do problema, assim como, dos objectivos. Sendo assim, nesta pesquisa baseou-se no questionário.

#### 3.3.1. Questionário

Marconi & Lakatos (2010) olha o questionário como uma técnica de recolha de dados que constituído por um conjunto de questões que devem ser respondidas sem presença do pesquisador e sua influencia nas respostas. Este instrumento esteve composto por perguntas mistas (abertas e fechadas).

Assim sendo, nesta pesquisa, no questionário foi feito um pré-teste para se verificar a sua viabilidade. Este pré-teste foi feito a um conjunto de pessoas de uma outra instituição o que possibilitara avergoar a pertinência das perguntas.

### 3.4. População e amostra

#### 3.4.1. População

Segundo Lakatos e Marconi (2003) a população refere-se ao conjunto de indivíduos que possuem mesmas características ou vivem na mesma comunidade. Neste sentido, a presente pesquisa foi composta pelos professores.

#### 3.4.2. Amostra

Segundo Lakatos e Marconi (2003) a amostra designa-se a uma parte representativa de um universo (população). Neste sentido a amostra da pesquisa foi composta por 15 professores, todos que leccionam na Escola Primária Completa de Mumemo. Para a selecção da amostra baseou-se numa averiguação probabilística aleatória simples, para garantir maior transparência na selecção de amostra de modo que se garanta a representatividade da amostra.

**Tabela 1 distribuição de amostra**

Idade				Sexo		Formação académica		
20-25	26-31	32-37	38-43	Masculino	Feminino	Nível básico	Nível médio	Licenciatura
3	2	5	5	5	10	4	7	4
20%	13%	33%	33%	33%	67%	27%	47%	27%

**Fonte:** dados da pesquisa

### **3.5. Análise e tratamento de dados**

No que diz respeito ao tratamento e análise de dados foi feito em categorias, sendo que na primeira apresentou-se os dados recolhidos através do questionário. De seguida, a produção de gráficos, tabelas e quadros, que foi feita no programa informático Microsoft Office Excel, o que visava a melhor interpretação dos dados.

### **3.6. Questões éticas**

Qualquer pesquisa exige a apresentação de questões éticas que foram procedidos durante a elaboração da pesquisa. Para a presente pesquisa começou-se com o pedido de credencial na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane até na direcção da escola, onde foi recebida.

O pesquisador foi acompanhado pela direcção da escola, onde foi apresentado a todos os professores e o motivo da sua presença. E por fim, fez-se a colheita de dados, na qual se distribuiu os questionários aos professores.

### **3.7. Limitações / obstáculos da pesquisa**

Esta pesquisa, sendo um trabalho académico teve certas limitações que acabaram sendo superadas ao longo da realização do trabalho de campo. A primeira limitação enfrentada foi a demora dos professores na devolução dos questionários e quatro (4) respondentes não devolveram, onde havia-se planificado numa primeira fase 19 respondente e acabou-se reduzindo a amostra para 15 respondentes.

A segunda limitação foi a fraca compreensão das afirmações dos questionários por parte de alguns professores que acabaram por não responder algumas perguntas. Acreditando-se, deste modo, que se não fosse esses constrangimentos a pesquisa teria sido melhor.

## CAPITULO IV

### APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

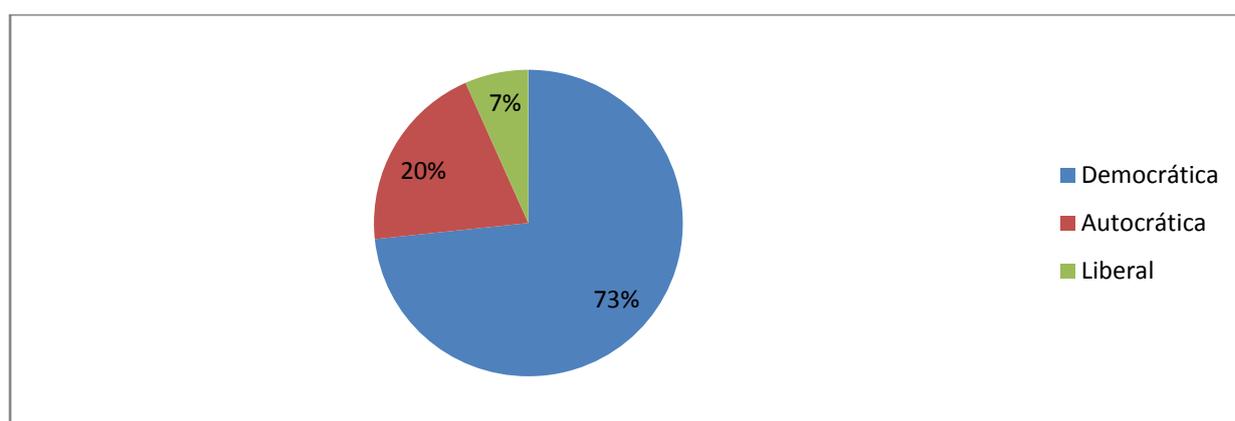
Nesta secção faz-se a apresentação e descrição dos resultados obtidos no campo através da colheita de dados com recurso ao inquérito por questionário.

#### 4.1. Estilo de liderança adoptada pela escola

No que concerne ao estilo de liderança usada pela direcção da escola na tomada de decisão, colocou-se a seguinte questão: como caracteriza o estilo de liderança usada pela direcção da escola na implementação de ideias novas?

Tendo como base a questão colocada, obteve-se os seguintes resultados. Vide o gráfico a baixo.

**Gráfico 1. Estilo de liderança adoptada pela escola**



**Fonte: dados da pesquisa**

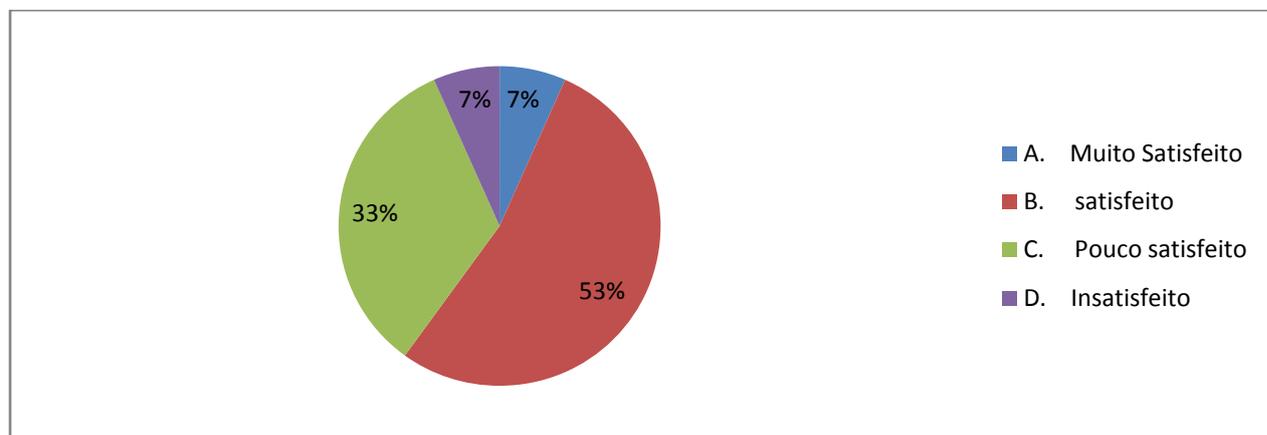
O gráfico acima mostra que 73% afirmou que o estilo de liderança era democrática, 20 % afirmou que era autocrática e 7% afirmou que era liberal. No entanto, as respostas dos inqueridos mostram claramente que a liderança a nível da escola é democrática o que constitui o ponto de partida para que a organização se torne aprendente.

#### 4.2. Nível de satisfação dos professores face ao comportamento da direcção da escola

Neste sentido, procurou-se perceber se a liderança a nível da escola satisfaz aos professores, nisto, colocou-se a questão da seguinte maneira: como se sente com o comportamento da

direcção da escola para com os professores? O gráfico a baixo ilustra as respostas concedidas.

**Gráfico 2. Nível de satisfação dos professores face ao comportamento da direcção da escola**



**Fonte: dados da pesquisa**

Os dados acima apresentados indicam que maior parte dos inqueridos estão satisfeitos com o tipo de liderança escolar, onde 60 % mostrou-se satisfeito com a liderança a nível da escola, e 33% mostrou-se pouco satisfeito e 7% mostrou-se insatisfeito. Face às respostas, houve a necessidade de se justificar, a satisfação ou insatisfação dos professores com a liderança escolar.

Assim, obteve-se as seguintes respostas de acordo com as respostas anteriores; maior parte dos que afirmaram que se sentem satisfatórios com liderança a nível da escola, justificam dizendo que respondem de imediato as respostas dos professores e trabalham lado a lado com os mesmos.

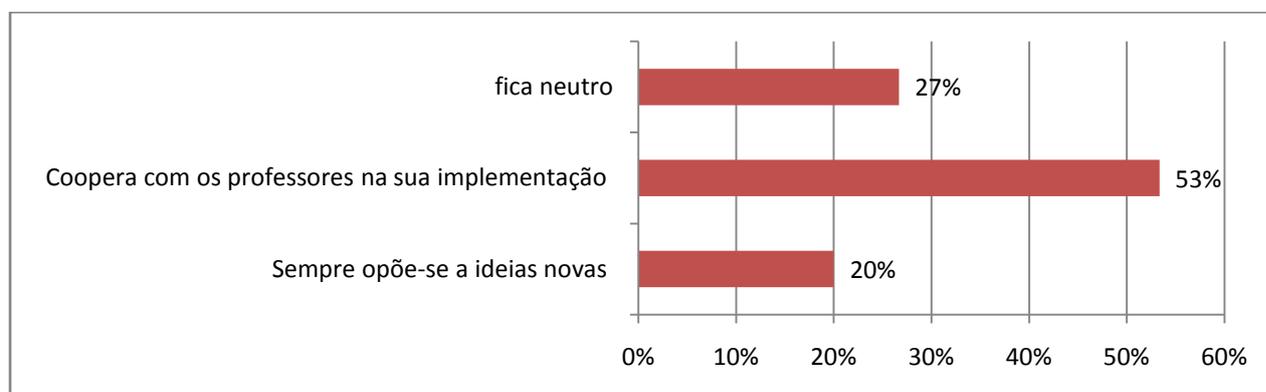
Do outro lado, mostrou-se insatisfeito uma vez que se verifica, no local, a falta de coesão no seio da comunidade escolar, o que dificulta a compreensão da escola como um todo e do outro lado nota-se que a direcção da escola não respeita a opinião dos professores.

**4.3. Reacção da direcção e professores diante da introdução de novas ideias**

Para melhor compreender o comportamento da direcção na introdução de novas ideias, colocou-se a seguinte pergunta: qual é a reacção da direcção quando os professores

introduzem novas ideias? Assim, foi possível obter as seguintes respostas segundo o gráfico a baixo.

### Gráfico 3. Reacção da direcção quando os professores pretendem implementar um projecto



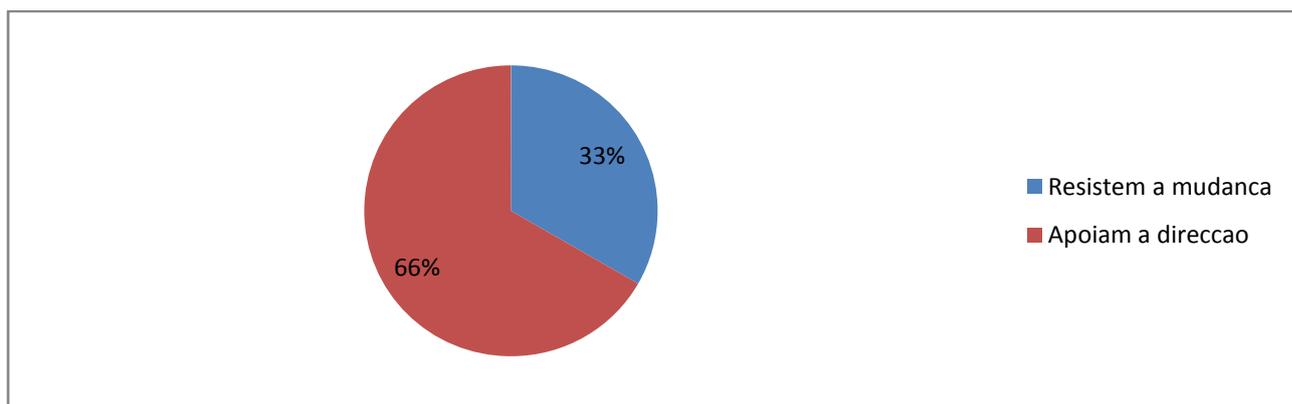
**Fonte:** dados da pesquisa

Olhando para os dados patentes no gráfico anterior, percebe-se que a direcção da escola coopera com os professores na introdução de ideias novas. Contudo, 53% afirmou que os líderes escolares cooperam com os professores na implementação de ideias novas, 27% afirmou que fica neutro e 20% afirmou que sempre opõe-se a ideias novas. Assim sendo, estes dados indicam que há um clima positivo por parte da direcção da escola no que tange a introdução de novas ideias.

Na mesma secção houve necessidade de se compreender a reacção dos professores na introdução de novas ideias, para tal, colocou-se a questão da seguinte forma: como caracteriza o comportamento dos seus colegas quando se pretende introduzir uma ideia nova?

Com o intuito de responder a questão supracitada, foi possível obter as seguintes respostas: Vide o gráfico a baixo.

#### Gráfico 4. Reacção dos professores na implementação de ideias novas



Fonte: dados da pesquisa

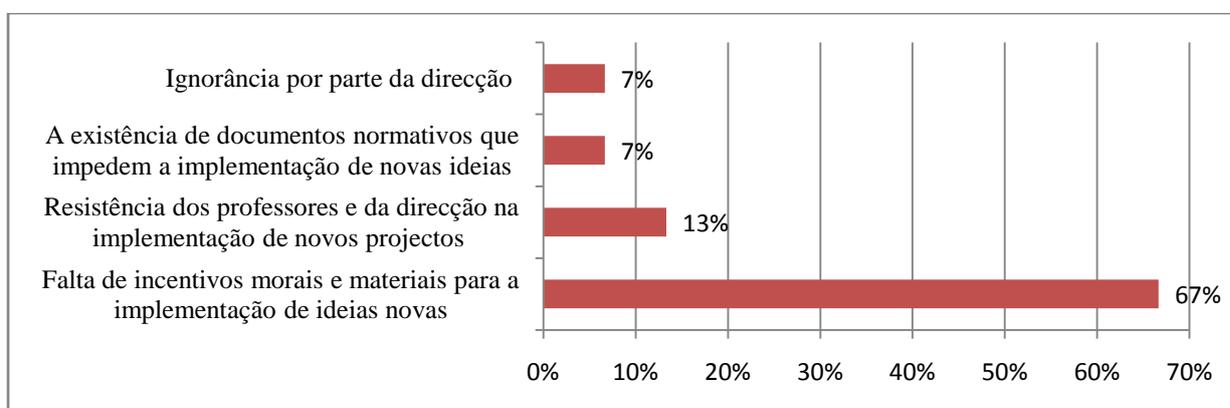
Os dados patentes no gráfico indicam que 66% apontam que os professores apoiam a direcção, na implementação de novas ideias, 33% afirma que resistem a mudança, o que é um aspecto negativo. Mas em suma, maior parte dos respondentes afirmaram que os professores apoiam a direcção na implementação de novos projectos, o que é um dos aspectos tão cruciais para a implementação dum aprendizagem organizacional.

#### 4.4.Principais obstáculos da liderança na implementação de ideias novas

Aqui, colocou-se a seguinte questão: que obstáculos a escola encontram na introdução de novas ideias?

Nisso, obteve-se as seguintes respostas de acordo com o gráfico abaixo apresentado.

#### Gráfico 5.Principais obstáculos da liderança na implementação de ideias novas



Fonte: dados da pesquisa

Diante do gráfico anteriormente apresentado, constata-se que 67% afirma haver falta de incentivos morais e materiais na implementação de ideias novas o que vem a se tornar no grande obstáculo, 13% aponta a resistência dos professores na implementação de novos projectos, 7% aponta a existência de documentos normativos que impedem a implementação de novas ideias e a mesma percentagem de 7 % apontou a ignorância por parte da direcção. Tendo em consideração os dados acima apresentados, verifica-se que a maior dificuldade na implementação de novas ideias é falta de incentivos materiais, bem como, morais.

#### **4.5. Perfil e influência do líder escolar na aprendizagem organizacional**

Nesta etapa, apresenta-se um conjunto de respostas com recurso a uma tabela que explica o perfil e a influência do líder da escola em estudo na transformação da escola numa organização aprendente. Onde, apresenta-se o nível de concordância dos professores no que concerne aos aspectos de liderança que caracterizam o líder da escola, composto pelas seguintes alternativas: concordo plenamente, concordo parcialmente, neutro e discordo.

**Tabela 2: Perfil e influência do líder na aprendizagem organizacional**

<b>Afirmação</b>	<b>Concordo plenamente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Neutro</b>	<b>Discordo</b>
O líder incentiva a criação de novas ideias	53%	27%	7%	13%
O líder escolar facilita a realização de trabalho em equipa	73%	20%	7%	
O líder tem bons modos de comunicação	47%	53%		
O líder é um exemplo por seguir	47%	40%	7%	7%
O líder permite a participação de todos os funcionários no processo de tomada de decisões	20%	40%	7%	27%
O líder facilita a comunicação com os professores para a discussão dos problemas da escola	40%	40%		20%
O líder encoraja a partilha de informações.	33%	53%	7%	13%
O líder só trabalha com base nos regulamentos	13%	40%	33%	13%

#### **Dados da pesquisa**

Tendo em conta a tabela acima, quanto ao nível de concordância dos professores face a liderança adoptada pela escola na implementação de novas ideias, verifica-se que,

Para a primeira afirmação que procura saber se o líder incentiva a criação de novas ideias foi possível verificar que 53% afirmou que concordava, 27% afirmou que concordava parcialmente, 7% absteve/ neutro e 13% discordou. Tendo como base nestes resultados, pode se dizer que maior parte dos inqueridos mostraram que o líder incentiva a criação de novas ideias, sendo que este aspecto é bastante indispensável para levar a organização rumo a aprendizagem.

No que tange a segunda afirmação notou-se que 73% concordou plenamente, 20 % afirmou que concordava parcialmente e 7% foi neutro. A luz destes resultados, ficou claro que houve unanimidade ao afirmar que o líder da escola facilita a realização de trabalho em equipa, visto que a troca de experiencia é uma das características duma organização aprendente.

A terceira afirmação procurou perceber se o líder tem bons modos de comunicação. Esta afirmação levou a obter as seguintes respostas, 47% concordou plenamente, 53% concordou parcialmente. Estes dados mostram claramente que a liderança comunica de um modo saudável com os demais colaboradores, onde se pode olhar uma tendência positiva da liderança da escola no PAO.

A Quarta afirmação que procura saber se o líder é um exemplo a seguir, obteve-se as seguintes respostas, 47% afirmou que concordava plenamente, 40% concordou parcialmente, 7% mostrou-se neutro com a afirmação, a mesma percentagem discordou, notou-se que os professores da escola em estudo olham o líder como sendo um exemplo que eles podem seguir no exercício das suas actividades.

Já no que concerne a quinta afirmação, com o intuito de saber se o líder permite a participação de todos os funcionários no processo de tomada de decisões, obteve-se as seguintes respostas: 20% concordou plenamente, 40% concordou parcialmente, 7% neutro e 27% discordou. Porém, não há nenhuma dúvida de que o líder permite a participação dos seus colegas no processo de tomada de decisão. Olha-se o processo de tomada de decisão como sendo uma componente de base para a aprendizagem organizacional, o que confirma que o líder é democrático.

No que é tangente a afirmação que diz que o líder facilita a comunicação com os professores para a discussão dos problemas da escola, apurou-se as seguintes respostas: 40% concordou

plenamente, a mesma percentagem concordou parcialmente e 20% discordou. Este cenário é visto como sendo positivo, o que também justifica a democracia na escola.’

Em relação a penúltima afirmação é de salientar que foi possível obter as seguintes respostas: 33% concordou plenamente, 53% concordou parcialmente, 7% foi neutro e 13% discordou da afirmação, segundo a qual o líder encoraja a partilha de informações. Estes dados são claros para se inferir que o líder desta escola incentiva a partilha de informações ou trocas de experiências.

A última afirmação que dizia o líder só trabalha com base nos regulamentos, adquiriu-se as seguintes respostas 13% concorda plenamente, 40% concorda parcialmente, 33% neutro e 13% discorda. Entretanto, nota-se um equilíbrio dos que concordam plenamente e os que discordam, contudo, recorreu-se aos que concordam parcialmente, indicando que a direcção da escola usa os regulamentos em algumas situações, o que indica que esta aberto, para além de ser burocrática.

## CAPITULO V

### CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

#### 5.1. Conclusão

Realizada a pesquisa com base na revisão da literatura, apoiando-se em Vasconcellos & Mascarenhas (2007) que afirmou que o líder como cabeça da organização tem um papel de integração, dos vários segmentos dentro e fora da escola, responsabilizado por todas as actividades que venham acontecendo na escola de modo ao alcance dos objectivos escolares.

Deste modo, o líder escolar tem um papel preponderante na aprendizagem organizacional, visto que a liderança influencia os subordinados a realizar uma certa actividade. Entretanto, concluiu-se que na Escola Primaria Completa de Mumemo, a liderança predominante é democrática, sendo que facilita a transformação da escola em organização aprendente. Face a esta liderança, os professores da escola em estudo sentem-se satisfeitos. A satisfação dos funcionários é um dos aspectos da liderança que visa a promoção da aprendizagem organizacional.

Concluiu-se, ainda, que tanto os professores como os líderes da escola cooperaram na implementação de novas ideias. Neste caso, a partilha de informações e a cooperação são aspectos preponderantes da OA.

Na Escola Primaria Completa de Mumemo a liderança tem enfrentado algumas dificuldades ou obstáculos que impedem a aprendizagem organizacional tais como, a falta de incentivos materiais e morais para a implementação de novos projectos, a resistência a mudança por parte de alguns professores, a ignorância de alguma forma por parte da direcção e a existência de documentos normativos e programas impedindo a implementação de novas ideias. Estas duas últimas dificuldades são em pequena proporção.

No tocante a influência da liderança foi possível inferir que na escola em estudo, a liderança incentiva a partilha de informações entre os professores, assim como, permite a realização de trabalhos em equipa, incentivando assim uma aprendizagem em grupo. No que tange a comunicação, nesta escola esta patente uma comunicação saudável entre os professores e o líder da escola, e estes olham o seu líder como sendo um exemplo a seguir.

Nesta óptica, foi possível, ainda, concluir que a Escola Primaria Completa de Mumemo é uma organização aprendente, sendo que esta aprende sempre com o meio que o rodeia, uma

vez que é notória uma gestão participativa, ou seja, envolvimento de todos no processo de tomada de decisões.

## **5.2. Recomendações**

Tendo como ponto de partida as conclusões apresentadas no subtítulo anterior, viu-se a necessidade de se recomendar desde o líder escolar até aos professores.

Para o líder da escola é recomendado que abra mais espaço para a partilha de informações bem como a tolerância a erros que possam existir quando os professores não conseguem implementar ideias novas bem como a cooperação com os seus subordinados na implementação de uma aprendizagem organizacional. Ao líder, recomenda-se, ainda, o melhoramento da gestão democrática a nível da escola, fazendo com que a organização escolar se torne cada vez mais aberta as contingências do ambiente em que esta inserida.

Para os professores recomenda-se que abram espaço para que possam aprender, não resistirem a mudar (parar com o tempo). Recomenda-se, ainda, o usufruto de trabalhos em equipas de tal forma que se possa aprender com os outros e com o meio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benevides, V. L.A (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*, Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas como requisito obrigatório do Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro.
- Braga, P. R. M. (2013). *Organizações Aprendentes*. Disponível em <https://administracaocriativa.wordpress.com/2013/05/04/organizacoes-aprendentes/>, acessado aos 15/05/2018
- Carpeto, C & Fonseca, F. (2006). *Administração pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. 2ª Edição. Lisboa: Silabo.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à administração geral*. 7.ed.rev.e actual – Rio de Janeiro. Elsevier.
- \_\_\_\_\_ (1999). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Delfino, I. A. L e Silva A. B.(2012). *Elementos do Processo de Liderança como Facilitadores da Aprendizagem Organizacional no SEBRAE*. Curitiba/PR.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures, *Organization Studies*.
- Fortes, A.L.M, (2016). *A Importância da Liderança no Clima Organizacional. Estudo de Caso Agência Marítima E Portuária*. Trabalho de conclusão de Curso apresentada para cumprimento dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas da Universidade do Mindelo. Mindelo.
- Lima, J. (2011). *A escola como organização aprendente e o processo de gestão na educação básica*. Curitiba.
- Minayo, M. C. (2007) .*O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. Rio de Janeiro: Abrasco.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E.M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Metodologia científica*, 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- McGill, M., Slocum, J. & Lei, D. (1992). *Management Practices in Learning Organization*. Organizational Dynamic.

- Mucova, O (2018), *Papel da gestão escolar no Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação no Programa de Ensino Secundário a Distância. Estudo de Caso escola Secundaria de Massinga I Ciclo na Província de Inhambane*. Monografia apresentada para a obtenção de título de licenciado pela UEM, Maputo.
- Oliveira, A. M.F. (2008). *O papel da liderança na implementação do processo de responsabilidade social empresarial*. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – EGC da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis.
- Rosa, D. R. M. (2010), *Organizações Aprendentes: O caso de uma instituição financeira*. ISCTE
- Rebelo, Teresa & Gomes. (s/d). *Aprendizagem organizacional e organizações aprendentes*. Universidade de Coimbra.
- Riche.G.A e Alto.R.M (2001). *As Organizações que Aprendem, Segundo Peter Senge*. A Quinta Disciplina. Rio de Janeiro
- Santiago F. Z (2007). *Liderança – características e habilidades do líder: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de minas gerais*. Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de mestre em administração de empresas na Universidade FUMEC. Belo Horizonte.
- Tecchio, E. L., Nunes, T. S., Rissi, M., & Cunha C. J., (2010). *Liderança transformacional em processos de tutoria: A identificação do estilo de liderança de Orientadores de Tutoria*. CINTED-UFRGS Novas Tecnologias na Educação V. 8 Nº 3.
- Vasconcelos, I. F. & Mascarenhas, A. O. (2007). *Organizações em aprendizagem*. 1ª Edição. São Paulo: Thomson Learning.
- Wendling, M. (2007). *Estilos de liderança e a sua efectividade nas empresas. um estudo de caso*. Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado de programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em administração.

## **ANEXOS E APÊNDICES**

## Anexo 1: Questionário para os professores

CARO PROFESSOR/A

Este questionário destina-se aos professores da Escola Primaria Completa de Mumemo, com vista a recolha de dados referente ao impacto da liderança na aprendizagem organizacional. Os dados por fornecer não serão usados para outros fins fora dos fins académicos.

As informações por si apresentadas serão analisadas confidencialmente e nessas informações não se pode colocar o nome. As respostas apresentadas ao longo do inquérito não são de carácter obrigatório, sendo que ao longo do processo pode não responder as que julgar não conveniente.

Note: Assinale com X a alternativa que se identifique.

### PARTE I.

#### 1. Idade

A. 20 a 25 anos

B. 32 A 37 anos

C. 44 a 49 anos

D. 26 a 31 anos

E. 38 a 43 anos

F. Mais de 50 anos

2. **Sexo:** Masculino

Feminino

#### 3. Formação académica

A. Nível básico

B. Nível médio

C. Licenciatura

C. Bacharelato

D. Mestrado

E. Doutoramento

### Parte II. Opinião dos respondentes

1. Como caracteriza o estilo de liderança usada pela direcção da escola na implementação de ideias novas?

A. Democrática

B. Autocrática

C. Liberal

2. Como se sente com o comportamento da direcção da escola para com os professores?
- A. Muito Satisfeito
  - B. Satisfeito
  - C. Pouco satisfeito
  - D. Insatisfeito

3. Justifique a sua resposta

---

---

---

4. Qual é a reacção da direcção quando os professores introduzem novas ideias?

- A. Sempre opõe-se a ideias novas
- B. Coopera com os professores na sua implementação
- C. Outra

indique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Como caracteriza o comportamento dos seus colegas quando se pretende introduzir uma ideia nova?

- A. Resistem a mudança
- B. Apoiam o projecto
- C. Outra

indique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Que obstáculos a escola encontra na introdução de novas ideias?

- A. Falta de incentivos morais e materiais para a implementação de ideias novas
- B. Resistência dos professores e da direcção na implementação de novos projectos
- C. A existência de documentos normativos que impedem a implementação de novas ideias
- D. Ignorância por parte da direcção

### PARTE III: NÍVEL DE CONCORDÂNCIA

Afirmação	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Neutro	Discordo
O líder incentiva a criação de novas ideias				
O líder escolar facilita a realização de trabalho em equipa				
O líder tem bons modos de comunicação				
O líder é um exemplo por seguir				
O líder permite a participação de todos os funcionários no processo de tomada de decisões				
O líder facilita a comunicação com os professores para a discussão dos problemas da escola				
O líder encoraja a partilha de informações.				
O líder só trabalha com base nos regulamentos				

Obrigado pela colaboração

## Anexo 2: Fotografias da Escola

