



## O Cadete

Revista Científica da Academia Militar

Website da revista: [www.am.ac.mz/ocadete](http://www.am.ac.mz/ocadete)



### O PAPEL DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES DO ENSINO PRIMÁRIO EM MOÇAMBIQUE: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Feliciano Henriques Magaissa<sup>1</sup>

Manuel Bacar<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doutorando em Inovação Educativa na Faculdade de Educação e Comunicação da Universidade Católica de Moçambique, Nampula – Moçambique; Formador do Instituto Industrial de Macomia, Cabo Delgado – Moçambique.

<sup>2</sup>Doutorando em Inovação Educativa na Faculdade de Educação e Comunicação da Universidade Católica de Moçambique, Nampula – Moçambique; Técnico Pedagógico na Direcção Provincial da Educação de Cabo Delgado – Moçambique.

#### Resumo

O presente artigo faz uma revisão da literatura sobre o papel da liderança no desempenho das instituições do ensino primário em Moçambique. Actualmente, no processo de administração e gestão das instituições de ensino primário, denota-se, geralmente, que a liderança dos gestores escolares está mais focalizada em aspectos burocráticos, em detrimento dos aspectos de carácter pedagógico, o que pode influenciar negativamente o processo de ensino e aprendizagem. De referir que toda a comunidade escolar, devidamente liderada, tem em vista criar condições favoráveis para o decurso normal das actividades lectivas na aquisição das competências requeridas aos alunos, desejadas pela sociedade. Assim, a pesquisa pretende analisar o papel da liderança no desempenho das instituições do ensino primário em Moçambique. O artigo é uma revisão bibliográfica que resulta da análise e discussão das principais ideias dos diferentes autores que abordam a temática, os mesmos foram citados no corpo do trabalho e, por fim, são apresentadas as reflexões dos proponentes da pesquisa. Nesta perspectiva, a pesquisa mostra que a liderança desempenha um papel fundamental ao nível das instituições de ensino primário, pois o estilo de liderança do gestor escolar pode promover a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões sobre a vida da escola. O sucesso escolar pode ser obtido em escolas que adoptam uma liderança contextualizada, comprometida com os resultados desejados, e conciliada com as actividades pedagógicas.

**Palavras-chave:** Desempenho, Ensino primário, Liderança.

#### Abstract

This article reviews the literature on the role of leadership in the performance of primary education institutions in Mozambique. Currently, the administration and management process of primary education institutions generally shows that the leadership of school managers is more focused on bureaucratic aspects to the detriment of pedagogical aspects, which can negatively influence the improvement of the education process, teaching and learning. It is worth noting that the entire school community, properly led, aims to create favorable conditions for the normal course of teaching activities in acquiring the skills required of students, desired by society. Thus, the research aims to analyze the role of leadership in the performance of primary education institutions in Mozambique. The article is a bibliographical review that results from the analysis and discussion of the main ideas of the different authors who address the topic, they were cited in the body of the work and, finally, the reflections of the research proponents are presented. From this perspective, research shows that leadership plays a fundamental role at the level of elementary education institutions, as the school manager's leadership style can promote the participation of the school community in the decision-making process about the life of the school. School success can be achieved in schools that adopt contextualized leadership, committed to the desired results, and reconciled with pedagogical activities.

**Key words:** Performance, Elementary education, Leadership.

#### Informações do Artigo

*Histórico:*

Recepção: 15 de Abril de 2024

Aprovação: 31 de Agosto de 2024

Publicação: 25 de Setembro de 2024

Contactos ✉ [felhema@gmail.com](mailto:felhema@gmail.com)  
[manuel.bacar@yahoo.com.br](mailto:manuel.bacar@yahoo.com.br)



## 1. Introdução

O presente artigo faz uma revisão da literatura atinente ao papel da liderança no desempenho das instituições de ensino e pretende analisar o papel da liderança no desempenho das escolas. Para a operacionalização da pesquisa, de forma particular, ela visa descrever o papel de liderança na organização, identificar os estilos de liderança e analisar a liderança nas organizações escolares.

No processo de gestão escolar, Abreu (2017) sublinha que:

o papel do gestor escolar na escola pública clássica é liderar de forma criadora a efectividade do processo de ensino-aprendizagem, com recurso a métodos pedagógicos modernos, modelos administrativos eficientes, tecnologias de comunicação efectivas e planeamento adequado das actividades diárias com um efectivo envolvimento da comunidade (p. 6).

A liderança nas instituições de ensino desempenha um papel fundamental na participação da comunidade escolar na vida da escola e consequente melhoria do desempenho destas instituições. Assim, isso pode depender sobremaneira do estilo de liderança adoptado pelo líder, conforme às suas classificações, visto que cada estilo de liderança possui uma finalidade conforme a situação e os resultados que se desejam alcançar. Deste modo, a qualidade de liderança é indispensável no âmbito da reestruturação e melhoria da educação e desempenha um papel importante na melhoria da aprendizagem tanto do aluno, como no desempenho das escolas.

A pesquisa resulta de uma revisão da literatura dos diferentes autores que abordam a temática, os quais foram referenciados no corpo do trabalho.

A mesma começa com a conceitualização, onde se faz a definição dos principais aspectos da temática. Em seguida faz-se abordagem do papel de liderança nas organizações e os mecanismos do exercício do poder. Depois são apresentados os diferentes estilos de liderança usados nas organizações, conforme os critérios de classificação. Por conseguinte, aborda-se a liderança nas organizações escolares, onde se aborda as competências dos gestores escolares, assim como a liderança do docente no processo de ensino e aprendizagem.

Igualmente, no ponto seguinte são desenvolvidas as considerações finais sobre a temática, onde são apresentados os principais resultados que conduziram a pesquisa. E, por fim, encontramos a referência bibliográfica onde são apresentados os autores que suportaram a pesquisa que foram citados ao longo do texto.

## 2. Descrição do papel de liderança na organização

### 2.1. Liderança

O conceito de liderança já vem sendo discutido há séculos passados por diferentes autores em diversas obras e trabalhos científicos. Nas palavras de Pimenta, Martinez, Matias, Saraiva e Pinto (1999), liderança corresponde ao processo em que um indivíduo, através da sua capacidade, influencia os outros membros da organização, no alcance das metas previamente definidas pela instituição.

Este pensamento também é partilhado pelo Chiavenato (2000), ao afirmar que liderança é “como um processo de exercer influência sobre um indivíduo ou grupo de indivíduos nos esforços para a realização de um objectivo em determinada situação” (p. 134).



Os autores ora citados enfatizam a influência sobre os indivíduos numa instituição laboral. Assim, a liderança pode ser concebida como sendo a capacidade de influenciar os colaboradores da instituição para o alcance dos objectivos definidos de forma colectiva.

Neste contexto, a Liderança é necessária em todos os tipos das organizações humanas, como é o caso das instituições de ensino, na medida em que, segundo Chiavenato (2000), a liderança é igualmente essencial em qualquer organização. Desta forma, o líder precisa conhecer as pessoas com quem trabalha e conduzi-las para os resultados a que a organização se propõe.

Esta abordagem, no contexto escolar, também foi sustentada por Martins (1999), ao considerar que o director de uma escola tem como papel fundamental o de liderar o desenvolvimento, o processo de superação do enfoque administrativo e construção do enfoque de gestão.

## 2.2. Escola

Escola pode ser vista sob diferentes perspectivas, conforme os pontos de vista de vários autores. Mas ela é conceituada, do ponto de vista organizacional, funcionalidade e finalidade. Desta feita, Lück (2009) considera escola como “uma organização estabelecida onde se transmitem valores sociais e contribui para a formação dos alunos, através de experiências de aprendizagem e ambiente educacional adequados aos fundamentos, princípios e objectivos da educação” (p. 79). Saraiva (2002, cit. em Lourdes 2013), não muito distante da autora acima citada, a escola também pode ser vista como sendo uma organização com estruturas próprias, onde se organizam e desenvolvem as acções de todos os intervenientes do processo de ensino e aprendizagem.

Esta forma de ver a escola mostra, claramente, que a especificidade de finalidades e funções é um sistema social aberto e a tornam diferente de outras organizações. Neste entendimento, Martins (1999) sustenta que a escola é caracterizada como um grupo social que actua sobre o educando, nos aspectos sociológicos, filosófico e de sua organização formal, destacando-se as seguintes perspectivas:

- a) Estrutura material física;
- b) Estrutura funcional, recursos humanos, currículo e actividades dos docentes;
- c) A clientela escolar considerada nos aspectos socioeconómico e cultural, e quanto às suas necessidades e aspirações;
- d) Compreensão das relações comunitárias, que incluem os factores que interferem na estrutura social da escola, como relações: professor-professor, professor-aluno, direcção-professores-funcionários, alunos-alunos.

Como se pode depreender, a escola pode ser vista como uma organização social na qual ocorre o processo de ensino e aprendizagem em que o aluno está no centro das acções da educação. Isso implica que a escola, como uma organização, está aberta a que todos os actores do processo educativo participem na vida da escola.

## 3. Estilos de liderança

No contexto da gestão das instituições de ensino, a liderança compreende vários estilos que podem ser classificados de várias formas. Nesta abordagem, destaca-se a classificação dos estilos de liderança em duas perspectivas de classificação de liderança: a abordagem usada e a orientação para o trabalho.



### 3.1. Classificação segundo a abordagem usada

#### a) Líder autocrático

O líder autocrático, também chamado de autoritário, é o condutor que define o quê e como deve ser feito. Segundo Teixeira (2013), o líder autocrático “é aquele que comunica aos seus subordinados o que é que eles têm de fazer e espera ser obedecido sem problemas” (p. 139). Paralelamente a este pensamento, Venâncio (2017) refere que este tipo de líder é “marcado pela concentração autoritária, o líder ordena e os subordinados obedecem” (p. 32). Como se fez referência anteriormente, o líder autocrático exerce o seu poder de forma autoritária, na medida em que:

É ele que estabelece as directrizes, define as técnicas a serem utilizadas, distribui as tarefas a cada um dos membros e toma todas as decisões sem consultar os participantes. Na ausência do líder os grupos desenvolvem pouco a sua actividade e tendem a banalizar o trabalho. Aqui não existe satisfação pelo trabalho, o grupo não está motivado (Júnior, 2017, p. 32).

Este pensamento também é secundado partilhado por Ferreira (2000), ao afirmar que “na relação autoritária, fabrica-se o ‘obediente’, o ‘submisso’, o ‘discípulo’ para copiar e imitar” (p. 171). Portanto, o líder autocrático “apresenta forte capacidade de organização de tarefas e funções” (Venâncio, 2017, p.33) dos colaboradores.

Assim, numa situação autocrática, o director de escola exige obediência, recusa qualquer discussão, determina o caminho a seguir e toma isoladamente as decisões. Neste tipo de liderança, a escola é gerida usando uma ditadura, o que de certa forma pode influenciar negativamente na melhoria a qualidade do processo de ensino e aprendizagem, visto que a escola é o local

onde se transmitem os valores sociais e as experiências vividas pelos intervenientes do processo educativo.

#### b) Líder democrático ou participativo

O líder democrático, também designado por participativo, procura compartilhar as suas decisões e actividades com os outros membros da instituição. Assim, tal como afirma Gussule (2023), este modelo de liderança é “caracterizada por processos colectivos de decisões e acções abrange processos e práticas que respondem ao princípio de gestão democrática de ensino Público e o envolvimento e compromisso das pessoas (estudantes, profissionais e pais) com o projecto pedagógico da escola” (p. 19). Aqui, a atenção do líder está voltada no relacionamento interpessoal e, igualmente, o seu poder ganha a credibilidade no grupo.

No mesmo olhar, Lourdes (2013) aponta que este tipo de liderança se orienta o grupo para que em conjunto com os líderes trabalhem para os interesses do grupo, de uma forma motivada. Esta liderança promove o bom relacionamento e confiança entre os colaboradores da instituição, e os resultados da organização são positivos.

Isso implica que o líder faz a orientação e presta o apoio ao grupo. Nesta perspectiva e de acordo com Teixeira (2013), o líder participativo envolve os subordinados no processo de tomada de decisões da instituição. No entanto, a escola sendo um sistema social, está aberta à participação da comunidade local na vida da escola. Desta forma, o director da escola ao envolver os intervenientes do processo de ensino e aprendizagem na tomada de decisão, estimula os colaboradores a participar activamente nas actividades escolares e, por conseguinte, pode melhorar cada vez mais o desempenho da escola para o bem comum, melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem.





Conforme, ainda, apontado por Lück (2000), este processo de envolvimento na gestão escolar pressupõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas, analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto.

A criação de ambientes participativos, pode ser considerada como sendo uma das condições básicas da gestão democrática, por permitir, segundo Lück (2000):

- a criação de uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social;
- o estabelecimento de associações internas e externas;
- a valorização e maximização de aptidões e competências múltiplas e diversificadas dos participantes;
- o desenvolvimento de processo de comunicação aberta, ética e transparente.

A promoção do diálogo aberto nas instituições de ensino, as pessoas ganham os seus valores e são percebidas como sendo activas no processo de ensino e aprendizagem. A esse respeito, Freitas (2000) sustenta que “o respeito ao trabalho do professor, ao do gestor escolar e ao das comunidades escolar e local poderá elevar a qualidade educacional, tornando-a compatível com as necessidades dos indivíduos e do contexto” (p. 50).

### c) Líder liberal (*Laissez-faire* ou *deixa-andar*)

O líder liberal também conhecido *laissez-faire* ou ainda por *deixa-andar*, “está envolvido no trabalho do grupo, deixa que os seus subordinados tomem as suas próprias decisões” (Teixeira, 2013, p. 140). A este respeito, “exige que o gestor tenha consciência de que ele é um articulador das ideias que o grupo de trabalho dá sobre as decisões” (Gussule, 2023, p. 19). Pode-se pensar nesta abordagem como a do director que exerce um controlo mínimo e deixa aos

seus elementos de grupo com uma liberdade excessiva. Este tipo de líder, o seu papel consiste em fornecer informações, em ocupar-se com os problemas administrativos e em tentar resolver as dificuldades escolares inesperadas.

Sobre este tipo de líder, Chiavenato (2003, cit. em Lourdes 2013) nos alerta que ele só tem êxito se o grupo for profissional, competente e com sentido de responsabilidade, pois a liderança liberal dá liberdade ao grupo para ser criativo e ter iniciativa para desenvolver as suas actividades dentro dos prazos estabelecidos.

No contexto das instituições de ensino, entende-se que pode significar um desafio da instituição com colaboradores a altura do êxito desejado. Daí que “o gestor serve de mediador das decisões, tal como o professor medeia o aprendizado do aluno, facilitando a sua compreensão, ou seja, o gestor é também um mediador nas acções que envolvem as actividades no contexto educacional” (Gussule, 2023, pp. 19-20).

Contudo, a classificação da liderança segundo a abordagem usada, Júnior (2017) sintetiza que cada estilo de liderança possui uma finalidade, há casos onde o estilo de liderança autocrática irá apresentar melhores resultados, em outros casos os melhores resultados serão obtidos pelo estilo de liderança democrático ou liberal, vai depender da situação e dos resultados que se deseja alcançar.

Assim, pode-se afirmar que não há melhor estilo de liderança, mas depende da combinação que deve ser feita pelo director da instituição de ensino conforme as situações concretas vividas no terreno.

## 3.2. Classificação segundo a orientação para o trabalho

### a) Líder orientado para a tarefa ou para a produção



Na perspectiva de Maximiano (2000), o líder orientado para a tarefa, geralmente, tende a apresentar os seguintes comportamentos:

- focaliza o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e economia de custos;
- insiste na necessidade de cumprir as metas e superar a concorrência ou o desempenho passado;
- esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoa específicas.

A este estilo de liderança a maior ênfase recai no que tem de ser feito, a tarefa que tem de ser executada, considerando, quando possível, a celeridade, economicidade e eficiência. O autor ainda refere que os comportamentos orientados para as tarefas incluem igualmente a utilização desmesurada da autoridade, que se designa como tirania ou ditadura.

O director da escola que apenas está orientado para a tarefa ou produção pode não ser suficiente para o melhor desempenho da instituição, pois que, quando os subordinados não estão satisfeitos pela sua valorização, a execução das tarefas ou os resultados produzidos podem não ser alcançados de forma eficiente. Isso implica que os subordinados não devem ser considerados como se fossem máquinas que trabalham e produzem, daí que não necessariamente estar a exigir e controlar os prazos de entrega das tarefas realizadas, mas também pela valorização humana.

#### **b) Líder orientado para pessoas ou empregados**

Ao líder orientado para pessoas ou empregados, a sua atenção está focalizada no bem-estar e os sentimentos dos seus seguidores ou membros da instituição. Na opinião de Venâncio (2017), este líder

“apresenta forte capacidade de motivação de pessoas” (p. 33). Nesta ordem de ideias, o director de escola que investe muito tempo no relacionamento com os colaboradores, conversando com eles e mostrando que se preocupa com eles, cria um ambiente de confiança o que pode resultar na ajuda mútua entre as partes, e o desempenho da escola pode melhorar de forma significativa por o líder ser amigo de todos.

Nesta ordem de ideia e segundo Maximiano (2000), o líder orientado para as pessoas acredita que o processo administrativo deve procurar criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis. Assim, este líder tende a apresentar os seguintes comportamentos:

- Focaliza o próprio funcionário ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipa;
- Ouve e presta atenção;
- É amigável;
- Apoia os funcionários.

Aos estilos de liderança descritas baseando-se nas classificações, cabe ao líder adoptar o estilo que melhor se adapta às suas características, funções e tarefas realizadas na organização para a prossecução dos objectivos. Diferentes situações requerem diferentes actuações de liderança.

A liderança é uma competência que deve ser trabalhada, então deve-se escolher um estilo que traga benefícios, resultados positivos ao líder, ao grupo e à organização.

#### **4. Liderança nas organizações escolares**

O êxito da liderança nas escolas centra-se nos valores e meios que se tem de encontrar de forma a se poder gerir as tensões e os dilemas que os líderes têm que enfrentar. No entanto, os líderes escolares têm a capacidade de desempenhar diversas funções na escola, trabalham e dirigem o



grupo, exercem influência sobre ele para que se concretizem os objectivos da escola e por seu turno, a sociedade espera que a escola seja uma organização onde esteja presente a qualidade de ensino.

As pesquisas realizadas sobre a liderança nas escolas têm procurado identificar o impacto que a liderança provoca nos resultados académicos dos alunos. Assim, Copland (2003, cit. em, Lourdes 2013) defende que o efeito é indirecto e difícil de mensurar, por um lado e noutra abordagem, o aumento dos resultados dos alunos é fortemente condicionado pela qualidade da liderança na escola.

Nesta perspectiva, Capelli (2010) considera que a qualidade de liderança é uma componente chave para a reestruturação e melhoria da educação e desempenha um papel importante na melhoria da aprendizagem do aluno, como no sucesso da escola. O autor ainda acrescenta que a actuação do director da escola é o factor chave na determinação da motivação dos professores e na qualidade do ensino em sala de aula.

Por isso:

um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando os globalmente, de modo interativo e dinâmico (Lück, 2000, pp. 15 - 16).

A liderança é o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem entusiasticamente em direcção ao

alcance de objectivos da organização. Assim, constitui um factor importante que ajuda o indivíduo ou um grupo de indivíduos a identificarem as metas e trabalhar no sentido de conquistar essas mesmas metas. Sem liderança, qualquer organização e duma maneira muito particular, as organizações escolares, seria apenas uma confusão de pessoas e equipamentos (Lourdes, 2013).

Por seu turno, Torres e Palhares (2009) são de opinião que o sucesso escolar é obtido em escolas onde existe uma cultura forte e maior compromisso com a sua organização. A liderança é uma componente fundamental nas organizações/s e o sucesso da organização escolar depende directamente da liderança desenvolvida na escola. Isto leva-nos a pensar que a liderança reflecte-se nos resultados dos alunos.

Conforme Lourdes (2013), as organizações que desejam alcançar a eficácia e excelência escolar têm como principal indicador o sucesso escolar, e o comportamento do líder podem afectar os resultados dos alunos. O autor ainda argumenta que as características do aluno e o contexto em que está inserido, exercem efeito sobre o seu desempenho. Deste modo, identificar a liderança dos dirigentes pode ser um factor indispensável na construção de um sistema escolar.

#### 4.1. Competências dos gestores escolares

Como afirma Lück (2009), os gestores escolares são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar. Estes devem mobilizar e estimular o desenvolvimento e a construção do conhecimento e promover a aprendizagem e formação dos alunos.



Na mesma perspectiva, Libâneo (2005) aponta que para uma melhor actuação do gestor escolar, importa a participação de alunos, professores e demais responsáveis na tomada de decisão. O sucesso da escola depende de todas as pessoas envolvidas com a organização, entre elas o gestor escolar.

Desta forma, considera-se que a prática da liderança nas escolas não só envolve os docentes, que são os facilitadores da aprendizagem, mas também os alunos e todo o grupo de pessoas que fazem parte da comunidade escolar, para que em conjunto desenvolvam tarefas a que a escola se submete de forma a alcançar com a máxima eficiência os objectivos da organização. Assim, o papel da liderança do gestor escolar centra-se no estímulo dos resultados escolares de forma positiva na base de mecanismos para o desenvolvimento e sucesso da escola.

Desta feita, Bexiga (2009, cit. em Lourdes 2013) sublinha que:

o gestor escolar deve possuir meios que lhe permita desempenhar com eficácia o seu papel na escola e responder as expectativas dos seus intervenientes. Assim a escola deve dotar-se de um projecto colectivo de trabalho, como a comunicação interna que facilite este processo uma vez que ela é fundamental para o bom funcionamento da escola e assim gerir com sucesso os seus recursos humanos (p. 36).

Neste entendimento, considera-se que o gestor escolar se alicerça em três pilares apontados por Wittmann (2000): o conhecimento, a comunicação e a historicidade sobre o processo educativo.

#### **4.2. Liderança do gestor escolar**

A liderança desempenha um papel crucial na introdução de qualquer tipo de mudança. Como afirma Lemmer (2006), o facto de a gestão descentralizada funcionar ou não

dependerá, em grande medida, dos líderes, e da sua capacidade de desenvolverem estruturas e processos decisórios que, em vez de dificultarem, promovem a participação significativa e colaboração.

No contexto moçambicano, actual, por exemplo, a maior parte das instituições de ensino, na prática, o número de pais e de professores que manifestam interesse em participar no Conselho da Escola tende a baixar cada vez mais, contrariamente aos primeiros anos de Independência Nacional, de 1975, por um lado. Por outro, os professores mostram-se muitas vezes resistentes em participar, porque isso significa assumir mais responsabilidade e dedicar mais tempo e trabalho relacionado a questões de gestão, sobrecarregando assim, o seu horário laboral.

Diante desta situação, Lemmer (2006) chama atenção que:

para terem sucesso, as escolas precisam de líderes fortes que estejam preparados para o poder e a autoridade e que consigam iniciar e gerir a mudança. Além disso, um director, como principal líder numa escola, deve ter a capacidade de planear, organizar, motivar e dirigir pessoas, no sentido de atingirem os objectivos comuns que se propõem na transformação genuína e na melhoria da escola (pp.128 - 129).

Este pensamento também encontra sustento em Machado (2000) ao sugerir que “uma liderança forte, determinada e convergente deve fluir em ambas as direcções: de cima para baixo e de baixo para cima” (p. 100).

Assim, um director de uma escola deve mostrar a sua capacidade de liderar através da introdução e gestão de mudanças na instituição garantido a coordenação das actividades e os colaboradores para melhor desempenho na escola.





Neste sentido, emerge o entendimento sobre processo de mudança de consciência, referido por Lück (2000) que “implica o reconhecimento desse factor pelos participantes do processo escolar, de sua compreensão ao seu papel em relação ao todo” (p. 16).

O gestor escolar, como líder, possui autoridade para comandar e delegar as pessoas que irão comandar unidades ou sectores menores. Nesta ordem de ideias, ainda Lück (2009) afirma que a escola é uma instituição em que os objectivos dependem de educação específica de cada um dos componentes que actua no processo educacional. Assim, o director da escola pode sugerir, respeitando, naturalmente, as capacidades e iniciativas dos especialistas de educação, do pessoal docente e do pessoal administrativo, isso implica o envolvimento de todos os intervenientes do processo educativo no processo de gestão escolar.

Deste modo, o director ao sugerir as ideias aos outros membros da instituição, está a fazer uma inclusão no processo de tomada de decisão de modo que todos participem na vida da escola, visto que a escola é um sistema social e pertence à comunidade local onde ela está inserida e estes devem-se sentir que fazem parte na gestão da mesma na base de participação da comunidade na liderança, o Conselho da Escola, por exemplo.

Ainda sobre o processo de gestão escolar, autores como Martins (1999) e Lück (2009) afirmam que o director da escola sendo o maior responsável pela execução do plano educacional no âmbito da escola, é evidente que este precisa acompanhar o desenrolar das actividades no dia-a-dia do estabelecimento, tanto pela sua presença, como por meio de assessoria dos especialistas da educação, dos contactos com os professores e funcionários, bem

como com os pais e ou encarregados de educação dos alunos.

Assim, urge a necessidade de o líder sempre reservar uma parte do tempo para acompanhar o decurso das actividades uma vez que este também tem a responsabilidade sobre todas as actividades da instituição.

Os autores sublinham que o director da escola tem maior responsabilidade no acompanhamento da execução das actividades na sua área de gestão na medida em que para além de monitorar durante a execução, também é crucial fazê-lo no final das actividades do dia, possibilitando assim a sua avaliação. Esta actividade também pode ser feita por outros membros através de delegação de poderes no sentido de flexibilizar as actividades ao alcance das metas estabelecidas pela instituição para o bem comum.

### **4.3. Procedimentos de liderança**

Nas palavras de Martins (1999), o director da escola, no seu relacionamento com os subordinados, poderá dar ordens, submetendo à vontade dos mesmos o seu poder de decisão, ou poderá fazer sugestões que influenciam a decisão do subordinado. Assim, quando utiliza a decisão, este está procedendo como chefe e, quando influencia na decisão do subordinado, está procedendo como líder.

No processo de gestão das instituições de ensino, o director da escola pode usar a chefia no seu relacionamento com os colaboradores através de ordens, ou na base de propostas actuando como líder. Cada um destes procedimentos tem suas implicações no desempenho das escolas.

Tratando-se de uma instituição social, pode-se propor ideias para influenciar os subordinados fazendo o envolvimento da comunidade escolar e dar oportunidade a sua iniciativa às suas ideias para melhor tomada de decisão.



Como se fez referência anteriormente, o director da escola possui uma autoridade para comandar e, segundo Martins (1999), esta autoridade pode vir de um poder legal, a autoridade de chefia, ou do domínio sobre um campo de conhecimento, a autoridade de perícia. O autor ainda acrescenta que nem sempre o chefe é um perito e, portanto, dá ordens em seu sector que, muitas vezes, são incoerentes sob ponto de vista técnico, dificultando o bom funcionamento do sector por um lado. Por outro, nem sempre o perito tem condições de administrar, o que inviabiliza a hipótese de que uma unidade possa ser bem dirigida por ele.

Nesta ordem de ideias, importa referenciar que existem certas pessoas mais dotadas para se tornarem um líder, possuindo qualidades pessoais e capacidades específicas. Este tipo de pessoas proporcionam uma boa gestão escolar com vista a criar certas mudanças para dinamizar a instituição ao melhor desempenho institucional.

Ainda se baseando nas ideias de Martins (1999), liderança do director da escola é sintetizada nas seguintes palavras:

a escola não é uma linha de montagem em que os objectivos são traduzidos no resultado final, mas uma instituição em que os objectivos dependem da actuação específica de cada um dos componentes que actuam no processo educacional. Isso reforça a actuação do director como líder, que sugere, e não ordena como chefe, respeitando a capacidade e a iniciativa dos especialistas de educação, do pessoal docente e do pessoal administrativo (pp. 169 - 170).

#### 4.4. Liderança do docente

O desempenho escolar tem influência do gestor escolar (director). Mas também o

professor exerce uma liderança na sala de aula que faz parte do sistema como um todo, através da desconcentração do poder.

Florestal e Cooper (1997, cit. em Lück, 2000) concebem a desconcentração como o “ato de conferir autoridade a um agente situado em um nível inferior na mesma hierarquia e localizado mais próximo dos usuários do serviço, com o entendimento de que esses agentes se mantêm sob o controle hierárquico do governo central” (p. 19).

No processo de desconcentração, Neto e Almeida (2000) chamam a atenção à necessidade de considerar dois ângulos desse processo:

se por um lado, tem por base a delegação de tarefas e a introdução de ‘novos’ mecanismos de controle, por outro, ele pode criar as condições favoráveis para a dinamização e a melhoria do trabalho na escola, em todas as suas dimensões (pp, 44-45).

Embora seja difícil medir o trabalho do docente e correlacionar directamente com os resultados dos alunos, o professor é um líder que promove o trabalho de equipa e estabelece uma relação de confiança com as pessoas e faz com que se efective a mudança na escola. Neste contexto e de acordo com Lourdes (2013):

A eficácia de um professor depende das suas capacidades e empenho, bem como das características do contexto em que actua e do ambiente externo da escola. A criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de um bom trabalho docente depende da liderança da organização onde os professores trabalham (p. 47).

Ainda importa sublinhar que a liderança pode influenciar decididamente a qualidade do processo de ensino e aprendizagem. Num estudo realizado por Day et al. (2009, cit.



em Lourdes 2013), sobre o impacto da liderança nos resultados dos alunos demonstrou-se que:

- Os líderes escolares melhoram os processos de ensino e aprendizagem dos alunos através da sua influência na motivação, compromisso, práticas de ensino e ainda através do desenvolvimento das capacidades de liderança dos docentes;
- Os líderes bem sucedidos projectam sobre o mesmo repertório de valores básicos de liderança, qualidades e práticas;
- Os líderes eficazes aplicam estratégias sensíveis à escola, às características dos alunos, às necessidades definidas a nível nacional para maximizar o desempenho dos alunos numa escala de competências académicas, sociais e pessoais;
- Existe uma relação positiva entre a distribuição dos papéis e responsabilidades de liderança e a melhoria contínua dos resultados dos alunos;
- A transformação sustentável de uma escola é o resultado de uma liderança eficaz.

Como se pode depreender, a liderança tem um papel fundamental na melhoria do desempenho das instituições escolares, visto que estes se baseiam nas estratégias do sistema educativo, comprometimento e ética.

Igualmente, a liderança eficaz centra-se na melhoria de condições físicas, psicológicas e sociais de todos os envolvidos no processo de Ensino e Aprendizagem. Neste sentido, Lück (2009) aponta os professores como sendo os profissionais que influenciam directamente na formação dos alunos, através do seu desempenho baseado em conhecimentos, habilidades, atitudes e sobretudo pelas suas perspectivas pessoais, profissionais e culturais.

A autora ainda acrescenta que os professores bem formados e informados são fundamentais para a orientação competente dos seus alunos. Por isso, a sua actuação deve ter em vista o sucesso dos alunos, “daí a importância de uma liderança forte e cooperativa, do diretor da escola e dos membros do conselho” (Machado, 2000, p. 99).

Outrossim, o trabalho dos professores na escola é garantir que a aprendizagem dos alunos se concretize e os líderes escolares influenciam a aprendizagem dos alunos. Nesta perspectiva, Lourdes (2013) alerta que, se queremos qualidade na educação, há que primar pela formação dos docentes, pois ser professor é estar definitivamente comprometido com a sociedade de amanhã, não só através do ensino, mas também da aprendizagem com os alunos.

A liderança escolar é mais bem sucedida, quando é focada no processo de ensino e aprendizagem, e que é necessária, mas não suficiente para a melhoria da escola, tal como sublinha Lourdes (2013), o professor é essencial nas organizações escolares. E o seu papel é decisivo para o sucesso escolar pois é um elemento facilitador do processo de aprendizagem, cria empatia com os alunos o que proporciona resultados escolares positivos.

## 5. Considerações finais

Feita a análise sobre o papel da liderança no desempenho das instituições de ensino, depreende-se que a liderança tem grande importância para todo e qualquer tipo de organização, como é o caso da escola. No entanto, por mais que as pessoas sejam auto-suficientes em suas tarefas e possuam o conhecimento necessário para desenvolvê-las, cabe ao líder a orientação do que deve ser feito e o papel de alimentar os colaboradores, criando meios para que os fins sejam alcançados.



Feita a abordagem sobre a liderança, entende-se que o mais importante é o reconhecimento de que uma das principais funções dos gestores é influenciar as outras pessoas à acção, a sua eficácia é em função da sua capacidade de poder. Desta forma e considerando a importância que a liderança tem assumido nas organizações educativas, constitui um importante agente na regulação dos resultados, uma vez que a escola precisa de um líder forte, responsável pela implementação eficiente de um projecto educativo para o alcance dos objectivos previamente definidos, de forma colectiva. Assim, o sucesso da escola depende dos seus líderes, dos modelos de liderança que são implementados, do contexto em que se insere e da liderança efectuada pela escola.

Considera-se como maior desafio dos líderes das instituições de ensino a inter-relação entre a organização, o contexto em que se insere e os líderes. Esta inter-relação é fundamental para o sucesso da gestão escolar. Daí que, para que a escola funcione em harmonia, há uma necessidade de se desenvolver um clima de bom relacionamento com toda a comunidade educativa através do diálogo entre os diversos membros da comunidade escolar. Igualmente, o líder deve ainda envolver toda a comunidade escolar, através da desconcentração da liderança pelos docentes, não docentes, alunos, e pais e/ou encarregados de educação, de modo a envolvê-los na vida da escola.

Assim, o envolvimento e a participação da comunidade local e escolar no processo de liderança, em cada membro, pode criar o sentimento de pertença à organização escolar. Ademais, no processo de liderança, o comportamento do líder joga um papel fundamental no desempenho organizacional, na medida em que os líderes cujo comportamento se situa na extremidade autoritária tendem a orientar-se para tarefas

e a usar seu poder para influenciar seus subordinados, por um lado e por outro, os líderes cujo comportamento se encontra na ponta democrática tendem a orientar-se para o grupo e dão considerável liberdade aos seus liderados no trabalho.

Em suma, para uma liderança eficiente e eficaz numa instituição de ensino primário, é necessário que o director da escola seja um líder que estuda permanentemente o ambiente escolar e saiba conciliar os três estilos de liderança ora abordados, autoritário, democrático e *laissez-faire* ou deixa-andar.

## 6. Referências

- Abreu, João Paulo (2017). *Sou gestor de escola e agora?* Maputo, Moçambique: Alcance Editores.
- Capelli, Elaine Cristina Silva (2010). Liderança: o papel do líder nas escolas e desenvolvimento da cultura motivadora. *Revista de Educação*, 13, (16), 181-197. [https://silo.tips/queue/liderana-o-papel-do-lider-nas-escolas-e-o-desenvolvimento-da-cultura-motivadora?&queue\\_id=-1&v=1725100485&u=MTk3LjIxOC41MS4xODk=](https://silo.tips/queue/liderana-o-papel-do-lider-nas-escolas-e-o-desenvolvimento-da-cultura-motivadora?&queue_id=-1&v=1725100485&u=MTk3LjIxOC41MS4xODk=).
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Introdução à teoria geral de administração*. (6ª.ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Ferreira, Naira Syria Carapeto (2000). Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades. Em Heloísa Lück. (Org.). *Gestão escolar e formação de gestores. Em Aberto*, 17, (72), 167-176. [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em\\_aberto\\_72.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf).
- Freitas, Katia Siqueira de (2000). Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. Em Heloísa Lück. (Org.). *Gestão escolar e*





- formação de gestores. *Em Aberto*, 17, (72), 47-59. [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/e\\_m\\_aberto\\_72.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/e_m_aberto_72.pdf).
- Gussule, Amarildo Taquidir de (2023). *O papel do gestor escolar no processo de ensino-aprendizagem*. Nampula, Moçambique: Laços editora.
- Júnior, Ediceu Oliveira Lima (2017). *Liderança e desempenho escolar: Um estudo em duas escolas no Município de Fortaleza*. Tese de mestrado. Universidade de Lisboa, Instituto de Educação, Lisboa, Portugal. <http://hdl.handle.net/10451/33402>.
- Lemmer, Eleonor (2006). *Educação contemporânea. Questões e tendências globais*. Maputo, Moçambique: Texto editores.
- Libâneo, José Carlos (2005). *Educação escolar, políticas, estruturas e organização*. (2ª.ed.). São Paulo, Brasil: Cortez.
- Lourdes, Ana Maria de Fátima (2013). *Professor ou líder? A liderança no desempenho organizacional - Um estudo de caso Angolano*. Tese de mestrado. Universidade Lusófona, Instituto Superior de Línguas e Administração. Leiria, Portugal. [https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/3371/1/Ana%20Lourdes%20Trab-final\\_p.%20entrega.pdf](https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/3371/1/Ana%20Lourdes%20Trab-final_p.%20entrega.pdf).
- Lück, Heloísa (2000). Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. Em Heloísa Lück. (Org.). *Gestão escolar e formação de gestores*. *Em Aberto*, 17, (72), 11-34. [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/e\\_m\\_aberto\\_72.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/e_m_aberto_72.pdf).
- Lück, Heloísa (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba, Brasil: Positivo.
- Machado, Maria Aglaê de Madeiros (2000). Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. Em Heloísa Lück. (Org.). *Gestão escolar e formação de gestores*. *Em Aberto*, 17, (72), 97-112. [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/e\\_m\\_aberto\\_72.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/e_m_aberto_72.pdf).
- Martins, José do Prado (1999). *Administração escolar. Uma abordagem crítica do processo administrativo em educação*. (2ª.ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Maximiano, António Cesar Amaru (2000). *Introdução à administração*. (5ª.ed. ver. e ampl.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Neto, António Cabral; & Almeida, Maria Doninha de (2000). Educação e gestão descentralizada: conselho diretor, caixa escolar, actualmente político-pedagógico. Em Heloísa Lück. (org.). *Gestão escolar e formação de gestores*. *Em Aberto*, 17, (72), 35-46. [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/e\\_m\\_aberto\\_72.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/e_m_aberto_72.pdf).
- Pimenta, Maria de Lurdes; Martinez, Ricardo; Matias, Nelson; Saraiva, Leonor; & Pinto, Jorge (1999). *Dimensões de formação na educação. Contributos para um manual de metodologia geral*. Lisboa, Portugal: Gráfica Europam, Lda.
- Teixeira, Sebastião (2013). *Gestão das organizações*. (3ª.ed.). Lisboa, Portugal: McGRAW-HILL.
- Torres, Leonor Lima; & Palhares, José Augusto (2009). Estilos de liderança e escola democrática. Em Pedro Abrantes. (Org.). *Actas do encontro contextos educativos na sociedade contemporânea*. (2ª.ed.). Lisboa, Portugal: Instituto Superior de Ciências do trabalho e da Empresa. Secção de Sociologia da Educação da Associação Portuguesa de Sociologia, *RepositóriUM*, 1, Comunicações, pp. 123-142. <https://hdl.handle.net/1822/10008>.
- Venâncio, Pedro Miguel Marques (2017). *Liderança e Motivação nas*



*Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional.* Dissertação de Mestrado. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Lisboa, Portugal. [https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_DE\\_TESE\\_DOCUMENTO\\_OFICIAL\\_FINAL.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_DE_TESE_DOCUMENTO_OFICIAL_FINAL.pdf).

Wittmann, Lauro Carlos (2000). Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas para o gestor. Em Heloísa Lück. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. *Em Aberto*, 17, (72), 88-96. [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em\\_aberto\\_72.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf).