



FACULDADE DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM AVALIAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO

Dissertação

**Liderança Transformacional no Ensino Superior em Moçambique: Mecanismo de
Implementação de Políticas de Formação no ISCISA (2023)**

Gilberto Manejo Modesto

Maputo, Maio de 2025

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM AVALIAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO

**Liderança Transformacional no Ensino Superior em Moçambique: Mecanismo de
Implementação de Políticas de Formação no ISCISA (2023)**

Gilberto Manejo Modesto

Supervisor:
Doutor Octávio José Zimbico

Maputo, Maio de 2025

DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra que esta dissertação nunca foi apresentada para a obtenção de qualquer grau ou outro âmbito e que constitui o resultado do meu trabalho individual. Esta dissertação é apresentada em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de mestrado em Avaliação e Gestão de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Gilberto Manejo Modesto

Maputo, Maio de 2025

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao **altíssimo Deus**, todos os dias, pela vida e pela oportunidade de ter iluminado cada passo que dei na carreira académica;

Um especial agradecimento ao meu supervisor Doutor Octávio José Zimbico, pela paciência, compreensão, encorajamento e apoio prestado, o meu muitíssimo obrigado;

Aos docentes e colegas do curso de Mestrado em Educação, pela rica convivência que tivemos ao longo do curso, e pela troca de experiência que contribuíram para o aprendizado;

Aos meus pais, Gonçalo Justino Tundumula e Maria Imaculada Manejo Janeiro (ambos em memória), que apesar de não terem participados fisicamente nos momentos mais difíceis e importantes da minha vida académica, foram a fonte de inspiração, e sempre incutiram em mim a importância e a valorização dos estudos como uma ferramenta de sucesso;

Aos meus irmãos, Alan (em memória), Adila, Amara, Ângela, Cleto, Crichulia, Dércio, Eusébio, Lúdia, Herjânia, Hilton, Marilene Modesto e Modesto Tundumula, vão os meus sinceros agradecimentos;

A minha amada esposa Márcia Bernardo Maunze e aos meus filhos amados Gilson, Gilen e Maya pelo apoio incondicional, tolerância e exemplo, meu muito obrigado pela colaboração;

Aos meus colegas de trabalho na Central de Medicamentos e Artigos Médicos, em especial ao Dr. Aurélio Zamba e a Dra Ivandra Libombo, vão os meus sinceros agradecimentos pelo apoio incondicional prestado;

E por fim, a todos que de forma directa ou indirecta contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente estudo tem como título “**Liderança Transformacional no Ensino Superior em Moçambique: Mecanismo de Implementação de Políticas de Formação no ISCISA (2023)**”, teve como objectivos específicos: identificar os comportamentos dos líderes relacionando o estilo de liderança transformacional no ISCISA; descrever a relação entre a liderança transformacional e a implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do ISCISA e explicar a importância da liderança transformacional na implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do ISCISA. Quanto à natureza do estudo é básico, quanto ao objectivo é explicativo, a abordagem metodológica baseou-se no método misto, ou seja, a abordagem combinada (quantitativa e qualitativa) e sobre o procedimento técnico recorreu-se simultaneamente a pesquisa bibliográfica e documental. Utilizou-se o inquérito por questionário, entrevista e a observação participante, como técnica de recolha de dados. O inquérito por questionário foi aplicado aos funcionários da instituição em um número de 29, dos quais 15 técnicos, 8 docentes, 4 que exercem o cargo de direcção e chefia e 2 que não revelaram a sua ocupação profissional. A análise documental, entrevista e inquéritos permitiu identificar as condições de implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do ISCISA bem como a importância da liderança transformacional na implementação da mesma. Os resultados do estudo permitiram perceber que a direcção/líderes compreendem a necessidade de implementação das políticas de formação e o uso dos métodos inclusivos nos debates de tomada de decisão. Este aspecto pode contribuir para desenvolvimento da instituição e no melhoramento das competências, habilidades e atitudes dos funcionários afectos na instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança Transformacional, Política e Formação.

SUMMARY

The present study has the title “Transformational Leadership in Higher Education in Mozambique: Training Policy Implementation Mechanism at ISCISA (2023)”, its specific objective was: to identify the behaviors of leaders relating the transformational leadership style in ISCISA, describe the relationship between transformational leadership and the implementation of school training policies in Mozambique, in the context of ISCISA and explain the importance of transformational leadership in the implementation of school training policies in Mozambique, in the context of ISCISA. As for the nature of the study, it is basic, as for the objective, it is explanatory, the methodological approach was based on the mixed method, that is, the combined approach (quantitative and qualitative) and regarding the technical procedure, bibliographical and documentary research was simultaneously used. As questionnaire survey, interview and observation were used as data collection techniques. The questionnaire survey was applied to 29 employees of the institution, including 15 technicians, 8 teachers, 4 who hold management and leadership positions and 2 who did not reveal their professional occupation. Document analysis, interviews and surveys made it possible to identify the conditions for the implementation of school training policies in Mozambique, in the context of ISCISA, as well as the importance of transformational leadership in its implementation. The results of the study made it clear that management/leaders understand the need to implement training policies and the use of inclusive methods in decision-making debates. This aspect can contribute to the development of the institution and the improvement of the skills, abilities and attitudes of employees assigned to the institution.

KEY-WORDS: Transformational Leadership, Politics and Training.

LISTA DE ABREVIATURAS

ISCISA - Instituto Superior de Ciências de Saúde de Maputo

ICSM - Instituto de Ciências de Saúde de Maputo

PRE - Programa de Reabilitação Económica

PRES - Programa de Reabilitação Económica Social

MEC – Ministério de Educação e Cultura

SNE - Sistema Nacional de Educação

SNS- Sistema Nacional de Saúde

UEM - Universidade Eduardo Mondlane

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1: Distribuição percentual dos inquiridos por sexo.	38
Gráfico 2: Distribuição percentual dos inquiridos por intervalo de idade.	38
Gráfico 3: Distribuição dos inquiridos por grau académico.	39
Tabela 1: Tempo de serviço.	40
Tabela 2: Ocupação profissional.	40
Tabela 3: Apresentação dos resultados sobre a relação entre a direcção e os colaboradores da instituição.	41
Tabela 4: Influenciação dos líderes na implementação de políticas de formação.	43
Tabela 5: Contributo dos Directores na implementação de políticas de formação.	48
Tabela 6: Percepção das estratégias usadas pela liderança na implementação de políticas de formação.	48
Tabela 7: Coordenação das actividades para a implementação de políticas de formação.	50
Tabela 8: Tomada de decisão.	51

DECLARAÇÃO	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iii
SUMMARY	iv
LISTA DE ABREVIATURAS	v
LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS.....	vi
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Formulação do problema	3
1.2.1. Objectivos	6
1.2.1.1. Objectivo Geral.....	6
1.2.1.2. Objectivos Específicos.....	6
1.2.2. Justificativa	6
1.2.3. Perguntas de pesquisa	8
1.2.4. Estrutura da Dissertação	8
CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1. Liderança, Liderança transformacional e políticas de formação	9
2.1.1. Liderança.....	9
2.1.2. Políticas de formação	11
2.2. Teorias da liderança	12
2.2.1. Teorias das relações humanas	14
2.2.2. Teoria de traços de personalidade.....	14
2.2.3. Teoria Comportamental	15
2.2.4. Teoria Situacional ou contingencial.....	15
2.2.5. Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor	18
2.4.6. Teorias da Liderança transformacional e seu impacto.....	19
2.2.5.1. Liderança Transformacional	21
2.2.5.2. Características da liderança transformacional	24

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA	30
3.1. Abordagem metodológica.....	30
3.1.1. Quanto à natureza	30
3.1.2. Quanto ao objectivo	31
3.1.3. Quanto a abordagem do problema	31
3.1.3. Quanto ao Procedimento.....	32
3.2. Instrumentos e Técnica de recolha de dados.....	33
3.2.1. Inquérito por questionário.....	33
3.3. Técnicas de análise de dados	35
3.4. Questões éticas.....	35
CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	37
4.1. Introdução	37
4.1.1. População e Amostra	37
4.1.2. Perfil demográfico da população-alvo	38
4.2. Comportamento dos líderes relacionando o estilo de liderança transformacional no Instituto Superior de Ciências de Saúde.....	41
4.3. Relação entre a liderança transformacional e a implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde.....	47
4.4. Importância da liderança transformacional na implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde.....	50
CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	54
5.1. Conclusão.....	54
5.2.Recomendação	58
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
7. ANEXO E APÊNDICE	65

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1.Contextualização

A liderança é um conceito que tem várias interpretações e definições. O líder tem sido considerado como alguém que tem características inatas ou adquiridas, ou seja, alguém que se adapta às circunstâncias ou ao contexto em que a instituição se insere, sendo, dentre outras, responsável por gerir conflitos e exercer influencia em diversos ambientes.

Os docentes e directores, enquanto líderes e gestores escolares, podem assumir diferentes estilos de liderança na organização escolar em que actuam, devendo liderar e promover uma cultura escolar de valores e convicções de forma a produzir os resultados previamente estabelecidos. Para isso, devem, em primeiro lugar, promover um clima de bom relacionamento com todos os profissionais afectos à instituição. Em segundo lugar, os docentes e os directores, devem envolver a todos da instituição a participar em actividades, nas tomadas de decisão e demais processos organizacionais da instituição. Tendo em conta que a escola é um local de ensino onde é expectável que as relações entre os indivíduos sejam democráticas, os directores e os docentes devem procurar criar um ambiente favorável a um trabalho eficaz. Para isso, espera-se um líder escolar esteja dotado de capacidades para definir uma visão pessoal para a instituição e saber se comunicar com todos os elementos.

O presente trabalho surge no âmbito da elaboração da dissertação para a obtenção de grau de Mestre em Avaliação e Gestão de Educação na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) e tem como título: **Liderança Transformacional no Ensino Superior em Moçambique: Mecanismo de Implementação de Políticas de Formação**, tendo como foco de estudo o Instituto Superior de Ciências de Saúde (ISCISA), no ano de 2023.

As leis que estabelecem o Sistema Nacional de Educação (SNE) são instrumentos específicos que regem o sector da educação, ou seja, que orientam a implementação de políticas de formação escolar ao nível nacional, no geral, e acabam tratando das políticas de formação no ISCISA, de forma específica. Neste contexto, o ISCISA é também regido pela Lei 18/2018, de 28 de

Dezembro, que estabelece o regime jurídico do Sistema Nacional de Educação (SNE) e pela Lei 27/2009, de 29 de Setembro, relativa ao Ensino Superior.

O Instituto Superior de Ciências de Saúde (ISCISA) é uma instituição pública do Subsistema Nacional de Ensino Superior, dotado de personalidade jurídica, autonomia científica, pedagógica, administrativa, financeira e patrimonial, criado em 2003 pelo Decreto do Conselho de Ministros nº 47/2003, de 23 de Dezembro. O Instituto Superior de Ciências de Saúde (ISCISA) está sediado na Cidade de Maputo e suas actividades lectivas iniciaram-se no ano de 2004. Desde a sua criação funciona em instalações partilhadas com Instituto de Ciências de Saúde de Maputo (ICSM).

Actualmente, o ISCISA é constituído por 9 (nove) unidades orgânicas: Direcção Geral, Direcção Pedagógica, Direcção Científica, Direcção de Registo Académico, Direcção de Administração e Finanças, Direcção de Planificação, Estatística e Cooperação, Direcção de Ensino a Distância, Gabinete de Controlo de Qualidade e Gabinete de Serviços Sociais e Género. Salientar que todas as unidades orgânicas mencionadas são subordinadas a Direcção Geral. Para além da sua operacionalização, na Cidade de Maputo, existem também 3 (três) extensões estabelecidas nas Cidades da Beira, Nampula e Quelimane.

Na sua essência, o ISCISA objectiva, reforçar e melhorar a qualidade, produção e produtividade dos profissionais de Saúde e do Serviço Nacional de Saúde (SNS), como também pretende, com a sua visão, ser uma instituição de excelência com prestígio nacional e internacional, na formação de licenciados e mestres na área da saúde com qualidade, capazes de ajudar a resolver os problemas de saúde das comunidades, através da oferta de cursos de Graduação e Pós-graduação na área de Saúde nas modalidades presenciais e Ensino a Distância, obedecendo os valores institucionais como, o respeito, humildade, honestidade, profissionalismo, eficiência, dinamismo e qualidade.

Segundo a Resolução n.º 14/2010, que aprova o Estatuto Orgânico do Instituto Superior de Ciências de Saúde e revoga o Estatuto Orgânico aprovado pelo Decreto n.º 47/2003 de 24 de Dezembro, o ISCISA tem objectivo de formar profissionais de nível superior com alto grau de qualificação técnica, científica e cultural, capazes de participar activamente no desenvolvimento do país e particularmente do Sistema Nacional de Saúde (SNS); desenvolver a consciência deontológica e brio profissional; promover, desenvolver e aperfeiçoar nos estudantes um espírito crítico e autocrítico, o gosto pelo estudo, pela pesquisa e pelo trabalho; realizar acções de

actualização dos conhecimentos dos quadros e graduados de nível superior, de acordo com o progresso da arte, da ciência e da técnica de acordo com as necessidades nacionais; promover e incentivar a investigação científica e tecnológica; estudar as aplicações da ciência e da técnica nas áreas prioritárias do desenvolvimento do país como meio de formação e de solução de problemas sanitários; realizar actividades de extensão sem a criação de delegações e difundir a cultura, a ciência e a técnica no seio da sociedade moçambicana, sistematizar e valorizar as contribuições de outros sectores nas mesmas áreas; estabelecer e desenvolver relações de cooperação e parcerias nas áreas científicas, cultural e técnica com instituições nacionais, regionais e estrangeiras; formar e desenvolver progressivamente um corpo docente de comprovada craveira científica e técnica, assegurando assim o desenvolvimento equilibrado do ISCISA.

1.2. Formulação do problema

Moçambique, antiga colónia portuguesa, durante a dominação colonial o seu sector de educação possuía um carácter segregacionista e elitista. Com a conquista da independência, em 1975, Moçambique organizou um sistema de educação que visava, numa primeira fase, a formação do “Homem Novo”, no contexto dos princípios universais do socialismo científico e, numa segunda fase, a partir da segunda metade da década de 1980, até à actualidade, passou a adoptar os princípios do neoliberalismo (Bastos e Duarte, 2017).

Toda a sociedade, sem excluir grupos ou classes, tem exercido uma pressão muito forte sobre as instituições de ensino superior, como também tem-se notado um intenso e rápido processo de transformações, exigindo uma melhor qualidade no ensino, maior identificação entre conteúdo ensinado e sua aplicabilidade na vida futura e no mercado de trabalho (Silva e Sarracene, 2012, p.25).

A alteração económica e social afecta directamente aos estudantes em relação a concorrência e admissão para as instituições de ensino público, visto que os estudantes têm vindo a adaptar-se mediante a situação actual. Face a esta situação, o sector privado mostra-se como peça-chave para suprir as lacunas verificadas pelo sector público, no que diz respeito à capacidade de oferta formativa e ao desafio de maior competitividade no mercado, facto que, de certa forma, obriga as

instituições de ensino público a melhorarem a qualidade dos serviços e a eficácia das políticas de formação vigentes.

Portanto, não basta termos instituições de formação com alta capacidade de formar graduados nas respectivas áreas de actuação mas também é necessário que o governo aposte na melhoria das políticas e estruturas de gestão de educação existentes, com maior enfoque aos líderes, responsáveis pelo recrutamento e selecção de formadores ligados em matéria de capacitação de gestão de pessoas, implementação e desenho curricular, que possam ajudar na credibilidade e no crescimento das instituições de formação, para que o país possa satisfazer as necessidades que surgem.

Diante da necessidade de encontrar-se uma liderança eficaz e eficiente torna-se importante e urgente a estruturação de políticas de formação educacional, bem como a necessidade de encontrar líderes ou gestores com visão no futuro, pois, eles actuam com o objectivo de potenciar os colaboradores envolvidos na implementação de políticas de formação robustas. Para a efectivação do mesmo é necessário que os líderes sejam eficientes, eficazes, motivadores e que trabalhem em equipa de forma criativa e inovadora.

Como o sector de ensino privado, as instituições de ensino público são geridos de normas e regras de gestão e uma liderança que é competente e eficiente para o estabelecimento de objectivos, neste caso, na base das políticas educacionais e estratégias que possam conduzir os seus colaboradores ao envolvimento das metas e na busca da eficácia e eficiência. Desta forma, entende-se que a liderança transformacional esteja relacionada com a implementação de políticas de formação educacional, pois, os líderes são os responsáveis pela tomada de decisão e definição de estratégias passíveis de influenciar, de forma positiva, a melhoria e desenvolvimento de políticas formativas.

Considerando a importância do presente tema, pretende-se através desta investigação, contribuir na melhoria da implementação de políticas de formação em Moçambique, tendo em conta a formação em gestão de mudanças e inovação pedagógica, reconhecendo a importância da liderança transformacional a implementar.

As mudanças nas políticas, estratégias ou inovação educacional dependem, também, da relação existente entre o líder ou chefe, visto que ele tem o poder de influenciar os colaboradores para o

alcance e construção de uma equipa motivada e activa, que partilhe interesses para as mudanças pretendidas.

Podemos assim dizer que, para a tomada de decisão, cada elemento tem uma forma diferente de percepção, que podem influenciar a eficácia e eficiência na execução das actividades do dia-a-dia. Na área da educação, vários investigadores centram-se em questões teóricas de gestão de educação a países que podemos encontrar diversidades culturais onde as mesmas tiveram origem.

As críticas e questões sobre o ambiente sociocultural levaram a reflectir sobre as diferentes culturas existentes em Moçambique, e a cultura na qual surge as questões teóricas de gestão de educação. Com efeito, a gestão de educação em Moçambique traz novos papéis e tarefas para os líderes escolares em termo da questão da descentralização. Estes líderes, por sua vez, assumem cargos ou tarefas desconhecidas, como o desenvolvimento curricular, treinamento de professores, manutenção de edifícios, gestão financeira e criação de vínculos com a comunidade (MEC, 2006, como citado em Bazo, 2011).

De acordo com Nhavoto, Buendía e Bazo (2011), os dirigentes escolares em Moçambique, são atribuídos tarefas para desenvolver mudanças escolares e profissional dos professores, pelo facto desses dirigentes serem formados em matéria de liderança através de vários programas, como a introdução de novos currículos, a distribuição de livros escolares, a afectação de recursos às escolas, a formação de professores e de gestores de educação, entre outros, apesar do desconhecimento do impacto das formações na mudança de comportamento dos líderes.

Sobre o assunto, considerando a escassez de informação sobre os estudos a implementação de políticas de formação em Moçambique, justifica-se a necessidade de investigar e partilhar resultados do presente estudo, que procura dar uma significativa contribuição sobre a importância do estilo de liderança transformacional na implementação de políticas de formação em Moçambique.

Neste sentido, surgiu a proposta desse trabalho, que se propõe a desenvolver uma pesquisa no sentido de investigar e entender sobre assuntos de política de formação educacional e liderança transformacional, partindo da seguinte pergunta de partida:

Qual é a importância da liderança transformacional na implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde?

1.2.1. Objectivos

1.2.1.1. Objectivo Geral

Esta pesquisa tem como objectivo geral compreender a importância da liderança transformacional na implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde.

1.2.1.2. Objectivos Específicos

- Identificar os comportamentos dos líderes relacionando-os ao estilo de liderança transformacional no Instituto Superior de Ciências de Saúde;
- Descrever a relação entre a liderança transformacional e a implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde;
- Explicar a importância da liderança transformacional na implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde.

1.2.2. Justificativa

O presente estudo é justificado pela necessidade do autor pretender compreender a importância da liderança transformacional nas instituições de ensino público em Moçambique, bem como clarificar o contributo da mesma para a implementação de mudanças ligadas as políticas de formação educativa vigentes no país, com particular enfoque ao ISCISA.

Os líderes escolares em Moçambique estão sendo solicitados para assumirem diversas tarefas, incluindo algumas sobre as quais têm pouco domínio, particularmente em áreas como desenvolvimento curricular, criação de um clima favorável à inovação e colaboração em suas escolas, bem como treinamento complementar no local de trabalho, por meio da observação em sala de aula e posterior discussão (Bazo, 2011). Por esta razão é importante realizar uma pesquisa para estudar o comportamento da liderança na implementação das políticas educacionais e explicar a importância da relação entre o líder e as políticas de formação.

Acreditamos que é importante desenvolver uma pesquisa que compreenda a importância da liderança transformacional na implementação das políticas de formação educacional, bem como aferir em que medida a liderança influencia a implementação destas políticas.

Outro importante foco desta pesquisa é a liderança transformacional que precisa ser estudada, tendo em consideração sua relação com as políticas de formação e não apenas como um fenómeno isolado.

A partir da revisão da literatura, no capítulo II, sobre a liderança transformacional, pode-se perceber que os autores estão de acordo com a existência de uma relação positiva com a implementação de políticas de formação.

Neste sentido, pretende-se utilizar um instrumento que facilite a caracterização do perfil comportamental da liderança transformacional, com base nas atitudes que influenciam os colaboradores na implementação das políticas de formação, partindo das suas percepções pessoais e avaliação de desempenho.

Pode-se afirmar que, sendo um estudo exploratório e correlativo, procura-se fazer uma ponte entre as construções teóricas apresentadas e a realidade percebida pelos envolvidos. O objectivo final é explicar a importância da liderança transformacional na implementação de políticas de formação com base numa amostra de inquiridos.

Para se atingir os objectivos da pesquisa, utilizaremos um instrumento de trabalho que possa clarificar o que cada inquirido percebe por meio de afirmações que representam os seus comportamentos e sentimentos colocados sob forma de afirmações de acordo com uma escala temporária, com objectivo de conduzi-lo a responder em que medida encontram-se perante a situação.

Com o questionário pretende-se identificar e explicar os comportamentos e atitudes mensuráveis através de respostas das amostras recolhidas e análise dos dados.

A escolha do tema foi motivada pelo facto de o autor da dissertação fazer parte do sector dos Recursos Humanos da Central de Medicamentos e Artigos Médicos na qual ele tramita expedientes relacionados com a formação dos quadros afectos naquela organização. Outro factor motivador prende-se com a necessidade de compreender a importância da formação e liderança transformacional na definição de estratégias para a implementação das políticas de formação educacional no ISCISA.

1.2.3. Perguntas de pesquisa

- Quais são os comportamentos dos líderes relacionando-os ao estilo de liderança transformacional no Instituto Superior de Ciências de Saúde?
- Qual a relação entre a liderança transformacional na implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde?
- Qual a importância da liderança transformacional na implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde?

1.2.4. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação é composta por cinco capítulos. O primeiro capítulo é composto pela introdução do tema, a formulação do problema, os objectivos da pesquisa, as perguntas de pesquisa, e a relevância do tema para a pesquisa.

No segundo capítulo abordaremos a revisão da literatura, que constitui o desenvolvimento da dissertação, onde apresentamos os conceitos de liderança, políticas, formação, liderança transformacional, políticas de formação educacional e as teorias fundamentais desta temática.

O terceiro capítulo tem como propósito apresentar a metodologia usada para a realização da dissertação. Far-se-á a descrição da instituição, a caracterização do funcionamento da instituição, apresenta-se as técnicas da amostragem, a população e amostra, bem como os métodos de procedimento, os instrumentos de recolha de dados, as técnicas de recolha de dados e as técnicas de análise de dados como também as considerações éticas.

O quarto capítulo procede a análise e interpretação dos resultados do inquérito efectuado no ISCISA.

Por fim faz uma apresentação da conclusão, as limitações do estudo e perspectivas de trabalho futuro no quinto capítulo.

CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo procura-se trazer o suporte teórico relativo às dimensões que constituem o destaque da presente pesquisa. Para tal, abordaremos aspectos sobre a liderança, sua importância para a implementação de políticas de formação educacional em Moçambique, os momentos históricos sobre as políticas nacionais de educação e a contextualização das estratégias de implementação, tendo em conta os instrumentos legais aprovados pelo governo. Aborda, também, os objectivos e a política geral do Ensino Superior em Moçambique e a criação do Instituto Superior de Ciência de Saúde (ISCISA).

2.1. Liderança, Liderança transformacional e políticas de formação

2.1.1. Liderança

Etimologicamente a palavra “líder” é um termo inglês *Leader*, com o significado de “algo ou alguém que guia”, termo registado pela primeira vez na língua portuguesa nos meados de 1900 (Vilela e Neto 2017). Para Houaiss (2001) o termo “liderar” foi utilizado para conceptualizar o acto de conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear e atravessar.

Assim sendo, houve a necessidade de definir o conceito de *liderança* por se considerar um termo muito complexo, abrangente e não simples de ser definido apesar de ter sido estudado ao longo da história por cientistas sociais de uma forma exaustiva. Este termo vem sendo usado há aproximadamente duzentos (200) anos na língua inglesa (Bergamini, 2009).

O facto destes estudiosos da psicologia social e do comportamento humano buscarem a décadas, explicar quais os factores que levam os indivíduos a desempenharem papéis de bons líderes ao determinarem a aceitação por parte dos liderados (Borges, 2014). Segundo Kyrillos e Jung (2015) ressaltam que na antiguidade como por exemplo, escritores, artistas e filósofos também eram considerados líderes pelo facto destes estarem dotados de capacidade de influenciar o comportamento e a mente das pessoas, sendo assim, uma das razões pela qual as pessoas se tornam líderes, transformando-as e construindo uma sociedade melhor.

Relacionando o pensamento que os autores citados trazem sobre a definição de liderança, houve a necessidade de fazer ponte entre esses pensamentos com o interesse da pesquisa para poder perceber e compreender como esses autores pensam sobre esta definição.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), Santos (2003), Seters e Fiel (1990) citados por Almada e Pilicarmo (2016), liderança é um conceito multifacetado, Costa (2000), apresenta três concepções diferenciadas sobre liderança (a visão mecanicista, visão cultural e a visão ambígua da liderança).

Para Costa (2000), liderança é o acto de influenciar um grupo para atingir determinados objectivos, por outra, é a capacidade de definir a realidade organizacional através da articulação entre uma visão e os valores do líder.

Leitão e Rosinha (2007, p. 21) definem liderança como “um processo, praticado por alguém, capaz de influenciar a condução e orientação das actividades dos outros membros, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, com o intuito de activar a energia necessária para alcançar eficazmente os objectivos designados pelo líder”. Esta afirmação é reforçada por Rego e Cunha (2007), ao considerarem que a liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou colectivamente, conduz outras pessoas ou entidades a actuarem em prol de objectivos comuns.

De acordo com Bergamini (2009), a liderança é destaca por dois elementos comuns ligados a um fenómeno grupal, que envolve duas ou mais pessoas, e o processo de influência de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores. Para Bryman (2004), destaca-se três elementos comuns como *a influência*, que os líderes têm no impacto sobre o comportamento dos outros; *os grupos*, pois o processo de influência surge no contexto de um grupo e os membros são chamados de subordinados; e *as metas*, que é o foco da influência do líder no grupo.

Não obstante as definições acima, é visto que vários autores contemporâneos que se dedicam a estudos relacionados a este conceito, têm abordado alguns aspectos comuns em torno dele.

À medida que foi desenvolvida esta pesquisa concluiu-se haver várias abordagens teóricas desenvolvidas para explicar o termo liderança. Em suma, há concordância entre os autores sobre a definição da liderança, visto que é uma parte integral do trabalho nas instituições que contribui de forma decisiva para o alcance do desempenho dos colaboradores assim como da instituição.

2.1.2. Políticas de formação

Política é uma palavra de origem grega, *politikó*, que exprime a condição de participação da pessoa que é livre nas decisões sobre o rumo da cidade, a *pólis*. O filósofo e historiador Michel Foucault (1979) afirmou que todas as pessoas fazem políticas todos os dias, e até consigo mesmas! Isso seria possível na medida em que, diante de conflitos, as pessoas precisam decidir, sejam esses conflitos de carácter social ou pessoal, subjectivo. Socialmente, a política, ou seja, a decisão mediante o choque de interesses desenha as formas de organização dos grupos, sejam eles económicos, étnicos, de género, culturais, religiosos, e outros. A organização social é fundamental para que decisões colectivas sejam favoráveis aos interesses do grupo (Oliveira, 2010).

Sob ponto de vista de Bragança (2011, p.2), o conceito de formação refere-se a “um processo interior, que liga-se à experiência pessoal do sujeito que se permite transformar pelo conhecimento, visando desenvolver com sucesso alguma profissão ou ofício”. Embora Garcia (2013, p.19), entenda como “processo socialmente interativo de repasse, transmissão e saberes, do saber-fazer e saber-ser que se exerce em benefício do sistema socioeconómico, ou da cultura dominante”.

Não obstante os conceitos trazidos pelos autores sobre a formação, há necessidade de conceptualizar a formação de professores, que para Marques (2015, p.34), é “um conjunto de actividades sistemáticas e organizadas mediante currículo destinadas a desenvolver conhecimento teórico e prático que capacita profissionais para actuar em processos educativos”.

No âmbito do presente estudo, o pesquisador verificou que existe uma relação entre os termos liderança, políticas e formação, pois estes termos são de extrema importância para os dirigentes escolares em Moçambique, na aquisição de conhecimentos específicos à desenvolver em certas áreas do saber, com o propósito de realizar as actividades inerentes a sua área específica de actuação, ou seja, com a liderança, políticas e formação, os dirigentes escolares em interacção com os outros, poderão receber o aprendizado, construir o saber conforme o seu contexto social, agindo como sujeito activo das transformações sociais, políticas e económicas.

2.2. Teorias da liderança

Existem várias teorias, tipologias e abordagens sobre liderança, e a forma como o sistema de educação em Moçambique está organizada, demonstra que a liderança exerce uma grande influência no domínio do sistema escolar como sendo uma organização.

Embora algumas teorias sobre a liderança possam parecer ambíguas e contraditórias, os autores ligados a esta área de actuação, defendem que cada uma delas tende a complementar-se, possibilitando chegar a conceitos que actualmente são utilizados para chegar a um caminho com aparência da evolução teórica.

No século XX, com o surgimento das teorias científicas focadas à administração, e com a realização de alguns estudos organizacionais, veio a despertar-se o interesse crescente pela liderança, interesse esse que assumiu novos contornos e passou a ser um tema bastante importante e estudado, facto que contribuiu de maneira significativa para a qualidade e atribuições pessoais dos líderes comparativamente ao processo de direcção em si.

Bilhim (2006), nas primeiras investigações sobre a liderança, defende que um líder nasce com atributos e qualidades que distinguem das outras pessoas. Segundo este autor, esses líderes eram figuras históricas que nos tempos de crise faziam prevalecer suas opiniões e mudavam o percurso da história, influenciando as pessoas na forma de pensar e ser na comunidade. Neste sentido, eram atribuídas qualidades especiais tais como a inteligência, carisma, capacidades de persuadir, entre outra que de acordo com Costa (2000) os líderes são considerados como líderes natos.

A teoria de Kurt Lewin, testada por Lippitt e White (1943), nos finais da década de 1930, classificou três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal, conhecida por Laissez Faire (Chiavenato, 2003). Para o autor, a abordagem dos estilos de liderança referenciado diz respeito ao que o líder faz em termo do seu comportamento.

- Liderança Autocrática é aquela que o líder é que determina o que os seus subordinados devem fazer e quando devem fazer as tarefas e que acredita que as pessoas não têm a capacidade de assumir com responsabilidade, sem que sejam controladas ou orientadas. É caracterizada pelo uso da força ou pela punição e pelo interesse pela tarefa e produtividade. Nela o líder é que fixa as directrizes e traça os métodos e as regras das tarefas a executar, sem a consulta ao grupo de trabalho. Sendo ele o dominador, a suas atitudes podem gerar

mal-estar, frustração e provocar tensão no seio do trabalho. Os colaboradores desencadeiam, assim, um sentimento de desvalorização das suas ideias e criatividade, facto que pode originar fraca produção e produtividade.

- Liderança democrática ou participativa, aquela em que há partilha de opiniões para o alcance dos objectivos traçados, as tarefas planificadas são debatidas em plenária e as decisões são partilhadas, ou seja, há compartilha de responsabilidades por parte da liderança através dos debates de ideias e as decisões são tomadas pelos grupos. Nela o líder tem total confiança nos seus colaboradores, coordena as actividades do grupo e supervisiona as suas acções, uma vez que reconhece que são executadas com criatividade e responsabilidade. O líder democrático assiste, estimula e envolve-se no trabalho com todos os elementos da equipa, conduz a organização pelos objectivos traçados sem permitir a criação de um ambiente de tensão, mal-estar e frustração no seio do trabalho. Este estilo de liderança promove bom relacionamento e amizade entre todos envolvidos na gestão.
- Liderança Liberal ou laissez-fairé, aquela em que o líder não participar activamente, dando total liberdade ao grupo, ou seja, nela as decisões individuais e do grupo contam de forma significativa e o líder só participa na tomada de decisões quando é solicitado. O líder tem um comportamento atípico de liderança, evita tomar decisões abdicando da sua autonomia e responsabilidade, ou seja, ele evita se envolver em assuntos importantes que carecem da sua decisão, atrasa-se a responder assuntos pontuais, espera que as coisas corram mal antes de agir, deixa que os problemas se arrastem antes de tomar qualquer intervenção ou acção a respeito.

Para este autor, dos três estilos de liderança mencionados não existe um melhor que o outro, ou seja, o líder aplica cada um dependendo da situação, das pessoas e das tarefas a executar, mandando cumprir as ordens (liderança autocrática), consultando os seus subordinados antes da tomada de uma decisão (liderança democrática) e por fim sugerindo aos seus subordinados sobre a execução de uma determinada tarefa (Liderança Liberal ou laissez-fairé).

2.2.1. Teorias das relações humanas

Segundo Chiavenato (2003), as relações são as acções e atitudes desenvolvidas a partir das interacções entre as pessoas ou determinados grupos, que possuem uma personalidade própria e diferenciada, que incide sobre o comportamento e atitudes das outras, por meio de interacção. As pessoas, no local do trabalho, participam de grupos sociais e mantêm-se em inteiração social. Através deste pensamento, o autor explica o comportamento humano nas organizações na óptica da teoria das relações humanas que passou a estudar essa interacção social.

2.2.2. Teoria de traços de personalidade

Esta teoria é a mais antiga da liderança, pelo facto de estudar a liderança como algo relacionado com a característica pessoal e inata do sujeito. Considerava-se que o traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade inerente ao líder, tais como físicas, intelectuais e sociais dominantes para os líderes. Esta teoria considerava que o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o tornam grande homem que distinguem dos outros sujeitos, por apresentar características marcantes de personalidade pelo qual pode influenciar o comportamento das pessoas (Chiavenato, 2004). Portanto com base nessas características, algumas pessoas eram escolhidas para desempenharem certas tarefas de líderes, em função a esses traços de personalidade observadas. Esta teoria baseia-se na ideia que as pessoas já nascem com atributos de líderes, o que provavelmente não constitui a verdade.

Alguns estudos sobre a liderança apontam cinco características pessoais que pareciam relacionadas a liderança eficaz: a inteligência, alto nível de energia e actividade, autoconfiança, dominância e conhecimento relacionado a tarefa. Foi sugerido por Bowditch e Buono (2004), que certas características culturais tais como a educação superior e status sociais de classe, têm extrema relação com a liderança, embora tenham sido encontrados alguns atributos comuns, esta teoria mostrou-se pouco útil pelo facto de grande parte destas características não distinguirem claramente e consequentemente os líderes dos não-líderes, ou os eficazes dos não eficazes.

2.2.3. Teoria Comportamental

Esta teoria surgiu em resposta as fragilidades observadas pela teoria de traços nos finais dos anos 1940 e princípios dos anos 1950, que tornou-se um importante factor nos estudos sobre a liderança actualmente.

Para uma boa gestão da liderança é importante procurar o comportamento eficaz dos líderes, pois, esta é uma área de estudo menos problemática do que procurar analisar os traços de personalidade dos líderes, na medida em que verificamos que se torna mais simples criar o modelo comportamental do que descrever estruturas de personalidades assim como as características de funcionamento, isto é, no acto da identificação dos comportamentos dos líderes é possível, por meio de capacitações e de formações, potenciá-los, de forma a adquirir novas habilidades e competências e torná-los mais eficazes, o que quer dizer que sob esta abordagem deixaríamos de estar na presença de um líder nato.

“A teoria comportamental representa um desdobramento da teoria das relações humanas, com a qual se mostra eminentemente crítica e severa” (Chiavenato 2003, p. 328). Esta teoria é oposta à teoria dos traços (refere-se a àquilo que o líder faz para liderar os seus liderados), a comportamental estuda a liderança em termos do comportamento do líder em relação aos seus subordinados, baseando no que os líderes fazem no trabalho e a relação desse comportamento com eficácia do líder (Chiavenato, 2003).

2.2.4. Teoria Situacional ou contingencial

As teorias situacionais ou contingenciais têm como pressuposto orientador a inexistência de um estilo único ou característico da liderança válido e comum a todas as situações. Esta teoria foi desenvolvida por Hersey e Blanchard (1969, 1988), conhecida como teoria dos ciclos de vida. A teoria explica que o comportamento e a forma de actuação do líder dependem do conhecimento, experiência, capacidade, assim como confiança, empenho e motivação para a realização de uma determinada tarefa, não sendo perspectivada como característica pessoal, ou traço de personalidade, mas sim como algo que tem a ver com uma tarefa específica dos seguidores.

O líder altera o comportamento em função a situação (Bilhim, 2006). A abordagem desta teoria traz aspectos novos quando se trata de estudos sobre a liderança, como por exemplo para o alcance

da eficácia, cada tipo de liderança diferente deve se adequar à situação ou ao contexto exigido. Neste sentido, a liderança aplica-se ao tipo de líder e aos subordinados que fazem parte da organização, a determinadas tarefas atribuídas e ao contexto em que os subordinados estão inseridos. Temos que ter em conta que o pressuposto desta teoria é a inexistência de um modelo único de liderança aceite e comum a todas situações, isto é, cada contexto é um contexto, e requer um tipo de liderança diferenciado para cada um deles.

Para Bowditch e Buono (2004, p.126) “a teoria contingencial combina a abordagem da teoria de traços e a teoria comportamental, ao sugerir que os líderes mais eficazes são aqueles que são capazes de adoptarem seus estilos e valores as exigências de uma situação ou grupo específico”. Nesta senda, os líderes podem ser eficazes ou ineficazes ao desempenharem as suas tarefas, e isso pode de maior ou menor adequação do seu estilo as variáveis da situação organizacional e o ambiente externo com o qual a organização interage.

Segundo Hersey e Blanchard (1974), citados por Maximiano (2000), o líder deve alterar o comportamento em função da situação (flexibilidade comportamental), aprender a reconhecer as situações e a adoptar os comportamentos a elas ajustados. Portanto, a maturidade deve ser analisada em relação a uma tarefa específica, de forma que um indivíduo ou grupo não é jamais imaturo de forma completa, porque pode dominar diferentes tarefas de formas diferentes.

Com base nas assunções dos autores, percebe-se que para o sucesso dos líderes na tomada de decisão depende da anuência entre o modo como trabalham com os membros do grupo e o tipo de funções que têm que desempenhar. Desta forma, os líderes mais orientados para as tarefas são mais eficazes em situações de elevado ou baixo controlo do que os orientados para o relacionamento. Por sua vez, os líderes orientados para o relacionamento são mais eficazes em ocasiões de controlo.

Segundo Bilhim (2006, p. 350), a liderança situacional tem duas dimensões segundo a teoria da contingência de Fiedler (1971), a *tarefa* e a *relação* na qual é classificada por alta ou baixa na combinação de quadro estilos de liderança a citar:

- Determinar (tarefa elevada e baixo relacionamento) – o líder tem um comportamento directivo que define os papéis e indica o que, quando, como, e onde as tarefas devem ser feitas.

- Persuadir (tarefa elevada e elevado relacionamento) – o líder orienta e convence os subordinados a adoptarem os comportamentos desejados;
- Compartilhar (tarefa baixa e relacionamento elevado) – o papel do líder é de facilitar a comunicação, proporcionando partilha da decisão entre o líder e os subordinados;
- Delegar (tarefa baixa e baixo relacionamento) – o líder dá pouca direcção e apoio, mas identifica o problema, deixando aos liderados a responsabilidade da execução.

O aspecto mais importante deste estilo de liderança é que a eficácia da liderança depende tanto da situação em que o líder se encontra em relação ao seu grupo de trabalho.

2.2.5. Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

De acordo com McGregor citado por Chiavenato (2003), esta teoria compara dois estilos opostos e antagónicos de administração:

Estilo baseado na teoria tradicional (mecanicista, estática, negativa, pragmática e derrotista como filosofia gerencial), que deu o nome de teoria X.

Estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (que retrata o homem como alguém auto-activadora, interiormente controlada e ambiciosa, desejosa de responsabilidade.

A teoria X representa o típico estilo de administração Científica de Taylor, da teoria Clássica de Fayol e da Teoria da Burocracia de Weber em diferentes estágios da teoria administrativa: fixação da iniciativa individual, aprisionamento da criatividade, estreitamento da actividade profissional por meio do método e da rotina de trabalho. A teoria X força as pessoas a fazer exactamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objectivos pessoais (Chiavenato, 2003). O mesmo autor enfatiza que a administração baseada na teoria X fundamenta que o indivíduo é preguiçoso por natureza pelo facto de evitarem os trabalhos sempre que são atribuídas as tarefas e para realizarem carecem sempre de serem supervisionados; falta de ambição nas pessoas porque evitam responsabilidades e gostam de serem dirigidas; o ser humano é egocêntrico pela dependência do indivíduo torna-o incapaz de autocontrolo e autodisciplina; resistente a mudanças (rígido e autocrático); esquemas e padrões planeados e organizados faz que as pessoas sejam meros recursos de produção e estabelecem controlo rígido e regras claras e punições.

A teoria Y diz que os funcionários encaram o trabalho como algo natural como se estivesse fazendo uma actividade de lazer. As pessoas são competentes e criativas, gostam de assumir responsabilidades, possuem autogestão e têm suas recompensas não baseadas apenas no dinheiro, mas no reconhecimento e na possibilidade de ascensão dentro da empresa. Através do ambiente organizacional adequado, o desenvolvimento dos recursos humanos é muito mais optimizado e pode ser melhor aproveitado, exigindo dos gerentes a descoberta de como utilizar o potencial representado pela força de trabalho disponível, mais do que pelos limites da natureza humana (Chiavenato, 2003).

Conforme Chiavenato (2003), a administração baseada na teoria Y tem como fundamentação os modelos inovadores e humanistas, a satisfação pessoal dentro do trabalho, descentralização de decisões e delegação de responsabilidade, ampliação do cargo para maior significado do trabalho, a participação nas decisões e administração consultiva - Autoavaliação de desempenho. Contudo, defende que a teoria Y é a mais eficaz ao longo prazo porque promove um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório ao contrário da teoria X que pode levar a insatisfação e a desmotivação dos membros do grupo.

2.4.6. Teorias da Liderança transformacional e seu impacto

O papel da liderança nas escolas segundo Diogo (2004) é de saber preparar as escolas para a construção de um projecto educacional que antecipe o futuro, e que, como tal, exige não só criatividade e pensamento inteligente, como também capacidade para reinventar as culturas profissionais dominante, encarando as relações de trabalho de modo mais holístico e multifuncional, de poder mais distribuído, e onde a rigidez das estruturas dá lugar à cooperação, responsabilidade, flexibilidade e parceria.

Na década de 1980 abre-se novos caminhos para o surgimento de novas formas de compreender a liderança nas organizações. Bass et al. (2003) apontam que a liderança transformacional é a mais apropriada para as organizações actualmente, por conta das mudanças imprevisíveis que estão presentes nelas.

Para Costa (2000), os líderes começam a ser percebidos como um gestor que corresponde aquele que define a realidade organizacional através da articulação entre a visão (que é o reflexo da

maneira como ele define a missão da organização) e os valores que lhe servem de propósito. Por conseguinte, surge um novo movimento conhecido por “Nova liderança” destacando a liderança transformacional, em oposição a liderança transaccional, que identifica-se pela existência de trocas entre líder e os subordinados, tendo em conta as recompensas de comportamentos apropriados e as punições de comportamentos improdutivos (Leithwood, 1994).

Na mesma senda, Heitor (2006), diz que na liderança transaccional, os colaboradores são motivados pelas promessas que o líder faz ou são corrigidas pelo feedback negativo, por reprovações ou por sanções disciplinares, isto é, ele interage com seus colaboradores de modo que eles dêem continuidade com o que o líder combinou com os seus colaboradores para executarem. Na *categoria do reforço contingencial* a liderança transaccional não implica qualquer transformação de ideia de valores, isto porque nela o líder é visto como alguém que para alcançar os seus objectivos baseia-se em trocas entre algo que ele pode oferecer, face a um determinado comportamento assumido pelos outros.

A relação entre o líder e os seus colaboradores ocorre com as tarefas definidas e objectivos traçados, o que vai possibilitar a atribuição de recompensas e prémios, caso sejam cumpridos os níveis de desempenho pré-definidos. Para poder ajustar aos objectivos pretendidos, o líder deve, também, perceber como os seus colaboradores se comportam diante das suas necessidades e tentar criar melhores condições para garantir o alcance dos resultados definidos. Na *categoria da intervenção em crise*, o líder só actua quando as coisas não correm do jeito planificado ou quando as coisas correm mal. Assim, a correcção de atitudes negativas é feita quando se verifica falhas nas tarefas executadas pelos colaboradores.

Estas duas categorias fazem com que os colaboradores tenham uma baixa vontade de assumir riscos e inovar na organização, por temerem reacções negativas de quem está a liderar ou chefiar a organização.

Nye (2009) refere que os líderes devem inspirar e fortalecer os seus colaboradores, usando momentos de conflitos e de crise para que eles despertem as suas consciências e se transformem, mencionando que os líderes transformacionais excluem o interesse próprio em favor do bem comum, apelando sempre ao interesse colectivo de um grupo ou organização. Estes líderes têm como oposição os líderes transaccionais que utiliza várias abordagens e regras, mas todas elas

viradas para a recompensa, punição e no próprio interesse (Nye, 2009). Contudo, a ideia fundamental da liderança transaccional é o processo geralmente ligado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados.

De acordo com Castanheiras e Costa (2007) a liderança transformacional comporta uma forte componente pessoal que o líder tem como papel fundamental, através da motivação e inspiração dos seus colaboradores, introdução de mudanças nas suas atitudes, com o objectivo de promover consecucões suportadas de valores. Estes autores sustentam, ainda, que a liderança transaccional baseia-se na ideia de atribuição de recompensas e de castigos que os líderes aplicam em relação a resultados perante os objectivos traçados na organização.

Segundo Muchinsky (2004), na liderança transformacional, o líder não se limita a trocar informações ou criar acordos. Em vez disso lidera, para atingir os resultados superiores através do uso de um ou vários componentes incorporados na liderança transformacional que faculte o alcance do bem-estar dos colaboradores e da organização. Na mesma ordem de ideias, Bryant (2003) reforça que na liderança transformacional os líderes propiciam um ambiente em que os seus colaboradores se sentem livres para criarem novas ideias, partilharem experiências e executarem tarefas de forma conjunta.

Desta forma, verifica-se que estas duas orientações de liderança têm impacto significativo para as organizações e são importantes e necessárias para uma gestão eficaz e eficiente.

2.2.5.1. Liderança Transformacional

O conceito de liderança transformacional foi pela primeira vez utilizado na obra *Leadership* de James MacGregor Burns (1978), em que este veio a apelidar os líderes transformacionais de “transformadores”, pelo facto deles criarem grandes mudanças a nível das organizações e da sociedade. Ele foca-se em trazer a liderança transformacional e a liderança transaccional, afirmando que elas se baseavam se em “relação” e “poder”. Segundo Bass (1985), citado por Rosinha (2009), a liderança transformacional está voltada nas pessoas tendo em vista a obtenção de desempenho e satisfação individual ou colectiva, enquanto a liderança transaccional incide em esclarecer o papel e requisitos das tarefas dos colaboradores, assim como as atribuições de recompensas e dos castigos pelo desempenho efectivo. Assim, a liderança transformacional e a liderança transaccional

são dois tipos de liderança que se complementam, onde a liderança transformacional é construída por cima da liderança transaccional (Robbins, 2002).

Para Rego e Cunha (2004, p. 235) a liderança transformacional e transaccional são, no entanto, consideradas ambos estilos que podem ser eficazes em situações distintas como: a transformacional, em períodos de fundação de uma organização e de mudança e a transaccional, em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis.

Burns e Bass, não estudaram a liderança escolar, em vez disso eles basearam seus estudos em líderes políticos, oficiais das forças armadas ou executivos de empresa, embora tenham evidências que mostrem que há semelhanças na liderança transformacional, quer seja no ambiente escolar quer o ambiente organizacional (Leithwood, 1994). No ambiente escolar, a liderança transformacional, tem um papel muito fundamental, no aumento da performance e no apoio a mudança da cultura escolar

De acordo com Bazo, (2011), a liderança transformadora é um termo cada vez mais utilizado em grande escala em relação a inovação da educação, visto que os líderes escolares em Moçambique estão a ser convidados a assumir tarefas desconhecidas, como no desenvolvimento curricular e a criação de um clima favorável a inovação e colaboração em suas escolas, bem como a formação dos seus professores através da observação em sala de aula e discussão subsequente.

Para Southworth (1998, citado em Bazo, 2011), a liderança transformacional preocupa-se com o desenvolvimento da escola, uma vez que se preocupa com a capacitação de equipa e o desenvolvimento de liderança, aprendizagem e visão partilhada. O mesmo autor, compara a liderança transformacional e a transaccional e constatou que na liderança transaccional, os líderes oferecem algum tipo de recompensa ou incentivo em troca para o alcance dos objectivos e esta centra-se principalmente na função de manutenção de uma escola, e a liderança transformacional preocupa-se com o desenvolvimento da escola.

Segundo Burns (1978), os líderes transformacionais tem a capacidade de inspirar os seus seguidores, conseguem implementar grandes mudanças nas atitudes e comportamentos, ganhando a empatia necessária para o alcance dos objectivos desejados pela organização. Eles procuram elevar a consciência dos seguidores a necessidade dos valores morais como, a honestidade e a

honra. Bass considera que estes líderes motivam e gerem um compromisso aos seguidores para com a organização (Rego, 2007).

Segundo Antonakis (2012) citado por Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018, p.518) para compreender a teoria da liderança transformacional é necessário buscar o conceito de carisma, atributo considerando essencial para esses líderes. Bass (1985, p.31) define carisma como “um ingrediente da liderança, mas que em si mesmo não é suficiente para o processo transformacional”.

Um líder, pode ser carismático e não ser transformacional, mas o transformacional pode ter atributos carismáticos, porque o carisma não é uma característica do líder, mas sim, é um atributo que os seguidores dão e que provêm dessa relação social que os líderes representam as ideias (Beyer & Browning, 1999; Burns, 1978; Conger, 1993).

Os líderes transformacionais deveriam se guiar por princípios éticos em seu ambiente de trabalho, que o carisma surgiria como forma de auxiliá-los no engajamento de seus seguidores em direcção ao alcance de objectivos colectivistas (Abelha, Carneiro e Cavazotte, 2018).

De acordo com Muchinsky (2004), a liderança transformacional procura gerar mudanças nas atitudes e nos pressupostos dos membros da organização, de modo a comprometer os seus membros a lutar pelos objectivos e obter resultados, enquanto a liderança carismática está relacionada com o carisma do líder, uma característica que gera confiança e respeito dos seguidores, levando-os a apoiar as suas ideias e convicções.

A liderança transformacional é definida por meio de uma série de comportamentos, tais como, inspiração de uma visão, encorajamento de sacrifícios, oferecimento de referências para a acção, estímulo intelectual, envolvimento dos liderados, influência de atitudes e pressupostos, estímulo das necessidades do liderado e consideração individual (Maciel e Nascimento, 2013).

Nesta ordem de ideias, a liderança transformacional é baseada na partilha de valores e princípios entre o líder e os seguidores, no qual o líder tem a capacidade de motivar e guiar os seus seguidores a cumprirem as metas traçadas, proporcionando assim um ambiente profissional marcado pela satisfação e colaboração mútua.

2.2.5.2.Características da liderança transformacional

De acordo com Leithwood (1994), Geijssel (2001) e Van Der Berg & Slegers (1999), citados em Bazo (2011), a liderança transformacional é caracterizada pela implementação de inovações educacionais onde a visão torna-se em missão, há estímulo de uma cultura colaborativa, incentivo, dedicação, motivação dos colaboradores, compreensão e respeito pelos sentimentos pessoais. Portanto, esta é uma abordagem significativa a ter em conta aos se referir sobre os comportamentos esperados pelos directores no Instituto Superior de Ciências de Saúde, visto que estes inspiram, motivam e transformam os seus liderados a serem e estarem dotados de uma postura mais valiosa para a instituição.

Leithwood (1994) e Gunter (2001) consideram que a liderança transformacional caracteriza-se pela existência da construção de interesses comuns entre os líderes e os seus colaboradores, quer que seja no ambiente escolar quer organizacional, pela semelhança como os líderes/directores coordenam e se relacionam com os seus subordinados e na tomada de decisão.

Relacionando o contexto de pesquisa a abordagem de Leithwood (1994), a liderança transformacional pode ser conceptualizada em oito dimensões a citar: definição de uma visão do instituto de ensino, estabelecimento de objectivos para a instituição, estímulo intelectual, estabelecimento de apoio intelectual, introdução de boas práticas e valores organizacionais importantes, demonstração de expectativas de performance, criação de uma cultura institucional produtiva e a introdução de uma estrutura que facilita a participação activa na tomada de decisões da instituição. Também é observável que os líderes transformacionais tenham tendência a serem indivíduos com personalidade mais extrovertida, proactivas e muito amáveis.

Entretanto Cunha (2007, p.312), afirma que a liderança transformacional, os líderes autênticos tem a combinação com liderança ética. Portanto esses líderes, podem ser mais directivos ou mais participativos, pelo motivo de estarem dotados de alta capacidade de actuarem de acordo com valores e convicções individuais para construírem a credibilidade e conquistarem o respeito e a confiança dos seus colaboradores. Avolio e Bass, (1985) citado por Correia, Mainarde e Lourenço (2010), o líder transformacional tenta incutir nos seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões estabelecidas, mas também as estabelecidas pelo próprio líder.

O líder transformacional cria uma visão de comunicação para a organização, assim como desencadeia aos seus seguidores emoções fortes e de identificação. A outra característica do comportamento do líder transformacional é de motivar os que o rodeia e dar sentido ao trabalho; promove o espírito individual e de equipa; encoraja os seus seguidores para pensamentos visionários e atractivos; estimula o esforço dos seus colaboradores; promovem a criatividade, a iniciativa e incentiva os colaboradores a colocarem questões, debate problemas e olha as velhas situações de uma forma nova; e, não crítica de forma ridícula nem pública, aquando dos erros individuais (Tichy, 1989 citado por Correia, Mainarde e Lourenço, 2010).

De acordo com Avolio e Bass (2004) citados por Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018, p. 518), a liderança transformacional foi estruturada em quatro dimensões, sendo:

- a) **A influência idealizada** (ou carisma) - que representa a componente emocional dessa abordagem. Ela descreve líderes que são um modelo para seus seguidores, que se identificam com eles e procuram replicar seus comportamentos isto é, os líderes transformacionais servem de espelho em relação ao comportamento e são respeitados, admirados e confiados pelos seus colaboradores. É dividida em duas categorias: (1) *a influência idealizada atribuída*, que corresponde às atribuições sobre tais características em um líder feitas por seus seguidores, e (2) *a influência idealizada comportamental*, que se refere à observação de tais características em um líder por seus seguidores.
- b) **A motivação inspiracional** - é um dos aspectos mais importantes que um líder deve possuir. Corresponde à capacidade que o líder tem de possuir uma sensibilidade interpessoal, capaz de perceber quais são as expectativas dos seus seguidores, inspirando-os a compartilharem sua visão e internalizarem um senso de missão sobre tais propósitos. Os líderes acreditam em formas de motivar e inspirar aqueles que estão à sua volta e, promovem desafio ao trabalho desenvolvido por seus liderados, são optimistas com um elevado espírito de equipa.
- c) **O estímulo intelectual** - o líder busca estimular a criatividade e inovação, a reflexão sobre os próprios valores e a solução de desafios quotidianos dos seus seguidores, levando-os a apresentar ideias novas e soluções criativas para problemas já existentes.
A criatividade é encorajada pelo líder e no caso de observância de erros por parte dos membros da equipe, o líder acautelada e não critica ou repreende em público. Quando há

necessidade de implementar novas ideias e soluções criativas de problemas, o líder solicita os membros da equipe para a participação do processo de identificação e solução dos problemas de forma conjunta.

- d) **A consideração individualizada** - é a capacidade que o líder tem de oferecer e prestar a maior atenção a cada um dos seus seguidores, aconselhando e provendo suporte às suas necessidades de realização pessoal e crescimento individual. O líder deve ter capacidade de harmonizar as necessidades e as expectativas dos seus seguidores com os objectivos e à missão da organização.

Os líderes praticam a consideração individualizada através da criação de um meio ambiente colaborativo; reconhecendo as diferenças individuais em relação as necessidades e expectativas mostrando um comportamento de aceitação das diferenças individuais dos seus seguidores.

Neste contexto, é totalmente compreensível que, os líderes com maior capacidade de adaptação trabalham conjuntamente com os seus seguidores de modo a aumentar a sua responsabilidade. Entretanto o líder transformacional age como mentor e treinador, dando atenção às necessidades de cada indivíduo para que este se possa desenvolver e crescer, faz seus seguidores desenvolverem a capacidade de pensar e questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder (Correia, Mainardes, & Lourenço, 2010).

A prática da liderança transformacional na gestão escolar segundo Leithwood (1994), citado em Bazo (2011), considera sendo de maior impacto sobre a aprendizagem organizacional e individual, atribuindo papéis cruciais aos directores para a facilitação e estruturação das escolas, apresentando assim as seguintes dimensões:

- a) **Visão e objectivos:** são traçadas e definidas as prioridades da escola entre o Director e os seus colaboradores, são comunicadas essas prioridades e metas para os alunos e funcionários, dando um sentido ao objectivo da instituição;
- b) **Cultura:** o líder promove uma cultura desconfiança mútua, respeito e transparência entre os funcionários, tanto na interacção com os alunos e demonstra uma vontade de mudar as práticas, à luz de novos conhecimentos;

- c) **Estrutura:** o líder implementa uma estrutura escolar que favorece a tomada de decisão colaborativa, oferece suporte à delegação e distribui liderança e incentiva a autonomia do professor para a tomada de decisões;
- d) **Estímulo intelectual:** o líder encoraja os funcionários a reflectir sobre o que eles estão tentando alcançar com os alunos e como eles estão fazendo, faculta oportunidades para os colaboradores aprenderem com os outros e modelarem a aprendizagem contínua em sua própria prática;
- e) **Apoio individualizado:** o líder oferece suporte moral, mostra, igualmente, apreço pelo trabalho do indivíduo, e leva a sua opinião em consideração na tomada de decisões;
- f) **Expectativa de desempenho:** o líder estabelece e comunica altas expectativas para o desempenho dos professores e alunos e espera que a equipa seja eficaz e inovadora dentro da organização.

2.3. A importância da liderança transformacional na implementação de políticas de formação

A liderança exerce um papel muito importante e determinante para o desenvolvimento das organizações. Para a liderança transformacional que busca o alinhamento entre os valores organizacionais e individuais, é necessário que as organizações tenham muita cautela na verificação da saúde mental e comportamental dos seus colaboradores.

Segundo Calaça e Vizeu (2005), a liderança transformacional propõe que o acto de liderar envolve a criação de novos líderes a partir das pessoas que estão ao redor, envolvendo-as não apenas com as tarefas rotineiras, mas dando às mesmas, além de reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão. Desta forma, podemos aferir que este tipo de liderança tem uma grande importância para as organizações, porque elas abrangem fortemente os valores comungados por todos elementos da organização e oferecem uma visão inovadora e transformadora nos processos sociais e do próprio ambiente organizacional.

Neste contexto, a liderança transformacional será uma variável capaz de trazer melhorias nas situações necessárias para superar os processos ou políticas a implementar. Segundo Lopes e Capricho (2007), os objectivos de aprendizagem, transformação e alto desempenho relativo ao desenvolvimento sustentável da organização são definidos pelo líder transformacional.

Podemos afirmar que a liderança transformacional é importante para a implementação de políticas de formação visto que os resultados da investigação de Leithwood (1994) sugerem que a liderança transformacional indica que as práticas tem uma influência na cooperação dos professores e existe uma relação com as mudanças dos professores em relação ao aperfeiçoamento da escola e suas práticas educativas.

A liderança escolar no sector público em Moçambique tem um papel importância na implementação de políticas de formação, pois, o objectivo dos líderes é de melhorar permanentemente os institutos de formação e promover o desenvolvimento de estratégias para que eles internamente possam desenvolver a sua própria autonomia e a resolução dos seus próprios problemas. Podemos pressupor, ainda, que os líderes governam considerando uma perspectiva sistemática de verificação dos problemas accionando todos recursos humanos, materiais e financeiros, para a resolução dos problemas ao nível de gestão institucional, com vista a alcançar o sucesso da escolar e educativo dos discentes. Neste sentido, o maior desafio dos directores a nível da instituição será estruturar a dinâmica da instituição, estimular o trabalho da equipa e o exercício da autonomia pedagógica, organizativa e a gestão.

Vicente (2004) considera que a gestão e a administração das escolas necessitam de uma liderança esclarecida e forte, que no quadro da crescente autonomia possa constituir um importante meio de impulsionamento da qualidade do sistema educativo. Esta liderança forte e esclarecida pode ou deve permitir que eles promovam o envolvimento e a participação crítica de todos da organização, no desenvolvimento do projecto educativo da instituição. Sergiovanni (2004) saliente que o director da escola, como líder, deve liderar promovendo uma cultura de escola assente em valores e convicções, de modo a produzir o “cimento” cultural que una todas as partes e faça funcionar de forma harmoniosa. Para que isso possa acontecer, o líder deve garantir o desenvolvimento de um clima de bom relacionamento com todos os colaboradores da instituição assim como, também, envolver todos da comunidade educativa nas actividades, na tomada de decisões, na organização da vida da orgânica.

O sucesso de uma organização está fortemente associado aos estilos de liderança aplicados pelos gestores. No entanto, a liderança transformacional tem sido a mais recomendada para os gestores públicos. Nesta perspectiva, Bass et al. (2003) consideram que a liderança transformacional é apontada como a mais apropriada para as organizações actuais, onde a mudança é imprevisível e

estão presentes. O Instituto Superior Ciências de Saúde, sendo uma instituição pública e de ensino superior, para o seu funcionamento deve-se focar nas estratégias para que a instituição tenha sucesso e para tal. Neste sentido, sugere-se que o líder tenha capacidade de definir uma visão pessoal para a instituição, saber comunicar com todos elementos da instituição e conseguir que estes se mobilizem para concretizar os objectivos da instituição. Uma vez que os líderes trabalham com pessoas é importante tomar em conta que esta visão não deve ser imposta mas em vez disso deve ser trabalhada em equipa, para melhor definir as estratégias mais adequadas, em rumo da instituição, para que todos sintam inclusos e engajados no sucesso da organização.

Sergiovani (2004, p.51), propõe que uma teoria para a organização escolar deve se basear em alguns critérios como os seguintes:

- ✓ A linguagem e as imagens devem ser belas e invocar pensamentos consistentes com os propósitos e condições inerentes a escola;
- ✓ Deve ser baseada em ideias e deve por as ligações morais em evidências;
- ✓ Deve levar as pessoas a reagir a nível profundo em vez de a nível mais superficial;
- ✓ Deve ser sensível a totalidade da natureza da racionalidade humana;
- ✓ Deve tomar decisões sobre a organização e o funcionamento escolar, o plano de estudos e a vida da sala de aula que reflecte um ensino construtivo e princípios de aprendizagem;
- ✓ Deve esforçar-se para transformar a escola num centro de investigação;
- ✓ Deve encorajar directores, professores, pais e alunos a gerirem-se, individualmente, a aceitarem responsabilidade pelo que fazem e a ter um sentido de obrigação e de compromisso por fazer o que está certo.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta e discute o procedimento metodológico adoptado para a realização da pesquisa, destacando a abordagem metodológica, a população e a amostra, os instrumentos que possibilitaram a obtenção dos dados, a estratégia de análise de dados e as questões éticas que devem ser observadas, de forma sensível para o grupo alvo da pesquisa.

O processo de investigação é estruturado em diferentes fases a citar: definição do problema, abordagem ao problema; concepção da pesquisa; recolha de dados (trabalho de campo); análise de dados; elaboração do relatório (Marconi e Lakatos, 2011). Com efeito, a metodologia obedece um conjunto de procedimentos sistemáticos e racionais, das ferramentas e dos caminhos a seguir para o alcance de uma realidade teórica e prática, ou seja, para se chegar a um determinado objectivo (Fonseca, 2009). Para este trabalho, metodologia refere-se a todo processo seguido para a consecução da pesquisa.

3.1. Abordagem metodológica

Existem diferentes abordagens metodológicas que se enquadram conforme o propósito, objectivos e procedimentos que o pesquisador possa recorrer como método científico para a sua pesquisa. Quanto a forma usada para a materialização desta pesquisa, o investigador tomou em consideração, a natureza, os objectivos, a abordagem do problema, o método de procedimento de pesquisa entre outras características relevantes que se adequam com o estudo.

3.1.1. Quanto à natureza

O ambiente natural foi a fonte directa para a recolha de dados no estudo, isto significa que consideramos que a interpretação dos fenómenos e a atribuição de significado foi básica na análise de dados, visto que seu principal enfoque foi dar uma significativa contribuição ao corpo de conhecimento já existente em matéria de liderança na Educação. Portanto, quanto à natureza a presente pesquisa é básica porque objectiva gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista (Prodanov e Freitas 2013, p.51).

3.1.2. Quanto ao objectivo

Quanto ao objectivo a pesquisa é explicativa, pois, busca identificar os factores que determinam a ocorrência dos fenómenos da instituição em estudo e sobretudo explicar o porquê das coisas através dos resultados oferecidos. Segundo Gil (2008), a pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, visto que a identificação de factores que determinam um fenómeno exige que este esteja devidamente descrito e bem detalhado.

No presente estudo, o uso de uma ampla base teórica e epistemológica sobre a liderança transformacional denota o reconhecimento da ocorrência deste importante estilo de liderança, havendo daí a possibilidade de realização desta pesquisa tendo em vista explicar como ela se desencadeia no ISCISA.

3.1.3. Quanto a abordagem do problema

O tipo de pesquisa quanto à abordagem metodológica baseou-se no método misto, ou seja, a abordagem combinada utilizando a técnica quantitativa e a técnica qualitativa. A utilização conjunta da técnica quantitativa e a técnica qualitativa facilitou a obtenção de um conhecimento mais aprofundado da realidade institucional em estudo.

A abordagem qualitativa, segundo Beuren (2006, p. 91), permite “estudos que empregam uma metodologia qualitativa podendo descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Salientar, ainda, que a escolha da técnica qualitativa permitiu integrar e compreender os factos sociais da instituição em estudo.

Por sua vez a abordagem quantitativa segundo Michel (2009, p. 37) “trata-se da actividade de pesquisa que usa a quantificação tanto nas modalidades de colecta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatística”. Entretanto, a referida técnica permitiu medir e determinar matematicamente a realidade concernente ao estudo.

3.1.3. Quanto ao Procedimento

Com vista a explorar da melhor forma possível a temática em estudo, recorreu-se simultaneamente a pesquisa bibliográfica, documental e ao trabalho de campo, como procedimento operacional do estudo.

3.1.3.1. Pesquisa Bibliográfica

Segundo Gil (2002, p.44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Nesse estudo, foram utilizados referências teóricas já analisadas, artigos científicos e livros publicados por meios impressos e electrónicos com objectivo de obter informações prévias sobre o problema de partida do qual se procura resposta.

3.1.3.2. Pesquisa Documental

Segundo Fonseca (2009), pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. O autor salienta ainda que a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Nesta senda, Gil (2002) afirma que a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica e difere-se quanto a natureza das fontes. “Nesse sentido, é possível até mesmo tratar a pesquisa bibliográfica como um tipo de pesquisa documental, que se vale especialmente de material impresso fundamentalmente para fins de leitura” (Gil, 2002, p. 46).

As pesquisas bibliográficas e documentais são limitadas a documentos, abrangendo qualquer bibliografia em relação a pesquisa que deseja realizar, que tenha sido tornada pública, como exemplo ela traz publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas etc. (Marconi e Lakatos, 2011).

Esta pesquisa classifica-se como bibliográfica e documental, pelo facto de oferecer vantagem no acesso documental para o estudo, e por permitir ao pesquisador recolher uma serie de informações sobre os fenómenos, do que se a pesquisa fosse feita de forma directa.

3.2. Instrumentos e Técnica de recolha de dados

Os instrumentos e as técnicas de recolha de dados são, respectivamente, meios e procedimentos utilizados para a colecta de material de análise, com vista a responder as perguntas da pesquisa colocada no estudo. Nesta pesquisa usou-se os seguintes instrumentos: inquérito por questionário, entrevista e a observação.

3.2.1. Inquérito por questionário

O questionário usado nesta pesquisa é constituído por uma série de perguntas ordenadas (abertas e fechadas) á serem respondidas por escrito pelos inqueridos sem a presença do pesquisador para aferir se os objectivos traçados no estudo foram ou não alcançados. Assim, a aplicação deste instrumento nesta pesquisa tem como objectivo levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas das situações vivenciadas utilizando a linguagem simples e directa para facilitar a compreensão das perguntas feitas para que as respostas sejam dadas por clareza por parte dos inqueridos.

No questionário com perguntas abertas, as respostas livres são dadas pelos respondentes enquanto no questionário com perguntas fechada são dadas diante as alternativas escolhidas pelos respondentes. O número de perguntas apresentadas no instrumento de recolha de dados (questionário) desta pesquisa são limitadas com algumas questões que não podem ser respondidas por meio de *sim* e *não*.

Observando o desejo de medir o nível de concordância ou não concordância das afirmações, foi usada no questionário da pesquisa o formato típico das escalas de Likert constituída por 4 níveis como: Concordo, Concordo completamente, Discordo e Discordo completamente.

3.2.2. Entrevista

Na concepção de Michel (2009, p.68), entrevista é “considerada um instrumento de excelência da investigação social, pois estabelece uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária ”.

Outrossim, o entrevistado e o entrevistador mantêm contacto ou interacção directa por meio da entrevista. Para Rey (2005, p.47), a entrevista é “um processo activo que se trava entre o

pesquisador e os sujeitos pesquisados e que deve ser acompanhado com iniciativa e criatividade, pelo pesquisador, que deve ter paciência e empregar diversos recursos com as pessoas que apresentam dificuldades para envolverem-se”.

A entrevista permite a obtenção de dados ou informações de uma forma interactiva. Considerando a abordagem dos autores acima citado, este instrumento de recolha de dados é um processo que consiste na interacção verbal que envolve duas pessoas numa situação de frente a frente, em que uma delas formula as perguntas e a outra responde. Portanto, para a efectivação deste estudo foi aplicada uma entrevista semi-estruturada que permitiu o pesquisador com base no guião de entrevista previamente adaptado pudesse adaptar de acordo com a situação real do local de estudo, sem perder o foco dos objectivos traçados na pesquisa.

A entrevista semi-estruturada permite a revelação de determinados fenómenos referentes a matéria em estudo, na qual o pesquisador possa não ter pensado e por via disso, complementam a informação obtida no questionário e nas leituras (Richardson, 2008).

O que justificou o uso deste método de colecta de dado foi porque este é flexível e permitiu uma exploração mais profunda dos tópicos, possibilitando ter um entendimento detalhado das experiências, opiniões e o que os participantes o estudo do Instituto de Ciências de Saúde perspectivam. Ajudou, igualmente, a entender os fenómenos em estudo. Algumas perguntas foram adaptadas com base em respostas dos participantes, tendo sido, algumas delas, ajustadas de acordo com o que foi encontrado no campo de estudo. Por fim, serviu para validar e triangular os dados obtidos por outros métodos aplicado no estudo.

3.2.3. Observação

A técnica de observação permite que o pesquisador esteja presente no local para observar os fenómenos e compreender o contexto em que os fenómenos ocorrem de forma natural. De acordo com Gil (2008), a observação é o uso dos sentidos para poder adquirir os conhecimentos necessários para o quotidiano.

Relativamente à técnica de observação utilizada neste estudo, foram acautelados certos aspectos a observar, através da elaboração de um guião no qual eram anotados os dados em diversos momentos e situações. Visto que a observação ocorreu no ambiente natural, foi possível registar

factos reais e observar os comportamentos de forma natural, sem qualquer simulação dos eventos ocorridos durante o estudo.

O questionário, a entrevista e a observação são instrumentos de extrema importância para a presente pesquisa porque permitiram maior flexibilidade para o pesquisador no processo de recolha de dados.

3.3. Técnicas de análise de dados

Inicialmente referenciou-se que esta pesquisa predomina a abordagem quali-quantitativa, pela necessidade de analisar dados qualitativos, simultaneamente aos dados numéricos sobre os inqueridos.

Para a análise de dados recorrer-se-á ao uso do software SPSS - *Statistical Package for Social Science*. Assim, as técnicas de análise de dados desta pesquisa foram a de análise de conteúdos para os dados qualitativos (perguntas abertas) e a para os dados numéricos a análise estatística descritiva.

3.4. Questões éticas

Considerando o público-alvo da pesquisa e a filiação da instituição, a pesquisa foi realizada dentro da observância de questões éticas, onde houve a necessidade de formalizar mediante a formulação de um pedido de credencial à Direcção da Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) para efeito de pedido de autorização para a realização da pesquisa no ISCISA.

Na posse da credencial, o pesquisador solicitou á direcção do ISCISA e ao corpo docente para participarem na pesquisa, evidenciando a periodicidade de Julho e Agosto do ano de 2023 para que estes sejam inqueridos.

Antes do início da recolha de dados pediu-se para informar antecipadamente aos participantes sobre o trabalho que iria se levar a cabo para evitar possíveis transtornos. De seguida explicou-se os objectivos da pesquisa, marcação dos horários das entrevistas e administração do questionário observando a disponibilidade dos participantes.

Havendo a necessidade de salvaguardar a integridade e a dignidade humana nas entrevistas assim como nos questionários, não foi necessário incluir a identidade dos participantes para garantir o anonimato.

Ainda para acautelar o sigilo das informações ao longo do trabalho foi usado exclusivamente as informações e não referência das fontes das informações relevantes na pesquisa.

Padilhas (2005), afirma que os códigos, as normas, os princípios e as tradições, são critérios que se propõem a dirigir a acção humana, enquanto que segundo Gil (2008), afirma que é muito importante que se observe os princípios éticos internacionais, para permitir dar maior credibilidade e segurança ao pesquisador e a sua pesquisa, pelo facto de ser avaliado pelo comité de ética, cuja finalidade é identificar possíveis problemas de cunho (natureza) ético, em sua formulação e condução.

CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

4.1. Introdução

Depois de ter-se efectuado a recolha de dados, faz-se a apresentação dos resultados obtidos. Como foi referenciado no ponto 3.1.3 tratando-se de um estudo cuja abordagem baseou-se no método misto, tivemos a oportunidade de colher informações novas a partir da análise das respostas, opiniões e percepções fornecidas pelos inquiridos, por outra, através de gráficos e tabela usadas na apresentação dos resultados, mostramos a complementaridade entres estes dois métodos (quantitativo e qualitativo) usados, que para além da compreensão do problema de pesquisa, permite compensar possíveis limitações que um ou outro método possa apresentar.

Espera-se neste capítulo poder analisar e dar repostas através dos dados obtidos sobre os comportamentos dos líderes relacionando o estilo de liderança, a relação entre a liderança transformacional na implementação de políticas de formação, e a importância da liderança transformacional na implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde.

4.1.1. População e Amostra

Segundo Marconi e Lakatos (2011), população é um conjunto de indivíduos que partilham uma ou mais características comuns. Outrossim, população é um agregado total de casos que preenchem um conjunto de critérios específicos (Polit & Hungler, 2004 citados em Reis, 2010).

Importa referir que o presente estudo foi realizado no Instituto Superior de Ciências de Saúde que, de acordo com dados oficiais, é composto por 130 colaboradores. Neste contexto, a população da pesquisa foi composta pelos membros da instituição a saber: Directores, Chefes de Departamento, Docentes e Técnicos da Direcção de Administração e Finanças, Direcção Pedagógica, Direcção de Registo Académico e Direcção de Ensino a Distância.

Diante de uma população, os procedimentos recomendam que desta seja extraída uma amostra, com base no pressuposto de a amostra reunir características típicas da população. Neste sentido, Richardson (2008, p. 158), afirma que a “amostra é qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população”. Para Lopes (2006), amostra é a fracção ou uma pequena parte de um estudo

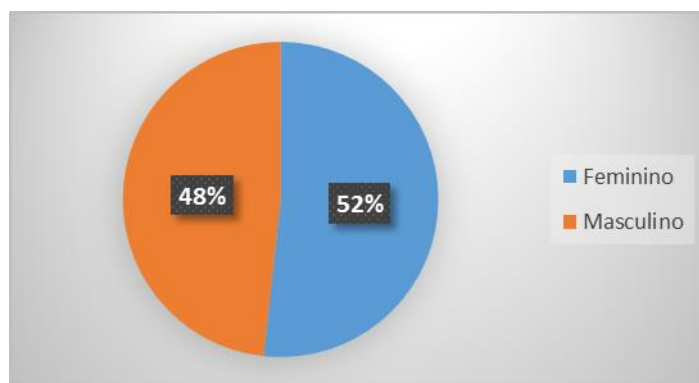
científico, na qual através de critérios determinados faz-se a demonstração do universo do estudo científico para demonstrar um todo.

Para este estudo utilizou-se o tipo de amostragem por conveniência, uma técnica de amostragem não probabilística que se caracteriza pela seleção dos elementos da amostra com base na facilidade de acesso, proximidade do pesquisador e nas limitações de tempo e recursos disponíveis. Essa abordagem se mostrou eficiente para a obtenção de dados iniciais, que contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa e possibilitaram a generalização dos resultados para a população em estudo. Portanto, a amostra foi constituída por 29 colaboradores dos quais: três (3) Directores, uma (1) Directora pedagógica adjunta, quatro (4) chefes de Departamento, oito (8) docentes e trezes (13) técnicos das diferentes Direcções.

4.1.2. Perfil demográfico da população-alvo

A estatística descritiva na análise demográfica da população ajuda a entender e interpretar vários factores a serem analisados, como se demonstra a seguir, os resultados são apresentados em gráficos de Pizza, gráfico de Barras e tabelas.

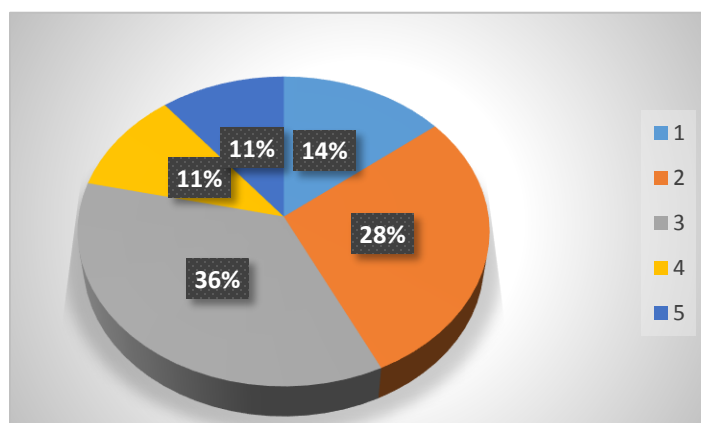
Gráfico1: Distribuição percentual dos inquiridos por sexo.



Fonte: pesquisa do autor, 2023

O gráfico 1 ilustra a estrutura dos funcionários inquiridos por sexo, em que quinze (15) 52% informantes que preencheram o questionário são do sexo feminino e catorze (14) 48% são do sexo masculino. Portanto, os dados mostram que a maioria dos funcionários inquiridos do Instituto Superior de Ciências de Saúde é do sexo feminino.

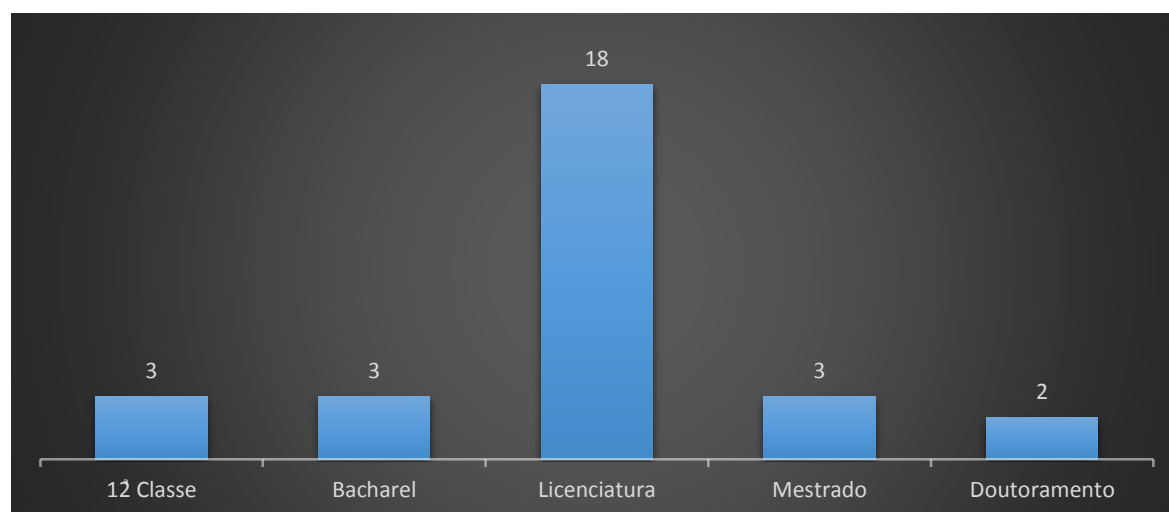
Gráfico2:Distribuição percentual dos inquiridos por intervalo de idade.



Fonte: pesquisa do autor, 2023

O gráfico 2 apresenta a idade dos inquiridos da pesquisa, sendo que quatro (4) se encontram na faixa etária dos 20 à 30 que corresponde a 14%, oito (8) se encontram na faixa etária dos 31à 40 que corresponde a 28%, a maior parte dos participantes se encontram na faixa etária dos 41à 50 que corresponde a 36%, sendo que três (3) participantes se encontram na faixa etária dos 51à 55 que corresponde a 11% e por fim três (3) participantes se encontram na terceira idade, numa faixa etária de 56 à 60 que corresponde a 11%, conforme o gráfico acima.

Gráfico3:Distribuição dos inquiridos por grau acadêmico.



Fonte: pesquisa do autor, 2023

O gráfico 3 mostra às habilitações literárias dos inquiridos, onde dezoito (18) 62.1% têm o grau de licenciatura, dois (2) 6.9% com o grau de Doutoramento e três (3) 10.3% de cada, possuem os graus de 12ª classe, Bacharel e Mestrado.

Tabela1: Tempo de serviço.

Tempo de serviço		Frequência	Percentagem	Valor Percentual	Percentagem Acumulada
Validade	0 à 5	6	21	21	21
	6 à 10	16	55	55	76
	11 à 15	6	21	21	97
	Mais de 20 anos	1	3	3	100
Total		29	100	100	

Fonte: pesquisa do autor, 2023

Os dados da tabela 1 revelam que num total de 29 participantes do estudo, o intervalo mais representado com maior tempo de serviço, foi o intervalo de 6 à 10 com dezasseis (16) participantes correspondente a percentagem de 55%. Não obstante, um outro intervalo na qual mereceu maior atenção ao pesquisador foi o intervalo de 0 à 5 e 11 à 15 com igual número de participantes (6) correspondente a 21% e por fim, 1 participante que esta a mais de 20 anos de serviço que corresponde a 3%.

Tabela2: Ocupação profissional.

Ocupação Profissional		Frequência	Percentagem	Valor Percentual	Percentagem Acumulada
Validade	Direcção	4	13.8	14.8	14.8
	Docente	8	27.6	29.6	44.4
	Técnico	15	51.7	55.6	100.0
Total		27	93.1	100.0	
Dados não respondidos		1	6.9		
Total		29	100.0		

Fonte: pesquisa do autor, 2023

A tabela 2 mostra a ocupação profissional dos inquiridos no seio da instituição, constatou-se que dos vinte e nove (29) inquiridos, quinze (15) são técnicos numa percentagem de 51.7%, constituíram ainda parte da amostra do estudo, 8 (oito) docentes numa percentagem de 27.6% e 4 (quatro) inquiridos que exercem o cargo de direcção e chefia.

4.2. Comportamento dos líderes relacionando o estilo de liderança transformacional no Instituto Superior de Ciências de Saúde

O bom relacionamento ajuda na promoção do bem-estar e auto-estima aos colaboradores, ajudando a eles a se sentirem valorizados pela direcção, a ter mais respeito e confiança entre as duas partes. Também abre espaço para que haja uma boa comunicação entre si e ate mesmo uma relação interpessoal mais abrangente, podendo desta forma proporcionar bons resultados para a instituição.

Quando a direcção proporciona uma boa relação e equilibrada, entre ele e os colaboradores pode vir a diminuir conflitos internos, alem disso as condições do trabalho tornam-se favoráveis.

Tabela 3: Apresentação dos resultados sobre a relação entre a direcção e os colaboradores da instituição.

Relação com a Direcção		Frequência	Percentagem	Valor Percentual	Percentagem Acumulada
Validade	Boa	15	51.7	51.7	51.7
	Equilibrada	12	41.4	41.4	93.1
	Sem Opinião	2	6.9	6.9	100.0
Total		29	100.0	100.0	

Fonte: pesquisa do autor, 2023

Assim, a tabela 3, ilustra as respostas dadas pelos inquiridos sobre a relação com a direcção e como resultado apurou-se que, no total de 29 entrevistados, o maior número (15) de inquiridos, afirmou que relativamente a relação com a direcção da instituição é extremamente **boa**, pois em termos percentuais das respostas correspondem a 51.7%. Por outra, observou-se que 12 entrevistados concordaram que há uma relação **equilibrada**, cuja percentagem das respostas corresponde a 41.4%. A percentagem de 6.9% corresponde aos 2 inquiridos que absterão em responder as questões, o que para eles ficaram **sem opinião** relativamente ao questionamento.

Visto que a maioria concorda de forma **boa** (51.7%) e **equilibrada** (41.4%) sobre o relacionamento entre os colaboradores e a direcção da instituição, isso torna um indicador positiva na qual o entrevistador concluiu que com os dados obtido pode garantir que a instituição tenha um

bom clima organizacional, e isso pode facultar um bom ambiente laboral e facilitar no relacionamento interpessoal na instituição, que de certa forma, pode promover a motivação e o empenho dos colaboradores nas suas actividades do dia-a-dia. Através de alguns relatos colhidos tornou-se visível que a direcção tem mostrado postura de líderes transformacionais, por eles inspirarem seus colaboradores a ultrapassar seus limites, auxiliando-os no desenvolvimento de suas habilidades e potencialidades.

Tendo em conta todos esses elementos, acima citado, pode a direcção através disso, tomar boas decisões para a instituição, pese embora seja um grande desafio. Para Southworth (1998, citado em Bazo, 2011), a liderança transformacional está focada com o desenvolvimento da escola, uma vez que a maior preocupação está ligada com a capacitação da equipa e o desenvolvimento de liderança, aprendizagem e visão partilhada por outra, Canário (2003) reforça que os líderes dependendo do seu desempenho dentro do grupo que lideram, motivam os seus colaboradores, trazendo energias positivas e favorecem um ambiente de desenvolvimento profissional para os seus colaboradores.

O pesquisador, sugere que a direcção de forma rotineira, invista em manter o clima organizacional da instituição elaborando estratégias que possam melhorar o trabalho dos seus colaboradores, fazendo pesquisas, avaliando as opiniões dos seus colaboradores sobre a instituição, visto que isso poderá facilitar bastante na tomada de medidas para que os líderes ou membros da direcção melhorem as suas atitudes ou conduta para que sejam bons orientadores e motivadores das equipas de trabalho.

Tabela 4: Influência dos líderes na implementação de políticas de formação.

Influência dos Líderes		Frequência	Percentagem	Valor Percentual	Percentagem Acumulada
Validade	Concordo	23	79.3	82.1	82.1
	Concordo plenamente	5	17.2	17.9	100.0
	Total	28	96.6	100.0	
Dados não respondidos		1	3.4		
Total		29	100.0		

Fonte: pesquisa do autor, 2023

A liderança exercer um papel extremamente importante para a implementação de políticas em diversos níveis de gestão e isso pode tornar um grande desafio por parte dos líderes e os subordinados. Para isso acontecer, os subordinados devem aderir de forma espontânea e livre aos ideais da liderança.

É de concluir com base nos resultados da tabela 4, que a liderança tem extrema preocupação na implementação de políticas de formação e a mesma tem valorizado seus subordinados e empenha-se com os mesmos para conseguirem alcançar os resultados traçados. Portanto este aspecto é muito importante para a motivação dos seus colaboradores, pois isso pode ajudar com que eles se insiram nos seus líderes e se sintam valorizados, que para Bazo (2011), inspiração consiste em inspirar os seus colaboradores a empenharem-se no seu trabalho de forma a desenvolver, identificar e articular uma visão particular. Não obstante, devemos perceber que grande parte dos entrevistados (79.3%) mostraram que os líderes daquela instituição tem influenciado na implementação de políticas de formação, obedecendo os critérios e dispositivos na qual são usados para regulamentar os cursos de leccionação, bem como a introdução de novos cursos ou curricula a implementar na instituição.

Dos 17.2% dos inquiridos concordaram plenamente que tem havido debates com os membros do colectivo da direcção caso haja necessidade de implementação de certas políticas de formação na instituição, alinhando com as leis ou regulamentos orientadores, com base nos planos de desenvolvimento do Ministério da educação e desenvolvimento humano. Outro mecanismo utilizado inclui as sugestões apresentadas para o debate na tomada de decisão, auscultando todos intervenientes do seio institucional.

Relativamente a implementação de Políticas de formação, os dados mostram que cabe ao colectivo da direcção possibilitar abertura para a participação de todos membros da direcção para exporem as suas ideias e opiniões em forma de debate para posterior tomada de decisão por parte da direcção.

A essência da implementação de políticas de formação no Instituto Superior de Ciências de Saúde permitiu que os directores fossem um pouco mais além no exercício da liderança, pelo facto de muitas vezes serem os responsáveis pela avaliação dessas políticas a aplicar na instituição, como também por desempenharem um papel activo na participação desses processos, por terem à partida mais facilidade em criar laços com os seus liderados, para além de manter a estabilidade com o corpo docente e técnicos, funcionam como um indicador favorável no processo de estabilização das relações humanas; além disso, os directores lideram os técnicos e os docentes que leccionam na instituição, havendo em princípio maior sintonia entre esses técnicos e docentes nos valores enfatizados nos programas educacionais a implementar essas políticas no ISCISA.

Os docentes e os técnicos inqueridos consideraram que são mais frequentes comportamentos dos directores tais como: falar de forma optimista, positiva e com entusiasmo sobre as acções a levar a cabo na instituição, demonstrando confiança no alcance dos objectivos traçados (Motivação Inspiracional); são notáveis a procura e sugestões alternativas diferentes para a resolução de problemas identificados (Estímulo Intelectual); demonstram ser carismáticos e com uma boa conduta, isto é, motivam, respeitam e inspiram confiança para os seus subordinados (Atributos de “Influência Idealizada”).

Os resultados mostram ainda que os docentes percebem com maior evidência os comportamentos de “Influência Idealizada”, ou seja, entendem que os directores empenham-se mais nos discursos e práticas, as suas próprias ideias, crenças e valores e um entendimento colectivo do objectivo da instituição; julgam ainda que na tomada de decisões ponderam com muita observância as consequências éticas e morais.

O maior número dos inqueridos fizeram perceber que os seus líderes tem uma grande preocupação com os seus subordinados quando são verificados erros e falhas, agindo perante eles de modo a corrigir e melhorar no seu empenho, eles ainda definem e especificam melhor em coordenação com eles, as funções de cada um deles. De uma forma geral, entendemos que os líderes incentivam

e estão mais presentes em quase todo o período laboral, como também intervêm com muita frequência na instituição e nas práticas pedagógicas.

Reflectindo sobre os resultados dos dados, para a categoria “Eficácia”, faz algum sentido este atentar a sua proximidade da categoria de liderança “Consideração Individual”, pelo facto da questão da eficácia da liderança relaciona-se muito com a eficácia do líder em atender as preocupações e necessidades dos técnicos e docentes a nível profissional. A categoria “Consideração Individual” também faz a sua aproximação com a categoria “Satisfação”, pelo facto da reflexão a satisfação face à relação de trabalho entre o director e os técnicos e docentes individualmente considerados.

Sobre “Como é que os dirigentes motivam os membros da equipa que não acreditam no sucesso da Instituição”, três chefes de departamento responderam que têm usado uma abordagem de comunicação aberta e transparente e envolvem técnicos em discussões sobre a visão e objectivos da instituição, dando exemplos de conquistas e fracassos, estabelecendo metas claras nas tarefas por executar. Afirmaram, igualmente, que têm procurado encontrar e abordar as preocupações de cada indivíduo, oferecendo apoio moral e psicológico caso necessário, assim como recursos que possam ajudar a superar as fraquezas identificadas.

Com efeito, um dos Chefes de Departamento afirmou o seguinte: “...*temos tido uma comunicação aberta com todos...*” (CD1). Outro teceu as seguintes considerações: “...há no ISCISA uma comunicação e gestão participativa em quase todos os processos...” (CD3).

Estas afirmações denotam um posicionamento idêntico dos Chefes de Departamento face ao uso do potencial de que o Instituto dispõe para a motivação dos funcionários.

Outra questão, que tinha a ver com o “Como é gerida a equipa ou membros que enfrentam conflitos como gestão de mudanças”, todos os entrevistados (7 membros da direcção) mostraram que se tratando de uma instituição pública o maior constrangimento verificado está relacionado na gestão de mudança mas não deixam de trabalhar para garantir que todos os membros da equipa compreendessem o propósito das mudanças e como elas tiveram impacto na sua mudança pessoal e da instituição.

Para identificação algumas fraquezas e oportunidades, por meio de reuniões regulares discutem o progresso e abordam todas as preocupações emergentes, criam formas de capacitar em serviço,

mas por questões de motivação realizam oficina de trabalho e workshops para facilitar e potenciar os seus colaboradores. Também nesses encontros encorajam a todos membros da equipe a resolverem problemas e encontrarem possíveis soluções de forma conjunta.

Por, exemplo, um dos Chefes de Departamento afirmou que *“temos realizado eventos que contribuem para a nossa formação em exercício, o que capacita-nos a entendermos cada vez melhor a dinâmica de uma instituição tão complexa como esta e nos ajuda na gestão dos conflitos que surgem”*. (CD1).

Outro entrevistado respondeu nos seguintes termos: *“...o que aprendemos durante a nossa formação é que a dinâmica das instituições é tal que torna inevitáveis os conflitos, por isso temos que estar preparar para esse ambiente”* (CD2).

Sobre “como são identificados os gestores que exercem o cargo de direcção e chefia”, todos intervenientes da entrevista relataram que gestores que exercem cargos de direcção e chefia são identificados com base em experiência, habilidades de liderança e desempenho e para o nível de base são nomeados por confiança embora os chefes dos departamentos ao responderem foram unânimes que a maioria das vezes usam a estratégia de avaliações de competências, entrevistas e análise do percurso profissional.

A título de exemplo, um dos entrevistados respondeu o seguinte: *“obviamente, existem critérios definidos na lei para a identificação de funcionários com requisitos para cargos de direcção e chefia”*. (CD3).

Um outro entrevistado, na qualidade de Chefe de Repartição (CR1), afirmou o seguinte: *“para além dos requisitos estabelecidos na lei, a confiança também conta para a nomeação a cargos de direcção e chefia”*.

Sobre “como ser líder se os seus superiores não apoiam as suas decisões”, foram feitas exclusivamente aos chefes dos departamentos e repartições na qual alegara que eles tentam em primeiro buscar compreender as razões por trás da falta de apoio e trabalhar para alinhar seus objectivos com as expectativas dos seus superiores.

Os chefes das repartições responderam ainda que fazem esforços para comunicar de forma clara e convincente o valor das suas decisões, apresentando argumentos sólidos e convincentes para que

os seus liderados estejam alinhados. Consideram, também, que têm criado relacionamentos bons com os seus superiores e procuram encontrar áreas de compromisso que possam beneficiar a Instituição como um todo.

Como a liderança pode colaborar para diminuir a rotatividade de um sector? Esta questão foi feita para todos os entrevistados e as respostas dadas foram similares, sugerindo que deve haver mais concentração na criação de um ambiente de trabalho saudável para a instituição e criar mecanismos de incentivos monetários, deram como exemplo a troca de experiências viagem de trabalho, oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional como a continuação de estudo e bolsas:

“...Deve haver incentivos monetários...” (CD1).

“...Pode-se promover viagens de trabalho e trocas de experiência”. (CR3).

“As bolsas de estudo para formações de curta e longa duração, dentro e fora dos países, também ajudam”. (CD2).

Sobre a percepção dos dirigentes a respeito de que estilo de liderança é preponderante na instituição, 5 dos entrevistados consideram que o tipo de liderança aplicada na instituição é a liderança democrática, embora concordem que a liderança predominante seja a transformacional, nem todos mostram domínio do conceito. Pelas características explicadas pelo entrevistador todos concluíram que é a aplicada na instituição, visto que os seus chefes realmente tentam buscar inspirar e motivar a equipe a alcançar o desempenho e o incentiva a mudanças inovadoras:

“...uma liderança que estimula os funcionários a melhorar o seu desempenho” (CD2).

“...Nunca ouvi falar de liderança transformacional mas posso imaginar que seja uma liderança que transforma as ideias em oportunidades e potencial de mudança para um ambiente de trabalho cada vez melhor” (CR1).

4.3. Relação entre a liderança transformacional e a implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde

Com os resultados da tabela 5, pretende-se perceber sobre o contributo dos directores para a implementação de políticas de formação naquela instituição, ao que foi possível perceber nos

inquéritos que há um envolvimento pleno relativamente as eventuais questões emergentes que possam carecer o envolvimento deles.

Tabela 5: Contributo dos Directores na implementação de políticas de formação.

Contributo dos Directores		Frequência	Percentagem	Valor Percentual	Percentagem Acumulada
Validade	Sim	22	75.9	78.6	78.6
	Não	1	3.6	3.6	82.1
	Talvez	4	13.8	14.3	96.4
	Sem Opção	1	3.4	3.6	100.0
	Total	28	96.6	100.0	
Dados não respondidos		1	3.4		
Total		29	100.0		

Fonte: pesquisa do autor, 2023

Permitiu-nos aferir que a maior parte dos inquiridos (75.9%) afirmou que “sim” os directores daquele instituto contribui na implementação de políticas de formação, 3.6% dos inquiridos referiram “não”, 13.8% dos inqueridos referiram “talvez”, 3.4% dos inqueridos referiram “sem opção” e 3.4% dos inqueridos optaram em não responder ao questionamento. Um dado muito importante que levou o pesquisador a identificar em relação a questão em alusão foi o facto de 13.8% dos inqueridos referiram “talvez” e isso consequentemente poderia levar a concluir que estes encontram-se desmotivados e isso poderia afectar o nível do comportamento destes colaboradores.

Tabela 6: Percepção das estratégias usadas pela liderança na implementação de políticas de formação.

Percepção das estratégias		Frequência	Percentagem	Valor Percentual	Percentagem Acumulada
Validade	Excelente	7	24.1	25.0	25.0
	Deficiente	7	24.1	25.0	50.0
	Razoável	13	44.8	46.4	96.4
	Insatisfatório	1	3.4	3.6	100.0
	Total	28	96.6	100.0	
Dados não respondidos		1	3.4		
Total		29	100.0		

Fonte: pesquisa do autor, 2023

Analisando os dados através do questionário, em uma pergunta fechada (Quais as estratégias que têm levado a cabo para a implementação de políticas de formação?) os dados da tabela 6, revelam que a maior parte de treze (13) dos inqueridos tiveram uma percepção Razoável de 44.8%, embora sete (7) 24.1% tenha percepção Excelente a respeito das estratégias que são usadas para a implementação de políticas de formação por parte da liderança na sua instituição, isso torna um dado muito importante para poder perceber, que estratégias devem ser levada a cabo para a melhorias da percepção dos colaboradores. Apenas um (1) 3.4% absteve em responde e um (1) 3.4% defendeu que não percebe, nada visto que as referidas estratégias não são divulgadas a nível dos Sectores/Departamento.

Analisadas estas respostas, constatamos que a Direcção do instituto ao implementar alguma política de formação na instituição, tem a obrigação de marcar colectivos com objectivo de juntar os membros para debater em conjunto e cada um deles dá o seu ponto de vista dos assuntos em debate e em conjunto arranjam soluções de forma a obter a melhor estratégia a ser usada que possa beneficiar a instituição. Portanto, podemos concluir que a direcção do instituto em estudo tem características de incentivar expectativas de desempenho sobre os seus colaboradores.

Relativamente a “como o líder tem relacionado a sua gestão em relação as políticas de formação”, de um modo geral, as resposta dadas foram que eles utiliza uma abordagem participativa, envolvendo a equipa académica e administrativa na formulação e revisão das políticas para que estejam alinhadas com as necessidades reais dos alunos e as tendências do mercado de trabalho.

Sobre as suas características enquanto líder no ISCISA, os entrevistados tiveram várias respostas, contudo, estas convergem na ideia de que as características que mais foram relatadas são em relação a demonstração da capacidade para ouvir e entender as preocupações dos seus colaboradores quando os são solicitados e a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo.

Sobre “como é que a liderança tem influenciado na implementação de políticas de formação”, a maior parte das respostas dadas levaram a concluir que proporcionam um ambiente que apoia e valoriza as inovações pedagógicas, promove a formação contínua dos docentes e incentiva a introduzirem metodologias de ensino modernas, de modo a facilitar a incorporação de novas políticas de formação.

4.4. Importância da liderança transformacional na implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde.

Neste objectivo pretende-se perceber até que ponto os líderes tem promovido a implementação de políticas de formação em coordenação com os seus colaboradores para a tomada de decisão.

Tabela 7: Coordenação das actividades para a implementação de políticas de formação.

Coordenação das actividades		Frequência	Percentagem	Valor Percentual	Percentagem Acumulada
Validade	Sim	19	65.5	67.9	67.9
	Não	9	31.0	32.1	100.0
	Total	28	96.6	100.0	
Dados não respondidos		1	3.4		
Total		29	100.0		

Fonte: pesquisa do autor, 2023

O resultado da tabela 7, mostra que um (1) 3.4% dos inqueridos absteve em responder a questão, nove (9) 31% responderão que os líderes não promovem a implementação das políticas de formação em coordenação com os seus colaboradores na instituição, embora dezanove (19) dos inqueridos que constitui a maior percentagem (65.5%) são de opinião que os seus líderes, afirmaram que a maioria das vezes os seus líderes tem promovido de forma satisfatória a coordenação das actividades, bem como a implementação de políticas de formações a serem implementadas a nível da instituição.

Percebemos que as estratégias adoptada por parte de direcção para a efectivação dessa coordenação é feita por via de agendamento de reuniões com objectivo de debater a respeito dos assuntos necessários, para junto aos seus colaboradores traçarem estratégias assertivas para tomada de decisão, o que nos torna questionável sobre o sucesso dessas políticas de formação. E somos de opinião que esta estratégia traçados pelos gestores da instituição pode vir a gerar mudanças por se caracterizar com a abordagem da liderança transformacional que segundo Bollington (1999, como citado em Bazo, 2011), refere que a liderança transformacional tem sido vista como um grande potencial de gestão de mudança cultural da escola e a criação de condições para o aperfeiçoamento escolar. Em contra partida Nhavoto (2004, como citado em Bazo 2011), muitos programas de formação carecem de abordagens sistemáticas que nem sempre os resultados irão mostrar concretamente as capacitações dos líderes escolar.

Podemos concluir que a liderança transformacional na implementação de políticas de formação escolar é de extrema importância para Moçambique, pois existe muitas iniciativas para inclusão das políticas de formação, mas não baste termos gestores nas instituições é também necessário que apostemos em formação desses gestores a todos os níveis para que tenhamos gestores de alta qualidade com competências técnicas e profissionais que possam suprir as necessidades institucionais.

Tabela 8: Tomada de decisão.

Tomada de Decisão		Frequência	Percentagem	Valor Percentual	Percentagem Acumulada
Validade	Discordo Completamente	2	6.9	8.0	8.0
	Discordo	4	13.8	16.0	24.0
	Concordo	15	51.7	60.0	84.0
	Concordo completamente	4	13.8	16.0	100.0
	Total	25	86.2	100.0	
Dados nãorespondidos		4	13.8		
Total		29	100.0		

Fonte: pesquisa do autor, 2023

Tratando de uma instituição de ensino, o pesquisador percebeu que os líderes daquela instituição usam estratégias colaborativas adequadas para promover a implementação de políticas de formação no processo de tomada de decisão.

Estas estratégias estão associadas a liderança transformacional, visto que esta liderança esta preocupada com o desenvolvimento escolar que na abordagem do Nhavoto, Buendia e Bazo (2011), tem um tarefa de criar um visão partilhada sobre o propósito da escola entre os colaboradores, facilitados o desenvolvimento da organização e individual, o estabelecimento de cultiva colaborativa. Todavia, podemos ver a importância de termos líderes transformacionais nesta instituição por conta dos papel que ele vira a exercer em determinadas actividades, que para Luck (2009), um dos papel importantes e fundamental da figura do líder transformacional é levar os seus colaboradores a focarem-se em aspectos importantes da experiencia, identificar as suas características, analisar seus resultados sob o enfoque dos objectivos educacionais, orientar o

grupo na revisão de seu desempenho, suas competências, hábitos de pensamento, atitudes, em torno dos objectivos e valores educacionais.

O resultado da tabela 8 ilustra que a maior parte dos inqueridos (51.7%) concordaram que os líderes coordenam com os seus colaboradores para a tomada de decisão sobre a implementação de políticas de formação. Verificou-se ainda, que os Directores e os chefes dos departamentos do instituto, de forma conjunta decidem em reuniões técnicas sobre os assuntos que afectam directamente ou indirectamente o sistema de ensino, e o que pode beneficiar a todos membros e a instituição. Para a sua efectivação, são marcados encontros regulares, envolvendo os Directores, os chefes dos departamentos e os docentes de forma a auscultação e debate das ideias, ou seja, são expostos todos os pontos de agenda para o debate e de seguida cada elemento coloca a sua opinião onde serão debatidos para no final, tornar-se uma decisão.

No que diz respeito à “importância do envolvimento dos dirigentes para implementação de boas políticas de formação na instituição”, os Directores afirmaram que eles têm um papel importante para garantir que as iniciativas sejam alinhadas com a visão estratégica da instituição e que haja um comprometimento real com a execução e avaliação dessas políticas.

Os chefes dos departamentos e os restantes técnicos opinaram que o envolvimento dos dirigentes importa para que as políticas sejam bem traçadas e alinhadas as estratégias da instituição e para garantir que os recursos necessários sejam alocados de forma a motivar e incluir a equipe nos processos.

Sobre “que estratégias têm sido usadas para a implementação de políticas de formação”, os dois directores pedagógicos responderam que são realizadas reuniões e consultas participativas com docentes, para colher o ponto de situação, a integração de tecnologias educacionais para aprimorar o processo de ensino-aprendizagem e a capacitação contínua dos professores e os demais técnicos do Instituto, para garantir que estejam actualizados com as melhores práticas pedagógicas.

Um dos directores pedagógicos (DP1) afirmou o seguinte: “...temos convocadas reuniões que envolvem a participação de todos, tendo como objectivo colher as contribuições de cada um”. Outro Director Pedagógico (DP2) respondeu o seguinte: “...decisões como a integração de tecnologias educativas na melhoria do processo de ensino e aprendizagem são um mecanismo que contribui para a inovação pedagógica”.

Sobre “qual é o papel do líder no aprimoramento de políticas de formação na instituição” na Instituição, os dois directores pedagógicos responderam que actuam como facilitadores de mudanças, promovendo um ambiente de trabalho saudável, definindo as prioridades, para posterior debate em secções ou reuniões conjuntas e, para além de tudo, supervisionam a implementação.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Neste último capítulo faz-se a apresentação das conclusões dos dados apurados (secção 5.1) e a ilustração das recomendações (secção 5.2) para esta pesquisa.

5.1. Conclusão

As respostas das questões do estudo realizado com o objectivo de compreender a importância da liderança transformacional na implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde são resumidas neste capítulo e visa em:

- i) Identificar os comportamentos dos líderes relacionando o estilo de liderança transformacional no Instituto Superior de Ciências de Saúde;
- ii) Descrever a relação entre a liderança transformacional e a implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde;
- iii) Explicar a importância da liderança transformacional na implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde.

Para o alcance dos objectivos do estudo, houve a necessidade de responder algumas questões formuladas que orientaram o estudo, nomeadamente:

- i) Quais são os comportamentos dos líderes relacionando o estilo de liderança transformacional no Instituto Superior de Ciências de Saúde?
- ii) Qual a relação entre a liderança transformacional na implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde?
- iii) Qual a importância da liderança transformacional na implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde?

Este estudo é fundamental tanto para o ISCISA quanto para o pesquisador, pois revela como a liderança influencia no clima organizacional, na motivação dos colaboradores e na implementação de políticas de formação. Os resultados indicam que, no contexto do ISCISA, o estilo de liderança predominante corresponde claramente à liderança transformacional. Quando os líderes adotam em um estilo transformacional, eles inspiram, motivam e envolvem a sua equipa, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo, colaborativo e eficiente, que de certa forma podem ajudar a reduzir conflitos internos, melhorar a comunicação e aumentar o bem-estar dos colaboradores, o que, por sua vez, proporciona melhores resultados para a instituição.

Para o pesquisador, o estudo oferece uma compreensão aprofundada de como a liderança impacta no desenvolvimento institucional (ISCISA), possibilitando a identificação de boas práticas e estratégias que podem ser replicadas ou aprimoradas em outros contextos. Além disso, reforça a importância de investir na formação de líderes capazes de exercer uma liderança transformacional, que é essencial para promover mudanças positivas e sustentáveis.

A relevância do estudo também está na sua contribuição para o desenvolvimento do sector de educação em Moçambique, mostrando que uma liderança eficaz e transformacional pode facilitar a implementação de políticas de formação escolar, melhorar a gestão de mudanças, estimular a inovação pedagógica e fortalecer a tomada de decisão participativa. Assim, o estudo destaca que a liderança de qualidade é um pilar para o sucesso institucional e para o avanço da educação no país.

Para a primeira questão do estudo: a liderança transformacional tem incidência no comportamento dos liderados e com maior expressão na instituição. Avaliando a sua presença, designadamente através dos dados colhidos que traduzem a frequência de comportamentos identificados no âmbito da mesma, diríamos que têm uma presença moderada, verificada através da maior parte da amostra, como em cada um dos grupos dos inqueridos por sectores da instituição, além disso, há evidências de que os líderes mais eficazes utilizam comportamentos característicos deste tipo de liderança (Avolio & Bass, 2004; Bass et al., 2003). Os directores/líderes comportam-se da melhor forma possível em relação aos seus colaboradores tem uma relação boa e equilibrada não por conta de assumirem uma posição hierárquica em relação aos seus subordinados.

Quanto a implementação de políticas de formação, eles tem uma grande influência na aplicabilidade dessas políticas por eles serem líderes, responsáveis pela gestão dos recursos humanos, aliado a isso, garantem o aperfeiçoamento dos processos a implementar, e tem uma capacidade de adotarem uma postura de líderes transformacionais. Relatos mostram que os directores/líderes dos ISCISA, tem se comportado de maneira a serem modelo para os seus liderados, inspirando confiança o que leva a serem respeitados e admirados pelos seus funcionários. Portanto para os seus subordinados, eles são indivíduos persistentes, com alta capacidade de liderança e possuem uma determinação extraordinárias que segundo Rego e Cunha (2007), a liderança transformacional centra-se no desenvolvimento dos seus funcionários nas relações de lealdade, confiança, justiça e trabalha para aumentar a auto-estima, confiança e eficácia dos empregados. Contudo, podemos concluir que é um dos principais objectivos da liderança transformacional criar espaços para desenvolver talento, habilidades ao liderado de forma a alcançar melhores resultados em um ambiente organizacional.

Os directores/líderes comportam-se similarmente ao estilo de liderança transformacional no Instituto Superior de Ciências de Saúde, pelo facto das análises obtidas dos relatos dados no acto da entrevista, onde foi possível apurar que os líderes usam estratégias ajustadas ao ambiente institucional, considerando que estes directores/líderes estão cientes das dinâmicas a serem aplicadas.

Para a segunda questão do estudo: procurou-se buscar resposta em relação a liderança transformacional e o contributo dos directores para a implementação de políticas de formação escolar. Os resultados mostram a existência de uma relação entre a liderança transformacional e as políticas de formação, e a partir desta relação procuramos mostrar a respeito da percepção das estratégias e o envolvimento da direcção para implementação das referidas políticas.

A liderança transformacional presente nesta organização, tem foco nos recursos humanos e busca obter eficiência e eficácia no desempenho dos colaboradores de forma a motiva-los e os seus líderes/directores tem facilitado a aceitação e o compromisso da equipe administrativa e os docentes com as novas políticas de formação. De acordo com Bass e Avolio (2004), a liderança transformacional é uma forma de influência dos líderes na atitude e compreensão dos seus liderados no caminho de reconhecer em si mesmo de maneira inovadora as oportunidades e estímulos.

A liderança do ISCISA ter contribuído para a implementação de políticas de formação no momento do envolvimento dos funcionários que fazem parte do corpo da direcção, onde verificamos que nos encontros são alcançados debates proactivos e positivos que culminam em ideias boas para a implementação das políticas pretendidas alinhadas aos objectivos da organização. Essas são as vantagens de termos líderes transformacionais nas organizações porque eles preocupam-se com o desempenho dos seus colaboradores, para além do desenvolvimento socioeconómico e familiar.

Os directores são claros e transparentes sobre as políticas de formação a implementar no Instituto de Ciências de Saúde, ele explicam o objectivo das políticas, como elas são alinhadas, a visão e a missão do ISCISA. Caso haja alguma dúvida eles têm ajudado de forma a evitar qualquer mal-entendido para garantir que todos os seus colaboradores estejam a seguir mesmos caminhos ou ideias. Em relação ao envolvimento no trabalho, concluímos que os directores, docentes e os representantes a área administrativa criam oportunidades para que todos os membros da equipa participem do desenvolvimento e da implementação das políticas de formação nas reuniões e nos grupos de discussão. Os líderes sempre tentam manter ou demonstram compromisso pessoal com as políticas de formação, organizam formações constantes e participam em treinamentos como forma de mostrar entusiasmo e engajam activamente para poderem motivar e inspirarem a equipa.

Também garantem suporte e recursos necessários para a implementação de políticas de formação na instituição através do fornecimento de ferramentas e treinamentos adequados.

Para a terceira questão do estudo: procurou-se buscar resposta sobre a importância da liderança transformacional na implementação de políticas de formação escolar. No que tange ao ISCISA, os directores/líderes tem um papel importantes para a coordenação das políticas de formação escolar a implementar na instituição, o estudo constatou que eles compreendem a necessidades de implementação das políticas de formação e vêem como uma forma de desenvolvimento de potencialidades académicas e intelectual para a formação os formandos no país. Contudo os directores ainda revelam uma grande necessidade de apoiar a implementação de políticas de formações, na aplicação de estratégias participativas nos encontros de debate a nível dos colectivos de direcção, bem como a intensificação de debates rotineiros.

Os membros das diversas direcções, precisam de perceber, em primeiro lugar, que estratégias devem ser usadas para a implementação de uma política de formações e a importância das metodologias a aplicar e os resultados que espera-se alcançar. Estes aspectos podem contribuir para uma melhoria e desenvolvimento da instituição.

Concluimos que os directores/líderes ao implementarem as políticas de formações, precisam de se focar não apenas nas questões metodológicas, mas também nos dispositivos orientadores padrões da instituição e nas questões éticas, para reforçar a postura e autonomia.

De modo geral, pode-se concluir que a direcção/líderes compreendem a necessidade da implementação das políticas de formação e o uso dos métodos inclusivos nos debates de tomada de decisão. Porém nem todos conseguem aplica-los e para os que aplicam os resultados reportaram terem um impacto positivo e satisfatórios.

A instituição passou por transformações significativas em sua estrutura de gestão, com destaque para melhorias na comunicação intersectorial e na adoção de uma abordagem mais participativa na tomada de decisões. Essas mudanças foram impulsionadas pela implementação de um modelo de gestão orientado por dados, aliado a programas contínuos de capacitação para os colaboradores. O estudo analisado evidencia também que houve uma reestruturação no fluxo de trabalho, acompanhada da incorporação de tecnologias digitais que contribuíram para a agilidade e eficiência dos processos internos. Como resultado, observou-se um notável aumento na eficiência organizacional e na satisfação dos profissionais envolvidos. A instituição tornou-se deste modo mais transparente, colaborativa e focada em resultados, o que refletiu directamente na elevação da qualidade dos serviços prestados e na motivação da equipe. Estes avanços confirmam a relevância da gestão estratégica e da inovação tecnológica no aprimoramento do desempenho institucional.

5.2. Recomendação

Nesta secção são feitas as recomendações a nível da liderança transformacional e as políticas de formação escolar onde recomenda-se que:

O conselho de direcção, deve a organizar debates, conferências, seminários, nas áreas chaves do processo de implementação de currículo de formação, de forma a aprofundar cada vez mais os instrumentos legais que norteiam o processo de implementação de políticas de formação na função

pública, embora que o estudo mostra convergência na forma como as políticas são compreendidas e interpretada nos diferentes níveis;

Apostar na formação e capacitação dos especialistas, directores, chefes dos departamentos, docentes, com vista a responder os desafios impostos para a implementação de novas políticas de formação escolar emergentes;

Os directores dos serviços, devem manter a flexibilidade e proactividade na tomada de decisão em coordenação com os membros da direcção, de modo a transmitirem competências mais assertivas sobre a implementação de políticas de formação;

Identificar parceiros a médio e longo prazo que possam financiar as actividades macros da instituição;

Colaborar com o membro da direcção do instituto fornecendo as informações necessárias e monitorar os resultados das políticas de formação a implementar;

Criar estratégias necessárias que favorecem a flexibilidade de aplicar políticas de formação alinhadas com o plano do governo;

Intensificar a equipe de supervisão que monitora todo o processo de formação a implementar de forma rotineira e continua.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abelha, M.D.; Carneiro, P.C.; Cavazotte, F.S. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de factores do contexto organizacional e características individuais. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 20(4), 516-532
- Almada, L. & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudanças dos indivíduos em um processo de fusão. *REGE – Revista de Gestão*, 23 (2016), 10-19.
- Antonakis, J. & House, R. (2002). The full range leadership theory: the way forward. *Transformational and charismatis Leadership: The road ahead* (pp. 3-34). Nova York: JAI Press.
- Assembleia da República de Moçambique. (1992). *Constituição da República de Moçambique de 1990*. Boletim da República: I serie, número 44. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique.
- Assembleia da República de Moçambique. (1992). *Lei n.º 6/92 de 6 de Maio de 1992. Reajusta o Quadro Geral do Sistema Educativo*. Boletim da República: I Série, nº 19. Maputo: Imprensa Nacional.
- Assembleia da República de Moçambique. (2018). *Lei n.º 18/2018 de 28 de Dezembro de 2018. Estabelece o regime jurídico do Sistema Nacional da Educação de Moçambique*. Boletim da República: I serie, número 254. Maputo: Imprensa Nacional.
- Assembleia Popular de Moçambique. (1975). *Constituição da República Popular de Moçambique 1975*. Boletim da República: I serie, número 1. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique.
- Assembleia Popular de Moçambique. (1983). *Lei n.º 4/83 de 23 de Março de 1983. Aprova a Lei do Sistema Nacional de Educação*. Boletim da República: I Série, número 12. Maputo: Imprensa Nacional.
- Avolio, B. J. & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3ª ed.). Nebraska: MindGarden, Inc.
- Bastos, J. N. & Duarte, S. M. (2017). Políticas educacionais e transformações socioeconómicas no período pós-colonial em Moçambique. In *Formação de Professores: Contextos, sentidos e práticas* (pp. 1-10). Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjectividades e Educação.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. (1ª ed.) Nova York: Free Press.

- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, 6 managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bazo, M. (2011). *Transformational leadership in Mozambique in Primary Schools*. [Tese de Doutorado, Universidade de Twente] Enschede.
- Beuren, I. M. (2006). *Como elaborar trabalhos acadêmicos monográficos em contabilidade: teoria e prática* (3rd ed.). São Paulo: Atlas.
- Bergamin, W. (2009), *Liderança: a administração do sentido*. (1ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional. Estruturas e pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Borges, F., & Mendes, J. (2014) Competências do Gestor e do Líder: Estudo de caso. Lisboa: *Lusíada. Economia & Empresa*, 18, 1-10.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2004). *Uma cartilha sobre comportamento organizacional* (6ª ed.). John Wiley & Sons.
- Burns, J. M. (1975). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J.M. (1978). The transforming leader: A meta-ethnographic analysis. *Community College Review* 26 (3), 1-10.
- Bragança, I. F. (2011). Sobre o conceito de formação na abordagem (auto) biográfica. *Revista Educação*, 34 (2), 157-164.
- Bryant, S. (2003). The role of transformacional and transactional leadership in creating, shating, and exploting organizacional knowledge. *Journal of leadership & Organizacional Studies*, São Paulo: Atlas.
- Bryman, A. (2004), *Liderança nas Organizações: Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 1-10.
- Canário, R. (Org.) (2003). *Formação e situações de trabalho*. (2ª ed.). Porto: Editora.
- Castanheira, P. & Costa, (2007). Liderança transformacional, transaccional e “laissez-faire” um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ. In Sousa, J. & Fino. C. (org.) *A Escola suspeita*. Porto: Edição ASA.

- Costa, J. A. (2000). Liderança nas Organizações: Revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In Jorge Adelino Costa, A, Neto Mendes e Alexandre Ventura (org.). *Liderança e Estratégias nas Organizações Escolares* (pp. 15-33). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Correia, R.; Mainardes, E. W.; Lourenço, L. A. (2010). Liderança transformacional como factor de desenvolvimento na gestão pela qualidade total: criatividade, inovação, confiança e trabalho em equipa. *Revista Gestão Industrial*, 6(1): 239-268.
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria geral da Administração* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (1st ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Diogo, J. (2004). *Liderança das escolas. Políticas e gestão local da educação*. (Dissertação de Mestrado). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Fieldler, F. E. (1971). *Current developments in the study of leadership*. In J. R. Hackman & J. E. Lawler (Eds.), *Research on motivation*. Aldine
- Fonseca, R. C. V. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico* (1ª ed.). Curitiba: IESDE, S.A.
- Foucault, M. (1979). *Discipline and punish: The birth of the prison*. Vintage Books.
- Garcia, M. C. (2013). *Formação de professores: para uma mudança educativa* (1st ed.). Porto: Porto Editora.
- GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*: (6ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Gunter, H. M. (2001). *Leaders and leadership in education*. Paul Chapman Publishing.
- Houaiss, (2001). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. (1ª ed.). Rio de Janeiro: Objetiva.
- Hersey, P., Blanchard, K. (1969). *The Managerial grid: A new approach to leadership*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Heitor, M. (2006). Liderança, inteligência emocional e organizações com desempenho elevados: Que relações? In Gomes, J. et al (2006), *Comportamento organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

- Hersey, P., Blanchard, K. (1988). *The Managerial grid: A new approach to leadership* (5th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kyrillos, L. & Jung, M. (2015). *Comunicar para Liderar* (1ª ed.). São Paulo: Contexto.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Education Administration Quarterly*, 30(4).
- Leitão, D. V., & Rosinha, A. P. (2007). *Ética e Liderança: Uma Visão Militar e Académica*. Lisboa: Academia Militar.
- Lippitt, R. & White, R. (1943). The social climate of children's groups. *Journal of Social Psychology*, 17(1), 235-258.
- Lopes, A. & Capricho, L. (2007). *Manual de gestão da qualidade* (1ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Luck, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências* (2ª ed.). Curitiba: Positivo.
- Maciel, C.O. & Nascimento, M. R. (2013). Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 48(3), 544-559.
- Marconi, M. D. A. & Lakatos, E. M. (2011). *Técnicas de pesquisa: Planeamento e Execução de Pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de Dados*. São Paula: Atlas.
- Marques, E. A. (2015). A formação de professores com possibilidade de desenvolvimento da praxis educativa. In Francisco António Araújo, Maria Ozita Albuquerque e Maria Valani Carvalho (orgs.), *Formação e trabalho docente: Educação básica e superior em questão* (1ª ed.). Teresina: EDUFPI.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Michel, M.H. (2009). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.
- Ministério da Educação e Cultura. (1990). Decreto n.º 11/90 de 1 de Junho de 1990. *Autoriza o exercício de actividades de Ensino Particular e de Explicador e revoga os artigos 1 e 6 do Decreto 12/75 de 6 de Setembro*. Boletim da República: I serie, número 22. Maputo: Imprensa Nacional.
- Ministério da Educação e Cultura. (1986). Diploma Ministerial n.º 6/86 de 22 de Janeiro de 1986. *Aprova o Regulamento de Propinas e Taxas de Internamento no Sistema Nacional de Educação*. Boletim da República: I Serie, número 4. Maputo: Imprensa Nacional.

- Muchinsky, P.M. (2004). *Psicologia Organizacional*. (7ª ed.). São Paulo: Thomson.
- Nye, J. S. (2009). *Leadership in war*. Harvard University Press.
- Nhavoto, A., Buendia M & Bazo, M. (2011). *Direcção e Gestão de Escolas: Promovendo Processos de Mudança e Formação de Direcções de Escola*. Maputo: Ministério da Educação.
- Rego, A. & Cunha, M. (2007). *A essência da Liderança-Mudança, resultados, integridade*. Lisboa: Editora RH.
- Rey, B., Carette, V., De France, A. & Kahn, S. (2005). *As competências na escola: aprendizagem e avaliação*. Trad. Isilda Loureço Afonso. Lisboa: Gailivro.
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa Social – Métodos e Técnicas*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas S.A
- Rosinha, A.J.P.E. (2009). *Liderança Transformacional e Transaccional. Conhecimento Tácito em Contexto Militar: Incursões Na Promoção Do Desenvolvimento de Competências de Comando*, no. Cap. II: 61–81.
- Robbins, S (2002). *Comportamento Organizacional* (8ª ed.) São Paulo: Prentice Hall.
- Sergiovanni T. J. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: Edições ASA.
- Silva, H. H. R. da, & Sarracene, J. M. (2012). *Gestão universitária: Liderança e princípios pedagógicos*. Unisalesianos, 3(6).
- Padidlha, P. R. (2005). *Planejamento dialógico: como construir projecto político pedagógico da escola*. São Paulo: Cortez.
- Tichy, N. & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. Nova York: John Wiley & Sons.
- Vicente, N. (2004). *Guia do gestor escolar: Da escola de qualidade mínima garantida a escola com garantia de qualidade*. Porto: ASA.

7. ANEXO E APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

1. As informações fornecidas serão exclusivamente para a elaboração da **DISSERTAÇÃO** e servirá para o Culminar de **CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO** e para obtenção do grau de **Mestre** com o título: “**Liderança transformacional no ensino superior em Moçambique: Mecanismo de implementação de políticas de formação no ISCISA (2023)**”.
2. Sua colaboração é valiosa para a realização deste estudo, contudo, esperamos que as questões sejam respondidas com sinceridade, visto que as respostas serão tratadas com confidencialidade para fins exclusivamente académicos.

Dados Pessoais

Assinale com X, na alternativa correspondente a sua resposta anos.

1. Tempo de serviço:

- a) ☐ 0 à 5 anos, b) ☐ 6 à 10 anos, c) ☐ 11 à 15 anos, d) ☐ 15 à 20 anos, e) ☐ Mais de 20 anos

2. Idade

- a) 20 à 30 (___), b) 31 à 40 (___), c) 41 à 50 (___), d) 51 à 55 (___), e) 56 à 60 (___)

3. Formação académica

- A. 7^a Classe (___) B. 10^a Classe (___) C. 12^a Classe (___) D. Bacharel (___)
E. Licenciatura (___) F. Mestrado (___) G. Doutoramento (___)

4. Cargo que ocupa na Instituição

- A. Direcção (___) B. Docente (___) C. Técnico (___)

Parte II: Questões sobre liderança transformacional e as políticas de formação no Instituição

1. Como classifica a sua relação com a Direcção da Instituição?

- A. Boa (___) B. Má (___) C. Equilibrada (___) D. Sem opinião (___)

2. Tem algum conhecimento sólido/básico sobre políticas de formação?

- A. Sim (___) B. Não (___)

3. A liderança influência no processo de implementação das políticas de formação?

- A. Concordo (___) B. Discordo (___) C. Concordo Completamente (___) D. Discordo Completamente (___)

4. Os Directores têm contribuído para que se implementem políticas de formação na instituição?

A. Sim (___) B. Não (___) C. Talvez (___) D. Sem Opção (___)

5. Qual é a sua percepção em relação as estratégias utilizadas pela liderança no âmbito da implementação de políticas de formação?

A. Excelente (___) B. Deficiente (___) C. Razoável (___) D. Insatisfatória (___)

6. Na sua opinião, os líderes promovem a implementação de políticas de formação em coordenação com os demais colaboradores no processo de tomada de decisão?

A. Sim (___) B. Não (___)

7. Se sim, de que forma ocorre?

8. Marque com X, apenas a resposta correcta para cada questão:

Perguntas	Classificação			
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo completamente
O líder exerce o papel de dominador, espera sempre obediência, centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo.				
O líder traça as directrizes da organização, e as decisões são debatidas com o grupo.				
A liderança supervisiona e participa na definição das tarefas elaboradas pelo grupo, há liberdade total para a tomada de decisão grupal ou individual.				
A liderança é de extrema importância para a implementação de políticas de formação.				
A implementação de políticas de formação estão a ser executadas de forma lenta por causa da má liderança dos Directores.				
Os professores e os técnicos têm contribuído positivamente para o aprimoramento das políticas de formação				
Os Directores criam mecanismos com vista a aprimorar as políticas de formação.				
Os colaboradores são incentivados a apresentarem sugestões na tomada de decisão.				

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA OS DIRECTORES

1. Liderança no Instituto Superior de Ciências de Saúde de Maputo

1. Como Define a Liderança?
2. Como é que os dirigentes motivam os membros da equipa que não acreditam no sucesso da Instituição?
3. Como é gerida a equipa ou membros que enfrenta conflitos como gestão de mudanças?
4. Como é criado o plano de desenvolvimento para o estilo de liderança patente?
5. Como são identificados os gestores que exercem o cargo de direcção e chefia?
6. Como ser líder se os seus superiores não apoias as suas decisões?
8. Como a liderança pode colaborar para diminuir a rotatividade de um sector?
10. Na percepção dos dirigentes, qual é o estilo de liderança prevalecente na instituição?
11. Como o líder tem relacionado a sua gestão em relação as políticas de formação?
12. Quais são as suas características enquanto líder do ISCISA?
13. Como é que a liderança tem influenciado na implementação de políticas de formação?
14. Qual é a importância do envolvimento dos dirigentes para implementação de boas políticas de formação na instituição?
16. Quais as estratégias que têm levado a cabo para a implementação de políticas de formação?
17. Qual é o papel do líder no aprimoramento de políticas de formação na instituição?

Liderança transformacional no ensino superior em Moçambique: Mecanismo de implementação de políticas de formação no ISCISA (2023).

Objectivos Específicos	Questões para cada objectivo
Identificar os comportamentos dos líderes relacionando o estilo de liderança transformacional no Instituto Superior de Ciências de Saúde.	Como Define a Liderança? Como é que os dirigentes motivam os membros da equipa que não acreditam no sucesso da Instituição? Como é gerida a equipa ou membros que enfrenta conflitos como gestão de mudanças? Como é criado o plano de desenvolvimento para o estilo de liderança patente? Como são identificados os gestores que exercem o cargo de direcção e chefia? Como ser líder se os seus superiores não apoiam as suas decisões? Como a liderança pode colaborar para diminuir a rotatividade de um sector?
Descrever a relação entre a liderança transformacional e a implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde.	Na percepção dos dirigentes, qual é o estilo de liderança prevalecente na instituição? Como o líder tem relacionado a sua gestão em relação as políticas de formação? Quais são as suas características enquanto líder do ISCISA? Como é que a liderança tem influenciado na implementação de políticas de formação?
Explicar a importância da liderança transformacional na implementação de políticas de formação escolar em Moçambique, no contexto do Instituto Superior de Ciências de Saúde.	Qual é a importância do envolvimento dos dirigentes para implementação de boas políticas de formação na instituição? Quais as estratégias que têm levado a cabo para a implementação de políticas de formação? Qual é o papel do líder no aprimoramento de políticas de formação na instituição?



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Gilberto Mungo Modesto¹, estudante do
curso de Mestrado em Avaliação e Gestão de Educação²,
a contactar Instituto Superior de Ciências de Saúde Maputo³
a fim de recolher dados inerentes à sua formação.

Maputo, 19 de Abril de 2023⁴

A Directora Adjunta para Pós-Graduação

Alzira Munguambe Manuel

Prof. Doutora Alzira Munguambe Manuel

(Prof. Auxiliar)

¹ (Nome do Estudante)

² (Curso que frequenta)

³ (Instituição de recolha de dados)

⁴ (Data, Mês e Ano)





**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DE SAÚDE
(ISCISA)**

Direcção Científica

Ao

Gilberto Manejo

Modesto

N/Ref.^o N^o 177 ISCISA/2023

Assunto. Comunicação de Despacho

Sobre a pedida da Faculdade de Educação, Formulado ao Exmo. Senhor Director Científico do ISCISA, a favor do Sr. **Gilberto Manejo Modesto**, afim de proceder recolhas de dados inerentes ao curso de Mestrado em Avaliação e Gestão de Educação, no Instituto Superior de Ciências de Saúde. Cujo Teor “**Autorizo**”

Atenciosamente

Maputo, aos 10 de Julho 2023

A Director Científico Adjunto

Dulnério Sengo, Prof. Doutor

*Recebido
17/07/2023
Gilberto Manejo*

ENDEREÇO:
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DE SAÚDE
Av. Tomás Nduda N^o 977
MAPUTO – MOÇAMBIQUE

MS – DG 4 – Formato A4 (210x297 mm) C.J.

Telefones: 21-466083
FAX: 258 (21) 466083
Celulares 258 82 3001728
258 82 3001731
www.iscisa.ac.mz