



REVES - Revista Relações Sociais (eISSN 2595-4490)

Desafios da liderança na função pública: uma instituição de ensino geral em Songo-Moçambique

Retos del liderazgo en la función pública: una institución de enseñanza general en Songo- Mozambique

Leadership challenges in the civil service: a general education institution in Songo-Mozambique

Tima Sansão Júnior Ferreira

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0756-2957>

Universidade Aberta ISCED, Moçambique

E-mail: tferreira@unisced.edu.mz

Adalberto Paulino Falso Armindo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8300-715X>

Universidade Aberta ISCED, Moçambique

E-mail: aarmino@unisced.edu.mz

Article Info:

Article history: Received 2024-07-07

Accepted 2024-10-10

Available online 2024-10-0

doi: 10.18540/revesv17iss2pp20030



Resumo. O presente artigo aborda os desafios da liderança na instituição de ensino geral pública em Songo, província de Tete-Moçambique, onde tem como objetivos analisar os desafios da liderança na gestão da Escola, identificar os fatores que influenciam na gestão; levantar as teorias sobre a liderança nas organizações e; propor medidas para melhorar a gestão na escola. Quanto à metodologia, o estudo é qualitativo. O instrumento de recolha de dados foi a técnica de entrevista estruturada, dirigida aos membros da direcção, pessoal docente e não docente da escola. Os resultados revelaram que a gestão escolar é feita com base nas normas estabelecidas pelo Ministério que superintende o sector da educação, existindo casos de algumas ações que contrariam tais normas realizadas pela liderança, que afetam a relação dentro da instituição e com a comunidade. O estudo de liderança que se mostrou prevalente é a democrática, que por sua vez, não tem sido exercida na área financeira, em que a liderança tem sido autocrática nas decisões tomadas. Por conseguinte, foram identificadas como medidas para o melhoramento da gestão da escola, a realização de encontros de natureza pedagógica, bem como o processo comunicativo. Desta feita, constatou-se que os principais desafios da liderança no processo de gestão na instituição de ensino geral pública em Songo estão ligados à gestão da área financeira e a comunicação, tanto com o público interno e externo, o que requer um estilo de liderança que permita uma ação conjunta na tomada de decisão.

Palavras-chave: Desafios. Liderança. Gestão e Escola.

Resumen. Este artículo trata de los retos del liderazgo en una institución pública de enseñanza general de Songo, en la provincia de Tete-Mozambique. Sus objetivos son analizar los retos del liderazgo en la gestión de la escuela, identificar los factores que influyen en la gestión, estudiar las teorías sobre el liderazgo en las organizaciones y proponer medidas para mejorar la gestión en la escuela. En cuanto a la metodología, el estudio es cualitativo. El instrumento de recogida de datos fue la técnica de entrevista estructurada, dirigida a miembros de la dirección de la escuela, personal docente y no docente. Los resultados revelaron que la gestión escolar se basa en las normas establecidas por el Ministerio que supervisa el sector educativo, aunque hay casos de algunas acciones que van en contra de estas normas llevadas a cabo por el liderazgo, que afectan la relación dentro de la institución y con la comunidad. La forma de liderazgo más predominante es la democrática, que a su vez no se ha ejercido en el área financiera, donde el liderazgo ha sido autocrático en las decisiones tomadas. Como resultado, se identificaron medidas para mejorar la gestión de la escuela, como la realización de reuniones de carácter pedagógico, así como el proceso de comunicación. Como resultado, se constató que los principales desafíos para el liderazgo en el proceso de gestión en la institución pública de enseñanza general de Songo están relacionados con la gestión financiera y la comunicación con los públicos internos y externos, lo que requiere un estilo de liderazgo que permita la acción conjunta en la toma de decisiones.

Palabras clave: Desafíos. Liderazgo. Gestión y Escuela.

Summary. This article deals with the challenges of leadership in a public general education institution in Songo, in the province of Tete-Mozambique. Its objectives are to analyse the challenges of leadership in the management of the school, to identify the factors that influence management; to survey the theories on leadership in organisations and; to propose measures to improve management in the school. In terms of methodology, the study is qualitative. The data collection instrument was the structured interview technique, aimed at members of the school's management, teaching and non-teaching staff. The results revealed that school management is based on the norms established by the Ministry that oversees the education sector, although there are cases of some actions that go against these norms carried out by the leadership, which affect the relationship within the institution and with the community. The most prevalent form of leadership is democratic, which in turn has not been exercised in the financial area, where leadership has been autocratic in the decisions made. As a result, measures to improve the school's management were identified, such as holding meetings of a pedagogical nature, as well as the communication process. As a result, it was found that the main challenges for leadership in the management process at the public general education institution in Songo are linked to financial management and communication with both internal and external audiences, which requires a leadership style that allows for joint action in decision-making.

Keywords: Challenges. Leadership. Management and School.

1. Introdução

O presente artigo aborda os desafios da liderança numa instituição de ensino geral público em Songo, província de Tete-Moçambique, com os seguintes objetivos analisar os desafios da liderança na gestão do estabelecimento de ensino, identificar os fatores que influenciam na gestão; levantar as teorias sobre a liderança nas

organizações e; propor medidas para melhorar a gestão na escola. O estudo é de natureza qualitativa, pois busca compreender a relação entre liderança, motivação e desempenho dos funcionários na instituição de ensino, que se dedica a formar futuros profissionais para o desenvolvimento sustentável de Moçambique, onde a qualidade de ensino ainda é insatisfatória. A liderança desempenha um papel crucial na motivação dos subordinados para a realização de suas atividades, impactando diretamente seu desempenho e os resultados da organização. Por isso, é essencial que os líderes possuam inteligência emocional, permitindo-lhes gerenciar e orientar os sentimentos da equipe em direção ao cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Na função pública, especialmente na área de investigação, a motivação dos funcionários tem se refletido na falta de comprometimento e na baixa entrega em relação ao envolvimento e ao cumprimento de suas atribuições profissionais.

No contexto da instituição pesquisada, a liderança enfrenta o desafio de fazer com que as pessoas confiem no seu papel como transmissora de fatos, valores e ideias. Além disso, outro aspecto crucial para a liderança é promover uma educação igualitária e de qualidade, que engaje todos os membros da comunidade escolar-pais, alunos e professores. Para isso, é fundamental compreender a realidade vivida por essa comunidade, suas necessidades e aspirações, a fim de refletir esses elementos no projeto político pedagógico e no currículo escolar.

A principal motivação para a escolha deste tema reside na falta de estímulo à aprendizagem observada na escola, o que compromete o processo educacional dos alunos, a liderança é apontada como autoritária, comunicação ineficiente, etc.

Ao analisar as dificuldades da gestão de recursos humanos na função pública, o estudo destacou o papel crucial da liderança na superação dos desafios impostos por normas rígidas. O artigo demonstra que líderes eficazes podem influenciar significativamente o desempenho e a motivação dos servidores, contribuindo para a melhoria dos serviços públicos.

O artigo contribui de forma significativa para o campo de conhecimento da gestão escolar, ao analisar os fatores que influenciam a tomada de decisões nas escolas e propor alternativas para uma gestão mais eficaz e alinhada com as necessidades da educação na era moderna.

2. Revisão da Literatura

Para Libâneo (2007) a gestão escolar é muito fundamental para aumentar os valores para quem procura uma instituição de ensino, acrescentando que considerando o carácter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões. (Libâneo, 2007, p. 324)

O clima organizacional, a liderança é um fator extremamente importante para garantir a manutenção, comprometimento e engajamento das equipes de trabalho com as metas organizacionais, Rodrigues et al. (2017). Acrescentando que não existe um estilo de liderança universalmente aceito, mas sim contingencial. Concluindo que a liderança autocrática, marcada pela centralização do poder e pela ausência de participação dos colaboradores, gera um ambiente de trabalho hostil, caracterizado por tensão, desmotivação e baixa autoestima, o que impacta negativamente tanto a produtividade da equipe quanto a imagem da organização.

Benevides (2010) destaca que o estilo autocrático se caracteriza pela centralização do poder e pela falta de participação dos colaboradores. Em contrapartida, na liderança democrática, o líder valoriza a colaboração e a tomada de decisões em grupo. Por fim, o estilo liberal se caracteriza pela delegação quase total do poder para a equipe, com o líder atuando de forma mais passiva.

Verificamos que na teoria da contingência postula que os líderes devem adaptar seu estilo de liderança às demandas de cada contexto, não existindo uma abordagem única e universalmente eficaz (Cruz, 2012). Acrescentando que para Bernardes (2008) “as teorias de contingência demonstram que o líder não é um ator isolado, mas sim influenciado e moldado pelo ambiente em que atua, exigindo uma constante adaptação às variáveis contextuais.” (p. 59).

No modelo de Fred Fiedler é um instrumento fundamental para analisar os impactos entre o líder e características de um relativo cenário, onde são apontados alguns elementos como: a autoridade formal, a organização da tarefa e as relações líder/seguidores. Acrescentando que o modelo traz orientações para as relações eficazes em função do seu controle situacional (Venâncio, 2017).

No modelo de Hersey e Blanchard estão consagradas duas variáveis contingenciais: comportamento do líder, na orientação para as tarefas e relacionamentos; e a maturidade dos colaboradores, no desempenho de funções, experiência profissional e traços psicológicos, como a autoconfiança, a motivação e o empenho. Para estes autores, verificamos que as principais habilidades do líder é, ser seguro e capaz de despertar o interesse pelo trabalho e com isso a vontade de crescimento na organização, não só baseando as suas acções na condução do grupo, mas também compreendendo os objectivos definidos pela organização, procurar estabelecer metas, identificar o que motiva o colaborador e, por conseguinte, reconhecer tal motivação (Gracioso, 2009). Assim, pode-se dizer que o líder precisa desenvolver habilidades que lhe possibilitem desenvolver as competências individuais e as de grupo da sua equipa.

Assim, cabe ao gestor escolar articular o trabalho desenvolvido entre os setores administrativo e pedagógico, como também influenciar de forma positiva o grupo de trabalho e promover um ambiente favorável para o alcance dos objetivos. Além disso, o número de pessoal existente, a disponibilidade de material e a disposição de recursos financeiros em quantidade suficiente, têm forte contribuição para o sucesso do trabalho do gestor escolar (Sousa, 2014).

Em 2009, Lück diz-nos que a direção da escola lidera e organiza o trabalho de todos os intervenientes que nela actuam, de modo a orientá-los com vista a promover o desenvolvimento do ambiente educacional, no que concerne a aprendizagem e formação dos alunos. O diretor escolar, além de liderar o processo pedagógico, desempenha um papel crucial na gestão dos recursos financeiros, materiais, humanos e tecnológicos da escola. A transparência nessa gestão, segundo Souza (2019), é essencial para fortalecer a confiança da comunidade escolar e garantir a eficácia das acções educativas.

A gestão financeira da escola favorece a resolução dos problemas de consumo, manutenção e reparos e pela gestão dos recursos existentes. Com isso, cabe ao diretor da escola assumir a responsabilidade de tal gestão, que tem sido realizada

com valores variáveis, tendo como base o número de alunos e as fontes de recursos disponíveis (Lück, 2009).

Verificamos que a globalização, a complexidade, a desigualdade, a diversidade e a erosão da confiança exercem uma profunda influência sobre as práticas de gestão pública (Schwella, 2005). A evasão escolar é um dos maiores desafios que os gestores das escolas públicas enfrentam, o que os leva a verificar a lista de frequência com regularidade, dado que quando ocorre uma situação de abandono do aluno, soa o alarme de que algo errado esteja a acontecer, sendo possível que a escola seja o elemento causador de tal facto, que levou a perda de motivação para os estudos, competindo ao gestor buscar solucionar o problema existente e motivar os alunos para a sua permanência na escola (Wastowski, 2020).

Notamos que a rigidez das normas limita a capacidade dos líderes públicos de tomar decisões ágeis e de adaptar a gestão às demandas da sociedade, comprometendo a eficiência da administração pública (Silva, 2017). Acrescentando que a gestão pública contemporânea enfrenta diversos desafios, como a rigidez das normas, a dificuldade de recrutamento e a diversidade geracional. Nesse contexto, o líder público precisa ser capaz de conciliar as demandas institucionais com as necessidades dos colaboradores, promovendo a flexibilidade, a inovação e a colaboração (Silva, 2017).

3. Metodologia

A metodologia buscou-se o aprofundamento das questões levantadas nos objetivos com recurso a uma investigação qualitativa, de natureza exploratória e que se baseou na indução para compreender os desafios atinentes à gestão do estabelecimento de ensino secundário geral, Songo-Tete.

O estudo tem uma abordagem qualitativa, que de acordo com Nascimento (2016), “é baseado na interpretação dos fenômenos observados e no significado que carregam, ou no significado atribuído pelo pesquisador, dada a realidade em que os fenômenos estão inseridos. A abordagem qualitativa proporcionou uma compreensão profunda e rica dos desafios da gestão escolar em Songo-Tete, permitindo a identificação de soluções contextualmente relevantes e contribuindo para o avanço do conhecimento na área.

A amostragem utilizada no estudo foi do tipo não probabilística intencional, conforme definido por Prodanov e Freitas (2013), que se baseia na seleção de um subgrupo de elementos representativos do universo em questão, considerando as informações disponíveis. Assim, participaram do estudo 10 professores (5 do primeiro ciclo e 5 do segundo ciclo), 3 membros da direção (sendo 1 Diretor Adjunto Pedagógico do primeiro ciclo, 1 do segundo ciclo e o Chefe da Secretaria), além de 1 funcionário da biblioteca, 1 auxiliar e 1 segurança, totalizando 16 funcionários.

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo realizado recorreu-se a pesquisa bibliográfica, realizada através da apresentação de estudos prévios sobre a temática em estudo, que também possibilitou a discussão de resultados obtidos a partir do estudo de caso.

Para coletar dados primários, que abrangem os conteúdos retirados da fonte (dados colhidos no local de estudo), que garantiram fiabilidade ao estudo, com recurso a técnica de entrevista e observação participante. Em relação aos dados secundários,

recorreu-se a recolha de conteúdos nas literaturas disponíveis sobre a temática, de modo a consubstanciar as conclusões que serão obtidas no estudo.

Por conseguinte, a recolha dos dados primários foi realizada observando-se os requisitos e procedimentos éticos fundamentais para o desenvolvimento de uma pesquisa, nomeadamente o anonimato e a confidencialidade do que foi exposto pelos participantes, como também o uso de tais dados exclusivamente para a presente pesquisa. A técnica usada foi de entrevista que foi realizada num período de três semanas, de forma presencial e com duração 40 minutos. Salientar que foram observados todos os aspectos éticos.

Para a análise de dados, recorreu-se a técnica de análise de conteúdo que visou “à interpretação de material de carácter qualitativo, assegurando uma descrição objectiva, sistemática e com a riqueza manifestada no momento da coleta dos mesmos” (Guerra, 2014, p. 38). Esta técnica permitiu realizar-se uma pré-análise, onde foi organizado o material coletado no local de estudo, e daí identificar-se os que foram usados. Em seguida foi realizada a categorização, que consiste na transformação dos dados, que permitiu a agregação, recortes ou enumeração até que culminou com a representação do conteúdo. Por fim, foi realizado o tratamento dos resultados e suas subseqüentes interpretações, tendo por base a teoria escolhida (Guerra, 2014).

Na fase de pré-análise, de acordo com Guerra (2014) esta fase compreende a selecção e organização do material a ser usado, que podem ser documentos e outras informações relevantes, “leitura flutuante” do material até que a decisão sobre quais informações devem ser consideradas na análise fique mais clara” (p. 39). Nesta fase foram identificados os dados que se mostraram relevantes para o alcance dos resultados pretendidos, bem como os que permitissem a discussão com os dados colhidos no local de estudo. Ainda nesta fase, foram analisados todos os conteúdos relevantes que constavam do material colectado, que se mostraram representativos e que estavam relacionados aos tópicos levantados bem como os pertinentes para alcançar-se os objectivos do estudo.

Na fase da exploração do material (categorização), esta fase, segundo Guerra (2014) compreende a “transformação de dados brutos dos textos por recortes, agregação e enumeração, até que sua codificação atinja a representação do conteúdo ou sua expressão” (p. 39). Neste âmbito, depois de identificados os diversos dados colectados, foram retirados os conteúdos relevantes para o estudo que aborda os tópicos que foram apresentados no trabalho.

Na fase de tratamento dos resultados, foi realizada a interpretação dos dados colhidos, baseando-se nos tópicos existentes no trabalho, relacionado assim com a teoria escolhida. Neste processo, os dados retirados das entrevistas realizadas aos participantes da pesquisa, foram relacionados com a teoria descrita, que permitiu a discussão dos resultados obtidos por tal técnica, possibilitando assim que se pudesse alcançar os objetivos preestabelecidos.

4. Análise e Discussão dos Resultados

As teorias de liderança são fundamentais para compreendermos as atitudes e comportamentos dos colaboradores no ambiente de trabalho. No entanto, no contexto em análise, não há consenso sobre o estilo de liderança adotado. Embora existam

instrumentos orientadores para aumentar a motivação do pessoal docente e não docente, observa-se uma falta de eficácia na liderança em relação a recompensar os funcionários mais dedicados e punir os infratores.

Além disso, os principais desafios que afetam o processo de gestão da escola estão relacionados à escassez de recursos financeiros, o que impacta significativamente as áreas administrativas e o processo de ensino e aprendizagem, resultando em falta de materiais didáticos, mobiliário inadequado e turmas excessivamente numerosas.

Em relação aos fatores que influenciam a gestão escolar, especialmente no que diz respeito à atuação da direção da escola, observa-se que ela deve seguir as normas estabelecidas pelo Ministério da Educação. No entanto, essas diretrizes nem sempre são implementadas conforme previsto nos documentos normativos. Quanto ao relacionamento entre a escola e a comunidade, as ações são conduzidas com base no Regulamento Interno da Escola, conforme relatado pelos entrevistados.

A atuação da liderança impacta significativamente o processo de gestão escolar e o desempenho tanto do pessoal docente quanto do não docente, podendo ter efeitos positivos ou negativos, dependendo de como é conduzida. Essa influência é evidente no estabelecimento de metas escolares e na implementação de novas metodologias de aprendizagem. Além disso, a comunicação entre as partes interessadas é considerada eficiente, graças à abertura para o diálogo promovida pela Direção.

Em relação às ações que a Direção realiza para garantir bons resultados nas atividades da escola, destaca-se que essas iniciativas incluem a promoção de jornadas e conselhos pedagógicos, além de reuniões com diferentes intervenientes da instituição. Essas reuniões visam ouvir as preocupações de todos os envolvidos, disponibilizar materiais de trabalho e monitorar as atividades, contribuindo assim para a busca de melhores resultados.

Para minimizar os efeitos da falta de recursos financeiros, a Direção tem se esforçado para evitar a desistência escolar e aumentar o envolvimento dos responsáveis pelos alunos nas atividades da escola. Isso inclui sensibilizar os encarregados de educação e os alunos, com o apoio dos professores, durante as reuniões de início do ano letivo e nas sessões de divulgação de notas, além de incentivar a participação ativa nas aulas.

As ações realizadas, como jornadas e conselhos pedagógicos, interação com os chefes de turma, assistência às aulas e encontros de grupos de disciplinas, também visam fortalecer o engajamento da comunidade escolar. No entanto, a comunicação entre a escola e a comunidade apresenta fraquezas, como a falta de prestação de contas da Direção sobre a gestão de fundos e a ausência de uma comunicação contínua com os pais e encarregados de educação.

5. Conclusões

Este estudo abordou os desafios da liderança em uma instituição de ensino público em Songo, na província de Tete, Moçambique. Com base na análise realizada, os objetivos foram alcançados conforme os resultados obtidos. Em relação ao primeiro objetivo, identificou-se que os fatores que influenciam a gestão da escola estão relacionados à gestão financeira e à comunicação organizacional.

Quanto ao segundo objetivo, que envolvia a análise das teorias de liderança, observou-se a presença de diferentes estilos de liderança: o democrático, associado principalmente às ações do Conselho de Escola; o liberal, ligado à atuação do corpo docente no processo de ensino e aprendizagem; e o autocrático, relacionado à gestão de fundos escolares.

Por fim, no que diz respeito ao terceiro objetivo, que se referia às medidas para melhorar o processo de gestão, constatou-se que ações estão sendo realizadas para garantir a participação de todos os intervenientes. No entanto, os instrumentos normativos não são seguidos por todos, o que prejudica a comunicação. Essa situação destaca a necessidade de adotar um estilo de liderança situacional, que priorizaria a escolha de estratégias de ação adequadas às diferentes circunstâncias que surgem na escola.

De maneira descritiva, a partir do estudo de campo realizado em uma instituição de ensino público, chegaram-se às seguintes conclusões: em relação aos fatores que impactam a gestão da escola, observou-se que a administração financeira gera insatisfação entre alguns funcionários. Por outro lado, o relacionamento entre a escola e a comunidade, pautado pelos princípios do Regulamento Interno, é considerado relativamente saudável. No entanto, as ações da liderança influenciam o desempenho tanto do corpo docente quanto do pessoal não docente. Neste contexto, as orientações da liderança têm sido seguidas.

Em relação às medidas para aprimorar a gestão escolar, observou-se que a instituição tem promovido jornadas pedagógicas, conselhos pedagógicos, apoio às aulas e interação com os chefes de turma. No entanto, o desinteresse em relação aos instrumentos reguladores compromete as possibilidades de melhorar a gestão. Assim, confirmaram-se as hipóteses apresentadas. O estudo também responde à questão inicial, identificando os desafios da liderança na gestão da escola pública, que estão relacionados à administração financeira, especialmente à transparência na gestão de recursos, agravada pela falta contínua de prestação de contas de alguns ativos institucionais por parte da liderança.

Diante dos resultados obtidos e das conclusões alcançadas, sugere-se à Direção desta instituição de ensino público que promova atividades que incentivem a interação entre todos os envolvidos no cotidiano da escola. É fundamental agir com imparcialidade e fomentar um diálogo abrangente, garantindo a participação de todas as partes nas decisões. Além disso, é importante buscar a integração dos públicos interno e externo, criando um ambiente de trabalho saudável e promovendo o engajamento dos encarregados e da comunidade.

Recomenda-se ainda a adoção de medidas disciplinares para os funcionários que desrespeitarem as diretrizes do Regulamento Interno e comprometerem a qualidade do ambiente de trabalho, de modo a desestimular comportamentos inadequados no futuro. Por outro lado, é crucial implementar ações que reconheçam e recompensem os funcionários com bom desempenho, incentivando-os a se dedicarem ainda mais e motivando os demais a seguir o mesmo exemplo.

Por fim, é essencial que tanto o corpo docente quanto o pessoal não docente evitem atitudes que prejudiquem o funcionamento da escola e cumpram as orientações da Direção, desde que sejam legítimas. Isso contribuirá para alcançar os resultados esperados e para cultivar uma mentalidade de trabalho em equipe, visando

não apenas melhorar o ambiente escolar, mas também otimizar o aproveitamento pedagógico dos alunos.

Referências:

- Benevides, V. L. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. Rio de Janeiro: FGV-EBAPE.
- Bernardes, M. S. (2008). *Liderança e modelos de gestão em contexto escolar*. Coimbra: FBB.
- Cruz, M. G. (2012). *A influência da liderança na motivação dos professores num agrupamento de escolas TEI*. Lisboa: UTL.
- Gracioso, L. F. (2009). *Liderança empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Libâneo, J. C. (2007). *A organização e a gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.
- Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Marconi, M., Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica (5ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Mendes, E. (2017). *Métodos e técnicas de pesquisa*. Serra: FABRA.
- Santos, D. L. (2020). *A importância da liderança na gestão escolar: prática em construção na educação de Trindade-GO*. Trindade: IFECTG.
- Schiwella, E. (2005). *Inovação no governo e no sector público: desafios e implicações para a liderança*. Brasília: Revista do Serviço Público.
- Sequeira, S., Xu, G., & Scur, D. (2020). *Práticas de gestão em Escolas Secundárias em Moçambique*. Maputo: IGC.
- Silva, G. V. (2017). *Liderança na nova administração pública*. Paraná: CESUPA.
- Souza, D. M. (2019). *A gestão escolar e os desafios enfrentados pela direcção*. Aparecida de Goiânia: FANAP.
- Venâncio, P. M. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional*. Lisboa: FCSH-UNL.
- Wastowski, J. (2020). *Desafios da gestão escolar nas escolas públicas*. São Paulo: Aya.