

Revista **1ª EVOLUÇÃO**

Brasil - Angola



INSPIRAÇÃO E DEDICAÇÃO
O Legado dos Professores e Professoras



Coordenaram esta edição: Manuel Francisco Neto / Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco / Vilma Maria da Silva

<https://primeiraevolucao.com.br>



<https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.61>

Editor Responsável: Antônio Raimundo Pereira Medrado
Editor correspondente (ANGOLA): Manuel Francisco Neto

Coordenação editorial:

Ana Paula de Lima
Andreia Fernandes de Souza
Antônio Raimundo Pereira Medrado
Isac dos Santos Pereira
José Wilton dos Santos
Vilma Maria da Silva

Coordenação editorial (Angola):

Manuel Francisco Neto
Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco

Com. de Avaliação e Leitura:

Prof. Dr. Adeílson Batista Lins
Prof. Me. Alexandre Passos Bitencourt
Profa. Esp. Ana Paula de Lima
Profa. Dra. Andreia Fernandes de Souza
Profa. Bianca de Assis Pirahy
Profa. Dra. Denise Mak
Prof. Me. Edson da Conceição Graça (Angola)
Prof. Me. Isac dos Santos Pereira
Prof. Dr. Manuel Francisco Neto (Angola)
Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco (Angola)
Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza
Prof. Me. Tavares dos Santos Muhongo (Angola)
Profa. Dra. Thaís Thomaz Bovo
Prof. Me. Wilder Dala Quinjango (Angola)

Bibliotecária:

Patrícia Martins da Silva Rede

Colunistas:

Prof. Dr. Adeílson Batista Lins
Profa. Bianca de Assis Pirahy
Prof. Dr. Isac Chateaufort
Jornalista João Domingos Terin (William Terin)
Profa. Ma. Cleia Teixeira da Silva
Prof. Me. José Wilton dos Santos
Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza

Web-edição:

T.I. Lee Anthony Medrado

Contatos

Tel. 55(11) 99543-5703
Whatsapp: 55(11) 99543-5703
primeiraevolucao@gmail.com (S. Paulo)
netomanuefrancisco@gmail.com (Luanda)
<https://primeiraevolucao.com.br>

Imagens, fotos, vetores etc:

<https://publicdomainvectors.org/>
<https://pixabay.com>
<https://www.pngwing.com>
<https://br.freepik.com>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Revista Primeira Evolução [recurso eletrônico] / [Editor] Antonio Raimundo Pereira Medrado. – ano 6, n. 61 (out. 2025). – São Paulo : Edições Livro Alternativo, 2025. 268 p. : il. color

Bibliografia

Publicação contínua desde 2020.

Bimestral

e-ISSN 2675-2573

Disponível apenas online.

Modo de acesso: <https://primeiraevolucao.com.br>

DOI: <https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.61>

1. Educação – Periódicos. 2. Pedagogia – Periódicos. I. Medrado, Antonio Raimundo Pereira, editor. II. Título.

CDD 22. ed. 370.5

Patrícia Martins da Silva Rede – Bibliotecária – CRB-8/5877

Em parceria com:



São Paulo | 2025

Publicada no Brasil por:

Livro Alternativo
www.livroalternaivo.com.br
CNPJ: 28.657. 494/0001-09

05 EDITORIAL

Antonio R P Medrado

06 Catalog'Art; Naveg'Ações de Estudantes

Isac Chateaneuf

08 Ciência, Tecnologia & Sociedade

Adeilson Batista Lins

10 EDUCAÇÃO AMBIENTAL: ENTRE O DISCURSO, A LOUSA E A SUBSTITUIÇÃO DO VERDE PELO CINZA

Mirella Clerici

12 Entre linhas e lousas

Bianca de Assis Pirahy e Leticia Nascimento de Oliveira

14 POIESIS

ARTIGOS

1. ESTRATÉGIA DO GESTOR NA MELHORIA DA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DE CACUACO	17
Adão Pacheco Valentim	
2. A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA PRÁTICA DOCENTE	22
Adriana Pereira Santos da Silva	
3. CRIANÇAS COM TEA: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE INCLUSÃO	27
Ana Maria Dainauskas Soares	
4. GESTÃO ESTRATÉGICA DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL NA MINERAÇÃO DA SOCIEDADE MINEIRA DE CATOCA-LUNDA-SUL, ANGOLA	32
Ana Paula Martins de Sousa	
5. A RECUSA DA FAMÍLIA NA DESCOBERTA DO LAUDO DA CRIANÇA COM DEFICIÊNCIA	41
Angélica Rodrigues Valentin	
6. INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA PRODUTIVIDADE DOS TRABALHADORES NA ORGANIZAÇÃO. ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DO ENSINO PRIMÁRIO Nº295 DO BAIRRO CANDOMBE-VELHO, MUNICÍPIO DO UÍGE, NO ANO DE 2023/2024	49
Antônio Paulo Panzo	
7. DOCÊNCIA E RACISMO ESTRUTURAL: A EXPERIÊNCIA AUTOETNOGRÁFICA E INTERSECCIONAL DA PROFESSORA NEGRA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA	60
Bianca de Assis Pirahy	
8. MONOPARENTALIDADE E SUA INCIDÊNCIA NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM DOS FILHOS: CASO DAS FAMÍLIAS DO BAIRRO CAPALANGA	64
Celso Suzana/Dorivaldo da Graça Guedes Tavares	
9. A PANDEMIA E A SALA DE AULA: TRANSFORMAÇÕES, DESAFIOS E INOVAÇÕES	72
Claudinei Martins de Almeida	
10. O LEGADO DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES	81
Edson da Conceição Graça	
11. NOVOS USOS E SIGNIFICADOS NO LÉXICO DA LÍNGUA PORTUGUESA EM CONTEXTOS DIGITAIS	89
Eduardo Samogy Gloria	
12. ARTE NA EDUCAÇÃO INFANTIL: POSSIBILIDADES DE CRIAÇÃO POR MEIO DA RELEITURA	95
Elaine Santos do Nascimento	
13. A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA PREVENÇÃO DA OSTEOPENIA	102
Elineide Maria dos Santos	
14. PERSPECTIVAS SOBRE O USO DE MATERIAIS MANIPULÁVEIS NA ESCOLA PRIMÁRIA "RAINHA NZINGA MBANDI" EM NDALATANDO, CUANZA NORTE, ANGOLA	111
Elsa Jaime Parente Agostinho/Elisabete Filipe Campos	
15. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO INDICADOR DE GARANTIA DE VANTAGENS COMPETITIVAS NAS ORGANIZAÇÕES. ESTUDO DE CASO DO HOSPITAL GERAL DE LUANDA, 2023-2024	116
Filomena Cassinda Loló	
16. AS LEIS E OS REFORÇOS DA APRENDIZAGEM NO ENSINO SUPERIOR	122
Fortuna Neto Figueiredo Vitangui	
17. REGISTRO PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: FERRAMENTA DE REFLEXÃO, PLANEJAMENTO E COMPREENSÃO DA INFÂNCIA	136
Girleene Nascimento da Silva Mantovan	
18. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PEDAGÓGICA NA GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES	143
Ingrid da Silva Cavalcante de Paula	
19. OLHA O QUE HÁ DO OUTRO LADO DA TELINHA... A PRIMEIRA INFÂNCIA E AS ANIMAÇÕES À LUZ DE PIAGET	150
Isac dos Santos Pereira	
20. O RESGATE DO LÚDICO: BRINCADEIRAS TRADICIONAIS COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO INTEGRAL	160
Joice de Andrade Silva	
21. O DIREITO E A EDUCAÇÃO PARA A DIVERSIDADE	166
Josefa Bezerra de Meneses	
22. A MÚSICA CLÁSSICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESENVOLVIMENTO COGNITIVO, EMOCIONAL E SOCIAL	176
Leandro de Almeida Oliveira	
23. A CONTAÇÃO DE HISTÓRIAS COMO ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA PARA O DESENVOLVIMENTO DA LINGUAGEM ORAL NA EDUCAÇÃO INFANTIL	182
Luciane de Jesus Mineiro de Lima	
24. IMPACTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS. CASO PARTICULAR DO COLÉGIO 11 DE NOVEMBRO, MUNICÍPIO DO UÍGE, 2023-2024	188
Luísa Vunge Panzo	
25. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO DO LICEU N.º 30 EIFFEL DE CAZENGO, PROVÍNCIA DO CUANZA-NORTE	195
Marcelina dos Anjos Gaspar	
26. TRABALHOS COLABORATIVOS DE AUTORIA E PENSAMENTO CRÍTICO: UMA EXPERIÊNCIA COM O CRIATIVOS DA ESCOLA	204
Marcelo Cunha	
27. A IMPORTÂNCIA DA MUSICALIDADE AFRICANA PARA A CULTURA BRASILEIRA NA EDUCAÇÃO INFANTIL	214
Maria Aparecida Armandilha Nunes	
28. IMPACTO DA GESTÃO DE CARREIRA EM TEMPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: CASO DE ESTUDO: CAMINHO DE FERRO DE LUANDA-EP, NO PERÍODO DE 2023-2024	221
Maria Benigna dos Paxe	
29. CONTRIBUTO DO GESTOR NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS COLABORADORES DA EMPRESA NOVA CIMANGOLA LUANDA, SA	230
Raimundo Kumbo Gomes	
30. DESENVOLVENDO O PENSAMENTO MATEMÁTICO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DA TEORIA À PRÁTICA LÚDICA	238
Rosemeire Santos de Deus Lopes	
31. AVANÇOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS NA ÁREA DA ALFABETIZAÇÃO	244
Renata da Costa Braz	
32. POLÍTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FACTOR DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS (CASO A EMPRESA UNITEL NO MUNICÍPIO DE NEGAGE - UÍGE)	254
Sebastião Mpasi Ngombo	
33. IMPLEMENTAÇÃO DA EDUCAÇÃO INTEGRAL NO CICLO DE ALFABETIZAÇÃO: DESAFIOS E POSSIBILIDADES PEDAGÓGICAS	261
Tânia Maria Pereira Castro	

**ESTA REVISTA É MANTIDA E FINANCIADA POR PROFESSORAS E PROFESSORES.
SUA DISTRIBUIÇÃO É, E SEMPRE SERÁ, LIVRE E GRATUITA.**

A **REVISTA PRIMEIRA EVOLUÇÃO** é um projeto editorial idealizado pela **Edições Livro Alternativo** com o objetivo de **empoderar e inspirar educadores** na jornada de compartilhar suas pesquisas, estudos, experiências e relatos de vivências.

UM CORPO EDITORIAL DE EXCELÊNCIA:

Nossa equipe conta com especialistas, mestres e doutores(as), todos com vasta experiência na rede pública de ensino, além de profissionais experientes nas áreas do livro e da tecnologia da informação. Essa expertise garante a qualidade e o rigor científico das publicações da revista.

INDEPENDÊNCIA E AUTONOMIA:

Um dos nossos diferenciais é a total independência, viabilizada pelo **financiamento colaborativo de professores e professoras**. Essa autonomia nos permite defender a liberdade de expressão e a diversidade de ideias, priorizando a qualidade dos conteúdos e o impacto positivo na educação.

PROPÓSITOS QUE IMPULSIONAM A TRANSFORMAÇÃO:

- **Promover o debate** crítico e reflexivo sobre os diversos aspectos da educação, com base nas vivências, pesquisas, estudos e experiências dos profissionais da área;
- **Proporcionar a publicação** de livros, artigos e ensaios que contribuam para o aprimoramento da educação e o desenvolvimento profissional dos educadores;
- **Apoiar a publicação** de obras de autores independentes, democratizando o acesso à informação e promovendo a diversidade de vozes;
- **Incentivar o uso de softwares livres** na produção de materiais didáticos e na difusão do conhecimento, promovendo a inclusão digital e a redução de custos;
- **Fomentar a produção de livros** por professores e autores independentes, reconhecendo e valorizando a experiência e o saber dos profissionais da educação;

PRINCÍPIOS QUE GUIAM A NOSSA ATUAÇÃO:

- **Priorizar trabalhos voltados para a educação**, cultura e produções independentes, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e democrática;
- **Utilizar exclusivamente softwares livres** na produção de livros, revistas e materiais de divulgação, promovendo a transparência, a colaboração e a acessibilidade;
- **Incentivar a produção de obras coletivas** por profissionais da educação, fomentando a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos;
- **Publicar e divulgar livros de professores** e autores independentes, valorizando a diversidade de vozes e perspectivas na educação;
- **Respeitar a liberdade e autonomia** dos autores, garantindo a originalidade e a autenticidade das obras publicadas;
- **Combater o despotismo, o preconceito e a superstição**, defendendo os valores da democracia, da tolerância e do respeito à diversidade;
- **Promover a diversidade e a inclusão**, valorizando as diferentes culturas, identidades e experiências presentes na comunidade educacional.

A **REVISTA PRIMEIRA EVOLUÇÃO** é mais do que uma revista, é um movimento pela transformação da educação, um espaço para a colaboração, o aprendizado e a inovação.

Junte-se a nós e faça parte da construção de um futuro mais promissor para a educação!

INSTITUIÇÕES PARCEIRAS



Indexadores: _____



Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



IMPACTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS. CASO PARTICULAR DO COLÉGIO 11 DE NOVEMBRO, MUNICÍPIO DO UÍGE, 2023-2024

LUÍSA VUNGE PANZO¹

RESUMO

Este estudo investiga o impacto das políticas de liderança nas organizações, com foco no contexto educacional angolano, especificamente no Colégio 11 de Novembro, localizado no município do Uíge, durante o período de 2023 a 2024. A liderança, enquanto factor estratégico de gestão, influencia diretamente a motivação dos colaboradores, a eficiência institucional e a qualidade dos serviços prestados. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e docentes, além de análise documental das políticas internas da instituição. Os resultados indicam que a implementação de práticas de liderança transformacional e participativa gerou melhorias significativas na comunicação interna, no clima organizacional e na satisfação dos profissionais. Contudo, persistem desafios relacionados à formação contínua de líderes e à adaptação de políticas às realidades locais. Conclui-se que políticas de liderança bem estruturadas e contextualizadas são essenciais para o fortalecimento institucional, especialmente em ambientes educacionais públicos em desenvolvimento.

Palavras-chave: Angola; Clima organizacional; Gestão escolar; Liderança; Políticas organizacionais.

INTRODUÇÃO

A liderança é um dos pilares fundamentais da gestão organizacional contemporânea. Seu impacto transcende a simples coordenação de tarefas, atuando como catalisador de mudanças, inovação e engajamento dos colaboradores

“Em contextos educacionais, especialmente em países em desenvolvimento como Angola, a qualidade da liderança escolar pode determinar o sucesso ou o fracasso de políticas públicas voltadas à melhoria da educação” (Fullan, 2016).

No município do Uíge, província do noroeste de Angola, o Colégio 11 de Novembro tem enfrentado desafios típicos de instituições públicas: escassez de recursos, rotatividade de docentes, infraestrutura precária e, sobretudo, lacunas na gestão pedagógica e administrativa.

Diante desse cenário, a direção da escola, em parceria com o Ministério da Educação, implementou, a partir de 2023, um conjunto de políticas de liderança voltadas à reestruturação do modelo de gestão, com ênfase na liderança transformacional e participativa.

¹ Licenciada em Ensino de Biologia, pela Escola Superior Pedagógica do Kwanza Norte, Angola e Mestrando em Gestão de Recursos Humanos nas Organizações, pelo Instituto Superior Politécnico de Kanganjo, Luanda-Angola.
E-mail: luisavungepanzo@gmail.com

Este artigo tem como objetivo analisar o impacto dessas políticas de liderança no funcionamento e no desempenho do Colégio 11 de Novembro entre 2023 e 2024. A relevância do estudo reside na escassez de pesquisas empíricas sobre liderança escolar em contextos angolanos, especialmente em zonas rurais ou semiurbanas como o Uíge. Além disso, busca-se contribuir para o debate sobre a eficácia de modelos de liderança adaptados às realidades locais, em vez de importados de contextos ocidentais.

Uma boa liderança reconhece que todos os seus colaboradores são importantes cada um com suas características e habilidades individuais, lembrando que as boas lideranças também existem momentos delicados como dizer não a uma ideia, advertir ou até mesmo penalizar um funcionário por causa de um comportamento indevido mesmo sendo um bom líder às vezes é preciso fazer isso, mas sempre lembrando que do outro lado existe um ser humano que tem sentimentos e emoções.

A metodologia adotada foi qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. O artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se a revisão teórica sobre liderança organizacional e escolar; em seguida, descreve-se a metodologia; depois, os resultados e sua discussão; e, por fim, as conclusões e recomendações.

REVISÃO TEÓRICA

1.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

A liderança pode ser entendida como “o processo de influenciar pessoas na busca de metas organizacionais” (Robbins; Judge, 2019).

Ao longo do tempo, diferentes abordagens teóricas foram formuladas para explicar como os líderes exercem essa influência. Entre as principais estão a teoria dos traços, a teoria comportamental, as teorias contingenciais e, mais recentemente, a Liderança Transformacional.

Foi um dos pioneiros ao diferenciar a liderança transacional da transformacional. “Enquanto a primeira baseia-se em trocas de recompensas e punições, a segunda procura inspirar os liderados a atingir níveis mais elevados de motivação e comprometimento, alinhando seus valores aos objetivos da organização” (Burns, 1978).

Liderar significa conduzir e inspirar um grupo de colaboradores, estimulando-os a espelhar-se em seus líderes para alcançar resultados satisfatórios e atingir metas estabelecidas.

Segundo o dicionário, o termo “organização” refere-se à ação de estruturar ou ordenar elementos para um propósito comum, podendo representar tanto um organismo vivo quanto uma instituição composta por indivíduos com interesses compartilhados.

As organizações são formadas por pessoas que detêm conhecimento e habilidades e que colaboram entre si para atingir objetivos coletivos, estabelecendo uma relação de interdependência que impulsiona o crescimento conjunto.

Descreve a organização como “um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, orientado para um fim específico e moldado por crenças, valores e cultura” Meireles (2003).

Além da liderança formal, exercida por quem ocupa cargos hierárquicos, há também a liderança informal, representada por indivíduos que, mesmo sem autoridade formal, inspiram e motivam seus colegas, tornando-se referências dentro dos grupos.

Um bom líder deve possuir habilidade de leitura situacional, isto é, saber interpretar corretamente os contextos e agir conforme as circunstâncias.

“Propondo quatro dimensões da liderança transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada”. (Bass, 1985).

As características essenciais de um líder eficaz incluem empatia, respeito, capacidade de comunicação, vontade de aprender e ensinar, e sensibilidade para lidar com diferenças.

No ambiente educacional, a liderança transformacional tem-se revelado especialmente eficiente:

“Escolas lideradas por gestores transformacionais apresentam maior engajamento docente, melhores resultados de aprendizagem e clima institucional mais saudável” (Leithwood; Jantzi, 2006).

“Define liderança como um “processo de influência interpessoal direcionado à realização de objetivos coletivos, conforme a necessidade e a situação” (Chiavenato, 2003, p.122).

A liderança, portanto, exige habilidades de planejamento, gestão de recursos humanos e mediação de conflitos, demandando não apenas autoridade, mas também sensibilidade social.

Observa que definir liderança é complexo, dado o grande número de enfoques e interpretações existentes. “Enquanto alguns líderes demonstram aptidão natural para o cargo, outros precisam aperfeiçoar suas competências por meio da experiência e da formação contínua”. (Cury, 2009).

Segundo Hunter reforça que:

“Liderar é influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo em prol de objetivos comuns” (Hunter, 2004).

Nem todos os líderes alcançam excelência, pois ser um bom líder implica mobilizar e unir equipes, promover cooperação e estimular o comprometimento com os resultados organizacionais.

“Liderança é conduzir pessoas, influenciando seus comportamentos e atitudes para atingir metas comuns, orientadas por uma visão de futuro compartilhada”. Segundo (Lacombe e Heilborn, 2008).

Assim, pode-se afirmar que a gestão de pessoas é vital para o êxito organizacional, pois o capital humano é o maior patrimônio de qualquer instituição. Sem o engajamento dos colaboradores, mesmo as melhores estratégias permanecem ineficazes.

1.2 TIPOS DE LIDERANÇA

O estudo sobre estilos de liderança tem longa trajetória, sendo que uma das primeiras abordagens a teoria dos traços considerava que os líderes nasciam com características inatas e não podiam ser formados ou desenvolvidos.

Com o passar do tempo, percebeu-se que a liderança pode ser aprendida e aperfeiçoada, desde que haja disposição e prática. Cada líder, embora compartilhe traços comuns, manifesta um estilo próprio de condução.

A seguir, apresentam-se alguns tipos clássicos de liderança:

- **Liderança autocrática:** o líder centraliza decisões e não estimula a participação da equipe. Essa postura tende a reduzir a motivação e a produtividade, já que os colaboradores sentem-se desvalorizados.

- **Liderança liberal (laissez-faire):** concede ampla autonomia aos subordinados, permitindo que planejem e executem suas tarefas de forma independente. Embora favoreça a criatividade e o comprometimento, pode gerar conflitos quando a equipe carece de autogestão.

- **Liderança democrática:** baseia-se na participação ativa dos liderados. As decisões são compartilhadas, o que fortalece o sentimento de pertencimento e melhora o clima organizacional. Trata-se do estilo que mais promove engajamento e cooperação.

- **Liderança coaching:** utiliza técnicas de desenvolvimento pessoal e profissional para aprimorar competências e potencializar resultados. O líder-coach atua como facilitador do crescimento da equipe, incentivando a autoconfiança, o aprendizado contínuo e a sinergia.

1.2.1 LIDERANÇA X CHEFIA

Embora muitas vezes usadas como sinônimos, as expressões “líder” e “chefe” possuem significados distintos. Dentro das organizações, “chefe” é frequentemente associado a uma figura autoritária, preocupada em garantir que as tarefas sejam cumpridas sem necessariamente promover engajamento.

“Recorda que, durante a Revolução Industrial, o papel do chefe era indispensável, pois se exigia controle rígido e supervisão constante para assegurar alta produtividade” Ettinger (2010) complementa que o conceito de “chefia” foi estruturado como requisito básico para governar fábricas e conduzir equipes.

O chefe tende a enfatizar falhas e punir erros, enquanto o líder busca motivar, orientar e desenvolver seus colaboradores.

“Liderar é a arte de conduzir pessoas para que façam o que é necessário de forma voluntária e entusiasmada” Segundo (Jordão (2010).

1.3 LIDERANÇA ESCOLAR EM CONTEXTOS AFRICANOS

A liderança escolar desempenha papel decisivo no fortalecimento das instituições de ensino, pois é responsável por estimular, orientar e mobilizar a comunidade educativa em prol de objetivos comuns.

Bush, observa que:

“Na África Subsaariana, os líderes escolares enfrentam desafios específicos, como a falta de formação especializada, infraestrutura inadequada e interferências políticas” (Bush, 2018).

“Em Angola, o sistema educacional ainda se encontra em fase de reconstrução pós-conflito, priorizando a descentralização da gestão escolar” (MINED, 2020).

Destacam que a eficácia da liderança escolar depende da capacidade dos gestores em articular políticas nacionais com as demandas locais (Silva; Fernandes, 2022).

“A cultura organizacional angolana, caracterizada por hierarquias rígidas e relações personalistas, requer adaptações dos modelos de liderança de inspiração ocidental” Segundo (Mateus, 2021).

Dessa forma, ser um bom líder escolar exige empatia, visão estratégica e compromisso ético, além da disposição para aprender continuamente e enfrentar os desafios estruturais do contexto africano.

1.4 POLÍTICAS DE LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR

“Define políticas de liderança como o conjunto de diretrizes, normas e práticas que orientam o exercício da liderança dentro das instituições”. (Harris, 2014).

No contexto educacional, essas políticas podem englobar planos de formação profissional, critérios de seleção de gestores, estratégias de participação da comunidade e sistemas de avaliação de desempenho.

“A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos e se manifesta como influência interpessoal direcionada à consecução de metas coletivas” Chiavenato, 1994).

“Acrescenta que liderar é obter resultados por meio da mobilização de pessoas, sendo uma das tarefas mais complexas do gestor moderno” (Maximiano, 2002).

No Colégio 11 de Novembro, as políticas adotadas a partir de 2023 incluíram:

1. Formação contínua de coordenadores pedagógicos;
2. Criação de comissões de trabalho com participação dos docentes;
3. Reuniões semanais de planeamento coletivo;
4. Promoção da liderança compartilhada entre professores.

1.5 O IMPACTO DAS POLÍTICAS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

“A liderança é considerada um dos principais pilares do sucesso organizacional, independentemente do setor de atuação” (Robbins; Coulter, 2019).

“Afirma que organizações com políticas de liderança bem estruturadas apresentam maior engajamento dos colaboradores, desempenho superior e maior capacidade de adaptação” (Yukl, 2013).

No campo educacional, Fullan destaca que:

“A liderança democrática e participativa influencia diretamente a qualidade do ensino, o clima escolar e o desempenho discente” (Fullan, 2014).

O gestor escolar deve atuar como administrador, mediador, formador e estrategista, promovendo a participação da comunidade educativa na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP)" (Libâneo, 2013).

Assim, políticas de liderança alinhadas aos princípios da gestão democrática favorecem a inovação pedagógica, a valorização dos profissionais e o fortalecimento da identidade institucional.

METODOLOGIA

"O presente estudo adotou uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e exploratório, estruturada sob a forma de estudo de caso" (Yin, 2015).

O caso investigado foi o Colégio 11 de Novembro, uma instituição pública de ensino secundário localizada no município do Uíge, em Angola.

A coleta de dados ocorreu entre fevereiro e novembro de 2024, utilizando três principais técnicas metodológicas:

1. Entrevistas semiestruturadas: realizadas com 12 participantes, incluindo o diretor, dois subdiretores (um administrativo e outro pedagógico), quatro coordenadores pedagógicos e cinco professores selecionados com base na disponibilidade e no tempo de serviço (mínimo de dois anos na instituição).

2. Análise documental: exame de materiais institucionais produzidos entre 2023 e 2024, como o Plano Anual de Atividades, atas de reuniões, relatórios de avaliação e registros de formações internas.

3. Observação participante: acompanhamento direto de reuniões pedagógicas e de atividades administrativas durante três semanas consecutivas.

Os dados foram analisados a partir da análise temática, permitindo identificar padrões, percepções e implicações das políticas de liderança adotadas.

Todos os procedimentos seguiram as normas éticas da pesquisa científica, garantindo consentimento informado, anonimato e confidencialidade dos participantes, bem como o uso dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

ANÁLISE DOS DADOS

1.1 PERCEPÇÕES DOS GESTORES SOBRE AS NOVAS POLÍTICAS

Segundo o diretor do Colégio 11 de Novembro, antes de 2023 a gestão da escola era marcada por um modelo centralizado e pouco participativo. Com a implementação das novas políticas de liderança, houve uma mudança cultural significativa, pautada no diálogo e na valorização da escuta ativa.

Ele relatou:

"Antes, tomávamos todas as decisões sozinhos. Hoje, os professores participam, dão sugestões e ajudam a resolver problemas. Isso aumentou o envolvimento e o senso de responsabilidade de todos" (Entrevista VD2, 2024).

Os coordenadores pedagógicos também destacaram o impacto positivo das formações mensais, que contribuíram para o aprimoramento das competências de mediação e gestão de conflitos. Um deles afirmou:

"Aprendi a oferecer retorno construtivo em vez de apenas apontar falhas. Essa postura transformou minha relação com os colegas" (Entrevista C3, 2024).

1.2 EFEITOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Os docentes entrevistados relataram melhorias perceptíveis no ambiente interno e na comunicação entre as equipes. O sentimento predominante de desmotivação e desconfiança foi substituído por maior colaboração, iniciativa e engajamento.

Um professor observou:

"Sinto que minha opinião é levada em conta. Propus um projeto de leitura e a direção apoiou, fornecendo tempo e materiais" (Entrevista P4, 2024).

A análise documental confirmou essa percepção: o número de propostas oriundas do corpo docente passou de 3 para 17 por semestre entre 2022 e 2023, evidenciando o fortalecimento da participação coletiva.

1.3 RESULTADOS ACADÊMICOS E ADMINISTRATIVOS

A taxa de aprovação em disciplinas-chave, como Português e Matemática, aumentou

de 68% em 2022 para 79% em 2023. A rotatividade docente diminuiu de 22% para 9% no mesmo intervalo.

No âmbito administrativo, verificou-se maior cumprimento de prazos e melhor gestão de recursos, atribuída à criação de comissões temáticas e à divisão mais equitativa de responsabilidades.

DISCUSSÃO

Os resultados obtidos no Colégio 11 de Novembro estão em consonância com a literatura internacional sobre liderança transformacional e participativa.

“Destacam que a liderança distribuída potencializa o capital humano das instituições, fortalecendo a cooperação e a inovação” (Leithwood et al. 2020).

No caso estudado, observou-se que a implementação de práticas colaborativas resultou em melhor clima organizacional, maior comprometimento e desempenho mais consistente.

Entretanto, alguns desafios persistem. A formação de líderes escolares ainda ocorre de forma irregular e depende de parcerias externas, como ONGs e universidades. Além disso, traços autoritários da cultura organizacional local dificultam a plena adoção de práticas democráticas.

“Modelos de liderança ocidentais precisam ser traduzidos e adaptados, não simplesmente transplantados” (Mateus, 2021).

Outro ponto crítico refere-se à sustentabilidade das políticas implementadas. Sem apoio contínuo do governo provincial e sem mecanismos de monitoramento sistemático, há risco de descontinuidade.

Essa constatação reforça a necessidade de políticas públicas duradouras voltadas à formação de gestores escolares, conforme proposto no Plano Estratégico do Setor da Educação 2023-2027 (MINED, 2023).

Em contextos de escassez de recursos, como o do Uíge, a liderança atua como elemento

de resiliência institucional, sendo fundamental para manter o engajamento coletivo e assegurar a continuidade das ações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou que as políticas de liderança adotadas no Colégio 11 de Novembro (2023-2024) tiveram impacto positivo no funcionamento da gestão escolar, no ambiente organizacional e na motivação docente.

A implementação de uma liderança transformacional e participativa possibilitou uma gestão mais inclusiva, eficiente e adequada às realidades locais.

Todavia, os avanços alcançados ainda se mostram frágeis e dependentes da continuidade institucional, da formação sistemática de líderes e do apoio das autoridades educacionais.

Dessa forma, recomenda-se:

1. Institucionalizar programas permanentes de formação de gestores escolares, com ênfase em competências de liderança adaptadas ao contexto angolano;
2. Fortalecer mecanismos de liderança compartilhada, ampliando a participação de professores e comunidade nas tomadas de decisão;
3. Criar indicadores objetivos de avaliação da liderança escolar, relacionando-os aos resultados pedagógicos e organizacionais;
4. Ampliar pesquisas comparativas em outras escolas do Uíge e de diferentes províncias, a fim de validar e expandir os achados deste estudo.

Em síntese, conclui-se que a liderança é um elemento estratégico e indispensável, especialmente em contextos de reconstrução educacional. Políticas de liderança bem estruturadas, contextualizadas e sustentáveis têm o potencial de transformar não apenas escolas, mas também comunidades inteiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. Transformational leadership. 3. ed. New York: Routledge, 2019.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Thematic analysis: A practical guide. London: SAGE, 2021.

- BURNS, J. M. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.
- BUSH, T. Leadership and Management Development in Education. London: SAGE, 2018.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- FULLAN, M. The Principal: Three Keys to Maximizing Impact. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.
- HARRIS, A. Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential. Thousand Oaks: Corwin Press, 2014.
- LEITHWOOD, K.; JANTZI, D. Transformational school leadership for large-scale reform. *School Effectiveness and School Improvement*, v. 17, n. 2, p. 201–227, 2006.
- LEITHWOOD, K.; SUN, J.; POLLACK, K. How School Leadership Influences Student Learning: The Four Paths Framework. 2. ed. New York: Routledge, 2020.
- LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 7. ed. Goiânia: Alternativa, 2013.
- MATEUS, A. F. Gestão escolar e cultura organizacional em Angola: desafios e perspectivas. Luanda: Mayombe Editora, 2021.
- MINED. Plano Estratégico do Setor da Educação 2023–2027. Luanda: Ministério da Educação de Angola, 2023.
- NORTHOUSE, P. G. Leadership: Theory and Practice. 9. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2021.
- ROBBINS, S. P.; COULTER, M. Administração. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamento organizacional. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.
- SILVA, C. A.; FERNANDES, M. V. Liderança educacional em contextos africanos: desafios e inovação pedagógica. *Revista Angolana de Educação e Gestão Escolar*, v. 4, n. 1, p. 45–61, 2022.
- YIN, R. K. Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2015.
- YUKL, G. Leadership in Organizations. 9. ed. New York: Pearson, 2023.



<https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.61>



COORDENAÇÃO:

Prof. Dr. Manuel Francisco Neto

Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco

Profa. Esp. Vilma Maria da Silva

AUTORES(AS):

Adão Pacheco Valentim

Adriana Pereira Santos da Silva

Ana Maria Dainauskas Soares

Ana Paula Martins de Sousa

Angélica Rodrigues Valentim

António Paulo Panzo

Bianca de Assis Pirahy

Celso Suzana e

Dorivaldo da Graça Guedes Tavares

Claudinei Martins de Almeida

Edson da Conceição Graça

Eduardo Samogy Gloria

Elaine Santos do Nascimento

Elineide Maria dos Santos

Elsa Jaime Parente Agostinho e

Elisabete Filipe Campos

Filomena Cassinda Loló

Fortuna Neto Figueiredo Vitangui

Girlene Nascimento da Silva Mantovani

Ingrid da Silva Cavalcante de Paula

Isac dos Santos Pereira

Joice de Andrade Silva

Josefa Bezerra de Meneses

Leandro de Almeida Oliveira

Luciane de Jesus Mineiro de Lima

Luísa Vunge Panzo

Maria Benigna dos Paxe

Marcelina dos Anjos Gaspar

Marcelo Cunha

Maria Aparecida Armandilha Nunes

Raimundo Kumbo Gomes

Renata da Costa Braz

Rosemeire Santos de Deus Lopes

Sebastião Mpasi Ngombo

Tânia Maria Pereira Castro

Indexadores:



Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



Parceiros:

