



FACULDADE DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

Dissertação de Mestrado

Gestão Estratégica como Ferramenta de Desenvolvimento Organizacional em Escola Pública e Privada na Cidade de Maputo: O caso da Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-íris no período de 2021-2023

Candidato:

Arlindo Salimo Mualoja

Maputo, Agosto de 2025

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

Dissertação de Mestrado

Gestão Estratégica como Ferramenta de Desenvolvimento Organizacional em Escola Pública e Privada na Cidade de Maputo: O caso da Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris no período de 2021-2023

Candidato:

Arlindo Salimo Mualoja

Supervisor:

Doutor Octávio Zimbico

Dissertação de mestrado apresentado em cumprimento dos requisitos finais para a obtenção do grau de Mestrado em Educação, na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo, Agosto de 2025

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Arlindo Salimo Mualoja, declaro por minha honra que esta dissertação que apresento à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Mestrado em Educação, nunca foi apresentada, na sua íntegra, em nenhuma outra instituição, para a obtenção de qualquer grau. A mesma é resultado da investigação e pesquisa por mim feita, estando indicadas no trabalho e nas referências bibliográficas, as fontes usadas.

Maputo, Agosto de 2025

DEDICATÓRIA

Dedico o presente trabalho à minha família, à minha mãe, Piedade Sambo (em memória), ao meu pai, Paulino Puanhiheque, à minha querida esposa, Érica, às minhas lindas filhas, Ályca e Árya, aos meus irmãos, Alves, Margareth, Catarina e Gracinda, à todos pelo apoio incondicional e por expressarem o orgulho que têm de mim por trilhar continuamente a vida académica.

AGRADECIMENTOS

Sou profundamente grato à Deus, pela infinita graça, através da qual me guiou ao longo desta jornada, sobretudo nos momentos difíceis, quando encontrei em Ti o alento e a coragem para seguir em frente, traduzindo-os em sucessos. Que este trabalho seja para a Tua honra e glória.

Oferecer os meus agradecimentos especiais à minha amada mãe, Piedade Sambo (em memória), que incansavelmente procurou proporcionar-me uma melhor educação, depositando em mim toda confiança e apoio incondicional, mesmo sem ter nenhuma formação académica, com os exíguos recursos e indisciplina minha à mistura, não desistiu de mim e com amor e dedicação sempre me estimulou a trilhar a vida académica e ser um homem e profissional com dignidade.

Estendo os especiais agradecimentos ao meu pai, Paulino Mualoja Puanhiheque, cuja dedicação e ética de trabalho são um exemplo constante para mim. Seu apoio silencioso e firme, sua dedicação ao me ensinar e acompanhar os meus passos na vida escolar, sua confiança em minhas capacidades, sua aprovação e seus conselhos sábios foram fundamentais para que eu pudesse alcançar este objectivo.

Aos meus irmãos Alves, Margareth, Catarina e Gracinda vão os meus largos agradecimentos, pela vossa permanência ao meu lado, compartilhando risos e lágrimas, bem como pelo vosso apoio e confiança nos meus projectos e sonhos. Cada um de vocês, com seu amor e companheirismo, tornou esta jornada mais leve e significativa. Assim como vocês são para mim, espero que eu consiga ser uma fonte de alegria e inspiração para seguirem os vossos sonhos.

À minha amada esposa, eu gostaria de expressar a minha sincera gratidão pelo amor, carinho e compreensão por todas as vezes que estive ausente, trocando o convívio familiar pelas tarefas académicas. Pelas noites que cheguei tarde por conta das aulas do período pós-laboral, bem como pelas noites passadas em branco (directas) realizando tarefas académicas.

Às minhas queridas e lindas filhas, vão os mais calorosos agradecimentos por serem a luz estimuladora para fazer face aos obstáculos, por serem tão amáveis com o vosso pai, mesmo com as suas ausências recorrentes nos dias que foi necessário ficar mergulhado nos livros. Assim como vocês são para mim, espero inspirar-vos para trilharem os caminhos da academia.

Ao meu supervisor, Doutor Octávio Zimbico, vão os meus agradecimentos, a minha elevada estima e respeito pela sua mestria, seu imenso conhecimento e experiência, seus inestimáveis

conselhos, orientação, apoio contínuo, paciência e disponibilidade durante todo o percurso foram essências e encorajadores para a concretização deste trabalho e a minha formação.

Os agradecimentos profissionais estendem-se aos professores da Faculdade de Educação, do Curso de Mestrado em Educação, cuja dedicação à construção científica direccionaram a minha trajectória académica. Agradeço pela paciência, pelo conhecimento compartilhado e pelo incentivo constante ao pensamento crítico e à busca pela excelência.

Igualmente, agradeço aos profissionais e colaboradores das instituições onde foi realizado o estudo (Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris) e demais participantes da pesquisa pela sua disponibilidade e abertura para contribuir para o desenvolvimento do mesmo, cujos seus resultados visam agregar conhecimento e ferramentas para uma melhor gestão e prestação de serviços nas instituições de ensino.

A todos familiares, amigos e colegas que de forma directa ou indirecta, contribuíram ao longo da frequência deste mestrado, assim como na elaboração da minha dissertação, minha eterna gratidão. Este trabalho é um reflexo da valorização da ciência e do desenvolvimento da consciência crítica de forma colectiva.

Obrigado por acreditarem em mim e por me ajudarem a transformar meus projectos em realidade.

Lista de Acrónimos & Siglas

AT	Análise Transaccional.
BI	<i>Business Intelligence.</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard.</i>
CAI	Colégio Arco-Íris.
DO	Desenvolvimento Organizacional.
EFFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado.
ESFM	Escola Secundária Francisco Manyanga.
FACED	Faculdade de Educação.
GE	Gestão Estratégica.
KPIs	<i>Key Perfomance Indicators.</i>
MINEDH	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano.
NEE	Necessidades Educativas Especiais.
OTEO's	Orientações e Tarefas Escolares Obrigatórias.
PEA	Processo de Ensino e Aprendizagem.
PEE	Plano Estratégico da Educação.
PEGE	Painel Equilibrado de Gestão Estratégica.
POE	Plano Operacional de Educação.
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho.
RES	Regulamento do Ensino Secundário Geral.
RI	Regulamento Interno.
SNE	Sistema Nacional de Educação.
TIC's	Tecnologias de Informação e Comunicação.
UEM	Universidade Eduardo Mondlane.

Lista de Gráfico, Ilustrações e Quadros

Gráfico 1. Apresentação dos participantes com base na função nas instituições	52
Ilustração 1. As quatro perspectivas do modelo do Balanced Scorecard.....	30
Ilustração 2. Modelo adaptado de BSC	32
Ilustração 3. Mapa estratégico das Escolas Públicas de Atlanta, USA,2009-2010.....	33
Quadro 1. Síntese das principais componentes da gestão estratégica	26
Quadro 2. Divisão do universo entre a Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo.....	45
Quadro 3. Caracterização dos participantes da Escola Secundária Francisco Manyanga.....	53
Quadro 4. Caracterização dos participantes do Colégio Arco-Íris	54
Quadro 5. Caracterização dos pais e encarregados de educação da Escola Secundária Francisco Manyanga.....	54
Quadro 6. Caracterização dos pais e encarregados de educação do Colégio Arco-Íris.....	55
Quadro 7. Resultados do Balanced Scorecard da Escola Secundária Francisco Manyanga	55
Quadro 8. Resultados do <i>Balanced Scorecard</i> do Colégio Arco-Íris.....	56
Quadro 9. Avaliação das práticas actuais de GE na Escola Secundária Francisco Manyanga ...	60
Quadro 10. Avaliação das práticas actuais de GE no Colégio Arco-Íris.....	61
Quadro 11. Avaliação do impacto da GE no DO na Escola Secundária Francisco Manyanga...	66
Quadro 12. Avaliação do impacto da GE no DO no Colégio.....	66
Quadro 13. Avaliação da Escola Secundária Francisco Manyanga em função de aspectos peculiares da GE	69
Quadro 14. Avaliação do Colégio Arco-Íris em função de aspectos peculiares da GE	69
Quadro 15. Tabela comparativa entre as abordagens da GE entre a Escola Secundária Francisco Manyanga e o Colégio Arco-Íris.....	73

Quadro 16. Dados relativos a avaliação das propostas de melhoria na aplicação da GE para o DO na Escola Secundária Francisco Manyanga	75
Quadro 17. Dados relativos a avaliação das propostas de melhoria na aplicação da GE para o DO no Colégio Arco-Íris	76

Glossário

<i>Feedback</i>	Geralmente traduzido como retorno ou retro informação.
<i>Input</i>	Qualquer informação, dado ou recurso que é transformado em resultado útil.
<i>Opportunities</i>	Trad. como oportunidades.
<i>Stakeholders</i>	Accionistas ou intervenientes (colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros, comunidade, etc.).
<i>Status quo</i>	Trad. como estado actual das coisas.
<i>Strengths</i>	Trad. como forças.
<i>Threats</i>	Trad. como ameaças.
<i>T-Group</i>	Trad. como grupos de formação no âmbito do desenvolvimento organizacional.
<i>Weaknesses</i>	Trad. como fraquezas.

Resumo

A presente dissertação teve como objectivo, analisar a Gestão Estratégica como ferramenta de Desenvolvimento Organizacional na Escola Secundária Francisco Manyanga e no Colégio Arco-Íris na Cidade de Maputo. Na sua elaboração, pautou-se pela abordagem de pesquisa mista, contando com 110 participantes, entre eles, professores, membros da Direcção, agentes de serviços e pais e encarregados de educação, seleccionados com base na amostragem por conglomerados e a não probabilística por conveniência ou acessibilidade, em que os dados foram colhidos com base no questionário de perguntas fechadas e a entrevista semi-estruturada, cujas respostas foram analisadas através do *Microsoft Excel*, e a técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstram que a Escola Secundária Francisco Manyanga e o Colégio Arco-Íris têm abordagens distintas na gestão estratégica. A Escola Secundária Francisco Manyanga tem uma percepção geral neutra, tendendo para positiva, com destaque para a participação da comunidade, mas enfrenta desafios na inovação e uso de tecnologias condicionada pela falta de autonomia administrativa. O Colégio Arco-Íris é mais crítico, com uma gestão de viés mercadológico, tem necessidade urgente de melhorar a gestão, especialmente em inovação e satisfação dos professores e colaboradores. Ambos destacam a importância de infra-estruturas e parcerias estratégicas, mas a Escola Secundária Francisco Manyanga foca-se na gestão participativa, enquanto o Colégio Arco-Íris prioriza currículos internacionais e a contratação de professores qualificados. Face a estas conclusões sugere-se que a Escola Secundária Francisco Manyanga deve realizar análises SWOT regulares, promover inovação com formação para professores, otimizar recursos e fortalecer parcerias. Por sua vez, o Colégio Arco-Íris deve implementar a Gestão Estratégica, adoptar o Plano Estratégico, investir em inovação e formação contínua dos professores, além de melhorar a comunicação interna e externa, promovendo o envolvimento da comunidade escolar.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Desenvolvimento Organizacional; Escola Pública e Privada.

Abstract

This dissertation aimed to analyse Strategic Management as a tool for Organisational Development at Francisco Manyanga Secondary School and Arco-Íris College in the City of Maputo. The study adopted a mixed research approach, involving 110 participants, including teachers, management staff, service agents, and parents or guardians. Participants were selected through cluster sampling and non-probabilistic convenience sampling. Data collection was carried out using closed-ended questionnaires and semi-structured interviews, with responses analysed using Microsoft Excel and the content analysis technique. The results indicate that Francisco Manyanga Secondary School and Arco-Íris College have distinct approaches to strategic management. Francisco Manyanga Secondary School shows a generally neutral perception, leaning towards positive, particularly regarding community participation. However, it faces challenges in innovation and the use of technologies due to limited administrative autonomy. Arco-Íris College, on the other hand, presents a more critical perspective, with a market-oriented management style and an urgent need for improvement, especially in innovation and staff satisfaction. Both institutions emphasise the importance of infrastructure and strategic partnerships, but Francisco Manyanga Secondary School focuses on participatory management, while Arco-Íris College prioritises international curricula and hiring qualified teachers. Based on these conclusions, it is suggested that Francisco Manyanga Secondary School conduct regular SWOT analyses, promote innovation through teacher training, optimise resources, and strengthen partnerships. Meanwhile, Arco-Íris College should implement Strategic Management practices, adopt a Strategic Plan, invest in innovation and continuous teacher training, improve internal and external communication, and foster greater engagement from the school community.

Keywords: Strategic Management; Organizational Development; Public and Private School.

Índice

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização.....	3
1.2. Problema de pesquisa.....	6
1.3. Objectivos de pesquisa.....	9
1.3.1. Objectivo geral.....	9
1.3.2. Objectivos específicos	9
1.4. Perguntas de pesquisa	9
1.5. Relevância da pesquisa	10
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA.....	11
2.1. Marco conceptual.....	11
2.1.1. Gestão estratégica	11
2.1.2. Desenvolvimento organizacional.....	15
2.1.3. Educação	17
2.1.4. Escola.....	18
2.2. As Escolas como instituições de gestão.....	19
2.3. Planificação estratégica.....	22
2.4. Componentes da gestão estratégica	24
2.5. Instrumentos de Avaliação da Gestão Estratégica	26
2.5.1. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	28
2.6. Desenvolvimento Organizacional	35
2.7. Precusores do Desenvolvimento Organizacional	35
2.8. Características do Desenvolvimento Organizacional	36
2.9. Objectivos do Desenvolvimento Organizacional.....	37
2.10. Mudança organizacional	37

2.11. Técnicas de intervenção do Desenvolvimento Organizacional (DO).....	38
2.12. Abordagens do processo de Desenvolvimento Organizacional.....	39
2.13. Modelos de Desenvolvimento Organizacional	40
2.14. Fases do Desenvolvimento Organizacional	40
2.15. Desenvolvimento Organizacional no contexto escolar	41
2.16. Síntese crítica dos principais aspectos relevantes da Literatura	42
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DO ESTUDO.....	43
3.1. Tipo de estudo.....	43
3.1.1. Quanto à natureza	43
3.1.2. Quanto aos objectivos	43
3.1.3. Quanto à abordagem	44
3.1.4. Quanto aos procedimentos técnicos.....	44
3.2. Universo, amostra e amostragem	45
3.2.1. Critérios de inclusão e exclusão da amostra	47
3.3. Técnicas e instrumento de recolha de dados	48
3.3.1. <i>Balanced Scorecard</i>	48
3.3.2. Questionário	48
3.3.3. Entrevista semi-estruturada.....	49
3.4. Tratamento dos dados	50
3.5. Aspectos éticos.....	50
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS	52
4.1. Caracterização dos participantes.....	52
4.2. Resultados do <i>Balanced Scorecard</i>	55
4.3. Práticas actuais de gestão estratégica adoptadas pela Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo	60

4.4. Impacto da gestão estratégica no desenvolvimento organizacional da Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo.....	66
4.5. Abordagem comparativa de Gestão Estratégica entre a Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na Cidade de Maputo	69
4.6. Propostas de melhorias na aplicação da Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Organizacional da Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo	75
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	80
5.1. Conclusão.....	80
5.2. Recomendações.....	82
5.3. Limitações.....	83
Referências Bibliográficas	84
Apêndice I: Termo de Consentimento Informado	90
Apêndice II: Modelo Balanced Scorecard	92
Apêndice III: Questionário	94
Apêndice IV: Guião de Entrevista	97
Anexo I: Credencial Submetida na Escola Secundária Francisco Manyanga	100
Anexo II: Pedido de Desenvolvimento de Pesquisa na Escola Secundária Francisco Manyanga.....	101
Anexo III: Credencial Submetida no Colégio Arco-Íris	102
Anexo IV: Pedido de Desenvolvimento de Pesquisa no Colégio Arco-Íris	103
Anexo V: Autorização da Realização da Pesquisa no Colégio Arco-Íris	104

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

A Educação é um meio intimamente ligado a formação da sociedade, pois é por via desta que os mais jovens passam por um processo de instrução e preparação para a vida, quer através das suas famílias, quer através do seu contexto social ou das instituições concebidas para efeito. Parafraseando Epstein (2018), todavia, nos dias actuais, intensificam-se debates a vários níveis, alguns mediáticos, sobre o papel das organizações educacionais públicas e privadas, sobretudo no que diz respeito a gestão das mesmas para o seu desenvolvimento, bem como para a promoção de serviços melhor qualidade, com vista a dar lugar as mudanças e transformações que se mostram necessárias.

Sucede que os debates em referência não são novos no que a Gestão de Educação diz respeito. Segundo Pereira (1976) citado por Antunes (2008), a história da educação remonta a civilizações passadas, como os sistemas educacionais da Grécia e Roma Antiga, que valorizavam o conhecimento e a formação dos cidadãos. No entanto, foi durante a Idade Média que as primeiras formas de educação formal começaram a surgir na Europa, principalmente através das escolas ligadas à igreja, que visavam principalmente ensinar teologia e formar clérigos (Antunes, 2008).

De acordo com Mwamwenda (2005), essas escolas medievais foram precursoras do sistema educacional mais organizado que emergiu durante o Renascimento, quando houve um ressurgimento do interesse pelo conhecimento clássico e científico.

Para Apple (2004), o surgimento das escolas modernas, como as que conhecemos hoje, está intimamente ligado à ideia de educação em massa e ao desenvolvimento da sociedade industrial. Ainda na visão deste, com o advento da Revolução Industrial nos séculos XVIII e XIX, houve uma necessidade crescente de mão-de-obra educada para as novas indústrias. Este período viu o estabelecimento de sistemas educacionais nacionais em muitos países europeus, com escolas públicas sendo criadas para atender a demanda por educação básica.

De acordo com Apple (2004), a evolução das escolas ao longo dos séculos incluiu, não apenas o crescimento do sistema público, mas também o desenvolvimento das escolas privadas. As escolas privadas, historicamente associadas a instituições religiosas ou academias elitistas, tornaram-se uma alternativa para aqueles que buscavam educação diferenciada ou uma abordagem mais personalizada. Durante os séculos XIX e XX, as escolas privadas se diversificaram, oferecendo uma variedade de programas e abordagens educacionais para atender às demandas de uma sociedade em rápida transformação.

Actualmente, a escola é vista como uma organização complexa que requer uma gestão eficaz para atender às necessidades dos alunos, dos professores, dos pais e da comunidade, em geral. A gestão estratégica nas escolas é fundamental para estabelecer metas educacionais claras, alocar recursos de forma eficiente e promover um ambiente propício a aprendizagem (Fullan, 2001).

Considerando que a escola moderna é um centro dinâmico que se adapta continuamente às mudanças sociais, económicas e tecnológicas, esta gestão, envolve a planificação estratégica, desenvolvimento curricular, gestão de pessoal, a implementação de tecnologia educacional e sustentabilidade financeira que é igualmente essencial, pois a organização, mesmo sendo uma escola, tem actualmente, de encontrar mecanismos que garantam o seu desenvolvimento.

É neste contexto, que surge a presente pesquisa, que enquadra-se na área de gestão da educação, inerente a conclusão do curso de Mestrado em Educação, leccionada na Faculdade de Educação (FACED), da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), focando-se na análise da Gestão Estratégica como ferramenta de desenvolvimento organizacional em escola pública e privada na cidade de Maputo.

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos, designadamente:

No capítulo I contempla-se a Introdução, onde consta a contextualização do tema de pesquisa, discorrendo-se sobre o problema a ser investigado. Apresenta-se, também, os objectivos, a justificativa e a relevância do estudo.

No capítulo II, encontra a Revisão de Literatura, onde, inicia-se com a conceptualização, em seguida, a discussão teórica inerente aos diferentes contributos dos autores em relação ao tema.

No capítulo III em Metodologia são apresentadas as opções metodológicas da pesquisa, a população e amostra, as técnicas de recolha de dados, o método de análise e as questões éticas.

No capítulo IV, constam os aspectos referentes ao processo de análise e discussão dos dados. Neste capítulo, são apresentadas informações que são tidas como relevantes para responder às perguntas investigativas.

E no capítulo V, constam a conclusão, recomendações e as limitações.

1.1. Contextualização

A gestão das escolas em Moçambique é amparada por um conjunto de instrumentos legais e normativos que definem os princípios, as responsabilidades e as directrizes para a sua organização e funcionamento. Entre os principais documentos, destacam-se:

- **Lei do Sistema Nacional de Educação (SNE) [Lei nº 18/2018]:** Esta lei estabelece os princípios e as bases gerais do SNE, incluindo a gestão das escolas. Define os diferentes tipos de escolas, os seus órgãos de gestão e as suas competências.
- **Plano Estratégico de Educação (PEE) 2020-2029:** Este plano define os objectivos estratégicos para o desenvolvimento da educação em Moçambique, no período de 2020 a 2029. Inclui metas e acções para a melhoria da gestão das escolas, com foco na qualidade do ensino e na aprendizagem.
- **Plano Operacional de Educação (POE) constante no Plano Estratégico:** Este plano operacionaliza o PEE, definindo as acções e os recursos necessários para a sua implementação. Inclui medidas específicas para a gestão das escolas secundárias, como a formação de gestores, o reforço da autonomia escolar e a descentralização da gestão.
- **Orientações e Tarefas Escolares Obrigatórias (OTEO's) para 2017-2019 [Diploma Ministerial nº 75/2017]:** Instrumento de Apoio Administrativo Institucional com objectivo estratégico de fortalecimento da gestão do sistema administrativo da educação aos vários níveis, tendo como algumas das prioridades, concluir e implementar a estratégia para a melhoria da gestão e desenvolvimento da capacidade dos recursos humanos aos vários níveis, com vista a uma implementação eficaz dos programas chave da área; melhorar a gestão do sistema, através da consolidação das reformas nas áreas de planificação e gestão financeira; assegurar a alocação adequada e equitativa de recursos a todas as escolas públicas.
- **Regulamento do Ensino Secundário Geral (RES) [Diploma Ministerial nº 61/2003]:** Este regulamento complementa a Lei do SNE e estabelece as normas específicas para a gestão das escolas secundárias. Define os métodos de ensino e avaliação, os requisitos para a progressão escolar e os critérios de certificação.

A análise conjunta desses instrumentos revela elementos decisivos para a Gestão Estratégica (GE) no Ensino Secundário Geral em Moçambique. A autonomia conferida pela Lei do SNE

e o RES exige dos gestores escolares visão estratégica e liderança para otimizar recursos humanos, financeiros e pedagógicos. A promoção do envolvimento da comunidade escolar, incluindo alunos, pais e professores, através de conselhos escolares e consultas regulares, é crucial. Na concepção de Lück (2009), no seu trabalho sobre GE, esta deve priorizar a qualidade do ensino e aprendizagem, definindo metas claras e monitorando o desempenho dos alunos. A utilização de dados e evidências para servirem de base para tomada de decisões e promover a inovação e criatividade na implementação de novos métodos e tecnologias são aspectos centrais para uma gestão eficaz e orientada para resultados no contexto educacional moçambicano.

Por outro lado, estudos diversos a serem apresentados ao longo desta dissertação debruçam-se sobre a GE como um modelo relevante nos dias actuais, pois, privilegia tomadas de decisão para o alcance de objectivos a longo prazo, tendo em consideração mudanças organizacionais incontornáveis.

Segundo Thompson e Strickland (2009, p. 65), a GE “é um conjunto de decisões e acções que definem a direcção de longo prazo de uma organização, como ela irá alcançar seus objectivos e como irá lidar com o seu ambiente competitivo e mutável”. De acordo com Martins (2010), este é um processo abrangente que envolve a formulação, implementação e avaliação de estratégias que visam alcançar a missão, visão e objectivos da organização, levando em consideração seus recursos, o ambiente interno e externo e as necessidades dos *stakeholders*.

Ainda na óptica de Martins (2010), a GE é um pilar fundamental para o sucesso e a adaptação das organizações em ambientes competitivos e dinâmicos. Este modelo de gestão vai além do simples planificação e execução; ele abrange um conjunto abrangente de processos e actividades que influenciam uma variedade de variáveis em nível organizacional.

De acordo com Orlickas (2010), a GE engloba um conjunto de processos que visam a formulação e implementação das estratégias organizacionais; associado ao conceito de GE, existe um outro, pertinente no âmbito da gestão, o Desenvolvimento Organizacional.

Em palavras simples, Dubrin (2003), define o Desenvolvimento Organizacional (DO) como um esforço planificado, abrangendo toda a organização com o intuito de aumentar a eficiência e a “saúde” desta, através de intervenções planificadas nos procedimentos. Trata-se de um conceito aplicado nas organizações para se referir a qualquer estratégia, método ou técnica utilizada para torná-las mais eficazes, pela realização de mudanças construtivas e planificadas.

Com isso, Lück (2009) afirma que a GE desempenha um papel fundamental no contexto educacional, sendo uma ferramenta crucial para promover o DO e a melhoria contínua das escolas. Em um cenário global marcado por rápidas mudanças sociais, tecnológicas e económicas, as instituições educacionais enfrentam desafios complexos que exigem abordagens estratégicas eficazes para garantir a eficiência, qualidade e relevância do ensino.

Ou seja, em termos gerais, como refere Santos (2008), o gestor preocupar-se-á em maximizar a eficácia, procurando fazê-lo com a máxima eficiência. O desempenho global da organização pode então ser determinado com o recurso a estas duas medidas genéricas, tendo-se sempre presente, naturalmente, a natureza específica dos objectivos a perseguir.

A gestão estratégica no ambiente escolar evoluiu ao longo do tempo, reflectindo as mudanças nas demandas sociais e educacionais. De acordo com Mintzberg, Bruce e Joseph (2000), a GE nas organizações, incluindo escolas, envolve o processo de formulação, implementação e avaliação de estratégias que permitem à organização alcançar seus objectivos de longo prazo. No contexto educacional, isso significa a aplicação de abordagens proactivas e sistémicas para atender às necessidades dos alunos, melhorar o desempenho académico e fortalecer a eficácia organizacional.

Durante décadas, as escolas têm enfrentado pressões crescentes para se adaptarem às mudanças, como a diversidade dos alunos, as tecnologias emergentes e as expectativas da sociedade em relação aos resultados educacionais. A GE surge como uma resposta a esses desafios, oferecendo uma estrutura para orientar a planificação e alocação de recursos e tomada de decisões nas escolas (Fullan, 2001).

Na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), a GE nas escolas envolve diversas abordagens e componentes-chave. Isso inclui a definição clara de missão, visão e valores da escola, que orientam todas as actividades e decisões. Além disso, a análise ambiental é fundamental para identificar as tendências e factores externos que podem impactar a instituição educacional, permitindo uma adaptação proactiva às mudanças.

A formulação e implementação de estratégias educacionais específicas também são parte essencial da GE. Isso abrange o desenvolvimento de metas e objectivos educacionais, a selecção de políticas e programas pedagógicos, e a avaliação contínua do desempenho da escola; a GE também inclui a gestão de recursos humanos e financeiros de forma eficiente e alinhada com os objectivos organizacionais (Stiles, 2001).

A aplicação eficaz da GE tem demonstrado impactos significativos no desenvolvimento organizacional das escolas. Estudos como o de Simons (1995) destacam que uma GE bem-sucedida pode melhorar a qualidade da educação, promover um clima organizacional positivo e fortalecer o engajamento dos alunos, professores e demais partes interessadas.

Além disso, a GE contribui para a inovação educacional, permitindo que as escolas respondam de maneira ágil e eficaz às demandas e oportunidades emergentes. A integração de tecnologias educacionais, métodos pedagógicos inovadores e práticas de aprendizagem personalizada são exemplos de como a GE impulsiona a evolução e o aprimoramento contínuo das escolas (Leithwood, et al., 2006).

1.2. Problema de pesquisa

O panorama da educação formal actual é marcado por uma crescente demanda por qualidade e eficiência, desenvolvimento organizacional, impulsionada pela competição global de mercado e pelas necessidades em constante evolução da sociedade. De acordo com Zhao (2015), há uma pressão crescente sobre as instituições educacionais para se adaptarem a um mundo cada vez mais complexo e interconectado. Isso se reflecte na necessidade de repensar a forma como as escolas são geridas e estruturadas.

Para Antunes (2008), a evolução da escola como instituição de gestão tem sido notável, especialmente nas últimas décadas. As mudanças nas estruturas organizacionais e no funcionamento das escolas reflectem a busca por maior eficiência e adaptabilidade. Como mencionado por Fullan (2001), a escola está a transformar-se em uma “organização aprendente”, buscando constantemente melhorar seus processos e se tornar mais receptiva às necessidades dos alunos e da comunidade escolar. Com isso, as estruturas hierárquicas tradicionais vêm sendo substituídas por modelos mais colaborativos e ágeis, visando um ambiente mais inclusivo, democrático, participativo e dinâmico.

Segundo Baker, et al. (2018), a expansão das escolas em todos os territórios, especialmente nas áreas urbanas, reflecte a busca por oferecer educação de qualidade e enfrentar a crescente competitividade nesse sector. A proliferação de escolas em áreas urbanas está relacionada à demanda por acesso e à competição por recursos limitados. Isso intensifica a busca pela melhoria constante da qualidade educacional, tanto em termos educacionais quanto estruturais, como infra-estrutura e recursos tecnológicos, o que pode influenciar para a retenção dos alunos (leia-se permanência de inscritos).

De acordo com Harris (2018), a GE emerge como uma ferramenta crucial para os gestores escolares responderem eficazmente ao actual contexto educacional; esta permite que as escolas identifiquem suas metas de longo prazo e desenvolvam planos integrados para alcançá-las. Isso envolve uma análise profunda das necessidades da comunidade escolar, a implementação de práticas eficazes de ensino e aprendizagem, e o uso eficiente dos recursos disponíveis.

Um estudo realizado por Waters e Marzano (2006) nos Estados Unidos examinou a implementação da GE em escolas públicas. Eles descobriram que as escolas que adoptaram uma abordagem estratégica tinham maior eficácia na melhoria dos resultados dos alunos. A implementação de planos estratégicos claros e a focalização nos objectivos de aprendizagem mostraram-se essenciais para impulsionar o desempenho escolar.

Outro estudo realizado no Reino Unido por Bush e Glover (2014) explorou a relação entre liderança estratégica e resultados escolares. As descobertas apontaram que as escolas que tinham líderes fortes e uma cultura estratégica bem desenvolvida demonstraram melhorias significativas no desempenho dos alunos ao longo do tempo. A capacidade de alinhar metas estratégicas com práticas de ensino eficazes foi identificada como uma chave para o sucesso.

Da mesma forma, Thomson e Hill (2012), na Austrália, investigaram os impactos da GE em escolas rurais. Eles constataram que a implementação de processos estratégicos melhorou, não apenas o desempenho escolar, mas também promoveu maior engajamento da comunidade escolar. As escolas que adoptaram abordagens estratégicas foram capazes de superar desafios específicos enfrentados por escolas em áreas rurais, fortalecendo assim sua resiliência e eficácia.

No contexto moçambicano existem diversos estudos inerentes a GE no contexto educacional. Gabriel (s/d), no seu estudo sobre a importância da GE nas escolas, mediante um estudo de caso na Escola Secundária de Montepuez, constatou défices no âmbito da gestão escolar a nível local. Devido à falta de docentes formados em algumas disciplinas ou áreas de conhecimento, supre-se as lacunas incorporando docentes formados noutras áreas e que nalgumas vezes não são capazes de corresponder com as expectativas da instituição, muito menos dos próprios alunos. Ademais, verificou-se a própria gestão Escolar não é feita por pessoas formadas em Gestão Escolar e muito menos em Recursos Humanos.

Durante os anos 2021-2023, mediante exercício de actividades de leccionação, foi possível observar¹ duas escolas a nível da Cidade de Maputo; a primeira é Escola Secundária Francisco Manyanga (pública) e a segunda, privada, o Colégio Arco-Íris. No transcorrer desses anos, houve uma redução significativa da adesão de alunos (pais e encarregados de educação) de ambas organizações, mediante a queda na taxa de inscrição de novos ingressos e de renovação dos alunos locais, assim como pela transferência de alunos para outras escolas. Por outro lado, notou-se um número considerável de alunos que ingressaram nestas escolas, com destaque para os alunos transferidos de outras escolas públicas para o Colégio Arco-Íris.

Com base no ponto arrolado, a análise comparativa entre a escola pública e o colégio privado surge como uma necessidade de compreender os modelos de gestão adoptados em contextos distintos, mas coexistentes no mesmo cenário educacional urbano. Este estudo situa-se no âmbito da evolução da escola como instituição, destacando as transformações nos seus aspectos de gestão, especialmente frente à crescente proliferação de escolas urbanas e à migração significativa de alunos do sistema público para o privado.

Como educador, esse fenómeno desperta questionamentos sobre os factores que motivam essas mudanças, levantando hipóteses sobre a eficácia e eficiência das práticas de gestão aplicadas em cada segmento. Portanto, a indagação que fundamenta este estudo busca entender como os modelos de gestão influenciam a capacidade das instituições de atender às expectativas educacionais e sociais, especialmente em um contexto onde a percepção pública e a escolha dos pais sobre a qualidade de ensino se tornam cada vez mais determinantes para o futuro da educação em zonas urbanas.

Em virtude da abordagem efectuada sobre a pertinência da GE nas instituições escolares, associada ao relato da Escola Secundária Francisco Manyanga e do Colégio Arco-Íris, surge o presente estudo, focado em desvendar os mecanismos de gestão dessas escolas e como elas contribuem no desenvolvimento organizacional dessas instituições, através disso, levanta-se a seguinte pergunta de partida:

Até que ponto a gestão estratégica constitui ferramenta de desenvolvimento organizacional na Escola Secundária Francisco Manyanga e no Colégio Arco-Íris na Cidade de Maputo?

¹Ad libitum, observação natural.

1.3. Objectivos de pesquisa

1.3.1. Objectivo geral

Analisar a Gestão Estratégica como ferramenta de Desenvolvimento Organizacional na Escola Secundária Francisco Manyanga e no Colégio Arco-Íris na Cidade de Maputo.

1.3.2. Objectivos específicos

- Identificar as práticas actuais de Gestão Estratégica adoptadas pela Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo;
- Avaliar o impacto da Gestão Estratégica no Desenvolvimento Organizacional da Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris a cidade de Maputo;
- Confrontar as abordagens de Gestão Estratégica entre a Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo;
- Propor de melhorias na aplicação da Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Organizacional da Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo.

1.4. Perguntas de pesquisa

- Quais são as práticas actuais de gestão estratégica adoptadas pela Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo?
- Qual é o impacto da gestão estratégica no desenvolvimento organizacional da Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo?
- Quais são as diferenças nas abordagens de gestão estratégica entre a Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo?
- Que recomendações de melhorias podem ser propostas na aplicação da gestão estratégica para o desenvolvimento organizacional da Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo?

1.5. Relevância da pesquisa

O estudo da Gestão Estratégica no contexto das escolas pública e privada na cidade de Maputo mostra-se de grande relevância no cenário educacional contemporâneo. Para Silva e Ribeiro (2020), em primeira instância, a GE eficaz é essencial para enfrentar os desafios complexos das instituições educacionais actuais, como a optimização dos recursos limitados disponíveis, desenvolvimento curricular, a melhoria dos resultados escolares, adaptação às mudanças sociais e tecnológicas, as questões de concorrência e a retenção de alunos.

A análise de como a escola pública e privada implementam e utilizam estratégias de gestão pode fornecer informações pertinentes sobre melhores práticas e oportunidades de melhoria em ambos os sectores (público e privado).

Outrossim, ao comparar escola pública e privada, pode-se identificar diferenças significativas na abordagem da GE e seus impactos no desempenho organizacional. Essa comparação é crucial para informar políticas educacionais e estratégias de desenvolvimento que visem aprimorar a qualidade e a equidade da educação em Maputo.

Por fim, este estudo é relevante porque seus resultados podem orientar decisões estratégicas de gestão em escolas e influenciar políticas públicas, bem como estimular a concorrência de mercado entre as escolas privadas, contribuindo para um sistema educacional mais robusto e eficiente, adaptável e centrado no aluno. Da mesma, estes resultados podem ser usados como base para a realização de futuros estudos relacionados a temática, assim como ponto de partida de instigação a mais estudos nesta área.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 38), “a revisão de literatura refere-se à fundamentação teórica a se adotar para tratar o tema e o problema de pesquisa. Por meio da análise da literatura publicada traça-se um quadro teórico e faz-se a estruturação conceitual que dará sustentação ao desenvolvimento da pesquisa”.

O presente capítulo desenrola-se mediante um conjunto de fontes consultadas; inicialmente definem-se os principais conceitos-chave, em seguida, efectua-se a discussão teórica em torno das principais variáveis do estudo, a saber, a gestão estratégica e o desenvolvimento organizacional.

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Gestão estratégica

As “ciências de gestão”, instrumento fundamental para a compreensão e elaboração de estratégias organizacionais, sempre foram utilizadas, consciente ou inconscientemente, desde que a humanidade iniciou a sua actividade produtiva de bens e serviços (Ribeiro, 2010), inclusive na simples divisão do trabalho, reconhecida por Platão, 400 anos a.C., citado por Ribeiro (2010), como uma vantagem que permitia obter produtividade e eficiência, especializando as várias tarefas de um processo produtivo.

Associado a visão do autor supracitado, somente no século passado, princípios científicos de gestão começaram a ser aplicados, essencialmente pelos trabalhos desenvolvidos por Frederick Taylor, Henry Fayol e Elton Mayo.

De acordo com Ribeiro (2010), a aplicação do Estudo Científico do Trabalho, através do qual se pretendiam encontrar melhores métodos, foram ideias avançadas por Frederick Taylor, em 1911, privilegiando a racionalização do trabalho, baseando-se, fundamentalmente numa progressiva “atomização” do trabalho e na procura permanente de economias de escala através da produção em massa.

Verificando-se que a eficácia das empresas envolvia aspectos para além da racionalização do trabalho individual, também naquela época se centrou alguma atenção na estrutura organizativa das empresas (Ribeiro, 2010). É neste sentido que Henry Fayol (1841-1915), com uma abordagem sintética, estudou os órgãos que compõem a estrutura organizacional, suas relações e funções, definindo também alguns princípios para uma boa gestão,

designadamente: autoridade e responsabilidade, disciplina, centralização, ordem, iniciativa, espírito de corpo (Cardoso, 1992 citado por Ribeiro, 2010).

Com a eclosão da “questão social” no início do século XX, amplamente discutida por Castel (1998) citado por Maciel (2014), um contexto socioeconómico caracterizado por aumento de pessoas desempregadas, sem poder reivindicativo e com baixos níveis de educação e aspiração, Ribeiro (2010) refere que era, então, a altura de se entender o “homem como trabalhador” e, no conceito de “Humanização do Local de Trabalho”, desenvolvido por Elton Mayo, em 1930.

Portanto, é possível perceber a partir dos ricos trabalhos destes clássicos que todos os seus esforços tinham em vista desenvolver os métodos de trabalho e produção suficientemente capazes de garantir a melhoria de produtividade nas organizações que, segundo Kanaame (1994, p. 30) citado por Milani, Moaquin e Michel (2008) organização é conceituada como:

Um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações.

Ou seja, um grupo social envolvido num esforço sistemático de produção de bens e serviços (Santos, 2008).

Por outro lado, Peter Drucker (1997) como citado por Milani, Moaquin e Michel (2008), vincula o conceito de organização no conhecimento. Para esse autor o conhecimento é a base onde a organização deveria ser especializada e as funções definidas pela tarefa para tornar conhecimento em conhecimento produtivo. A função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos, e quanto mais especializados forem, mais eficazes serão.

O conhecimento, por seu turno, é a base da gestão, pois este, segundo Varadinov (2013) é o processo através do qual são coordenados recursos humanos, materiais e financeiros com vista a atingir as metas e os objectivos de uma organização, de forma eficiente e eficaz, através de: Planificação, Organização, Liderança, Controlo e dos recursos disponíveis.

Tanto que, no contexto contemporâneo, de acordo com Santos (2008), e parafraseando Silva e Ribeiro (2020), a Gestão pode ser entendida como processo de coordenação e interligação de recursos tendentes a consecução dos objectivos estabelecidos, através do desempenho das actividades de planificação, organização, direcção e controlo.

A Estratégia, por sua vez, para Silva, Casalinho e Cassanego (2009), significava, inicialmente, a acção ou um esforço de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra e representava um meio de vencer o inimigo. Ainda na perspectiva destes autores, citando Ghemawat (2000), mais tarde este conceito foi estendido a outros campos do relacionamento humano: político, económico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos.

A partir da II Guerra Mundial, quando se regista uma forte procura de bens e serviços, sobretudo dos países que saíram derrotados desta Guerra, surgem as pressões do Marketing, o que motivou a busca permanente de soluções mais adequadas para a produção em grandes séries (Cardoso, 1992).

De acordo com Ribeiro (2010), desenvolve-se, então, o conceito de “mercado” e a noção do “homem como consumidor”. Segundo Strategor (1993) citado por Ribeiro (2010), começou a esboçar-se modelos que englobam um conjunto de conceitos ainda hoje amplamente utilizados por especialistas e gestores: ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos e o conceito de competência distintiva, com objectivo abordar o problema externo, flexibilizando as suas estruturas às exigências da envolvente, de acordo com a especificidade de cada área funcional.

Desde então, surgiram várias definições de estratégia abordadas por diversos autores. Estas abordagens demandam um manancial de conceitos que as incorporam.

Para Porter (1998), a Estratégia significa tomar vantagem, criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de actividades alicerçado aos objectivos de longo prazo e aos meios para alcançá-los, afectando o sistema como um todo. Oliveira (2003) olha para a Estratégia como um caminho definido ou formulado e adequado para alcançar, sobretudo de forma desigual, os desafios e objectivos estabelecidos para o garante do melhor posicionamento da organização perante o contexto em que está inserido.

Ansoff e McDonnell (1993) conceituam estratégia como as regras e directrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização, tendo em consideração o contexto em que está inserido.

Estes conceitos vão ao encontro do que foi postulado por Mintzberg e Quinn (2001) ao referir que estratégia envolve directrizes de acções de uma organização, usando-se de tomada de decisões inteligentes e dos vários recursos a sua disposição para alcançar, de forma singular, objectivos a longo prazo que a destaque no mercado:

“Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de acções de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes” (Mintzberg & Quinn, 2001, p. 20).

Neste sentido, cada vez mais os gestores necessitam ter conhecimento e clareza do pensamento estratégico para que consigam administrar as dificuldades e complexidades. E, tão importante quanto qual é “a estratégia utilizada pela empresa, é entender como ocorre o processo de Gestão Estratégica nas empresas” (Mintzberg & Quinn, 2001).

Segundo Chandler (1962) citado por Hafsli e Martinet (2008), em sua obra seminal *Strategy and Structure*, a GE se caracteriza por um processo formal e deliberado de planificação, onde a alta gerência define os objectivos da organização e formula estratégias para alcançá-los. Essa visão clássica enfatiza a análise racional e a tomada de decisões baseadas em dados concretos, com o objectivo de garantir a competitividade da organização em um ambiente relativamente estável.

Em contrapartida à visão clássica, Mintzberg (1988) citado por Santos (2008), em seu livro *Mintzberg on Management: Inside Our Heads, Inside Our Organizations*, propõe uma perspectiva evolucionista da GE. Para o autor, a estratégia não é um plano rígido e predefinido, mas sim um processo adaptativo e dinâmico que se molda às constantes mudanças do ambiente organizacional. Nessa visão, a capacidade de aprender e se adaptar rapidamente torna-se crucial para o sucesso da organização.

Aprofundando a crítica à visão clássica, De Wit e Meyer (2010), apresentam uma abordagem pós-moderna da GE. Os autores argumentam que o conceito tradicional de estratégia, com sua ênfase em planificação formal e controle, torna-se inadequado em um mundo complexo e incerto. Nessa perspectiva, a GE se caracteriza por um processo fluído e contextualizado, que valoriza a criatividade, a flexibilidade e a colaboração entre os diferentes *stakeholders* da organização.

Na perspectiva de Lück (2009), no contexto escolar, a gestão estratégica refere-se ao processo pelo qual as escolas definem sua missão, visão, objectivos e estratégias para alcançar resultados educacionais desejáveis. Envolve a análise do ambiente interno e externo, formulação de estratégias, implementação de planos de acção e avaliação dos resultados

obtidos. Este processo contínuo ajuda a escola a adaptar-se às mudanças e melhorar seu desempenho.

Outrossim, na óptica de Silva e Ribeiro (2020), a gestão estratégica no contexto escolar é o processo pelo qual a escola define sua missão, visão e objectivos, e desenvolve planos e políticas para alcançar esses objectivos. Isso envolve a análise do ambiente interno e externo da escola, a formulação de estratégias, a implementação e a avaliação contínua dessas estratégias para garantir a melhoria contínua e a adaptação às mudanças.

Com base na abordagem efectuada e nos conceitos apresentados, a gestão estratégica, em geral, refere-se ao processo de definição de objectivos organizacionais, formulação e implementação de estratégias para alcançá-los, e monitoria contínua para garantir adaptabilidade e sucesso em um ambiente competitivo. No contexto escolar, a gestão estratégica envolve a definição da missão, visão e objectivos educacionais, análise do ambiente interno e externo, desenvolvimento e implementação de planos de acção, e avaliação contínua dos resultados para melhorar o desempenho e adaptar-se às mudanças. Essa abordagem assegura que as escolas possam responder eficazmente aos desafios e oportunidades educacionais.

Portanto, percebe-se a **Gestão Estratégica** como um processo formal, baseado em planificação e decisões racionais que visam assegurar o alcance de metas e objectivos, bem como a adaptação a um ambiente competitivo e mutável, levando em consideração a análise do ambiente interno e externo. Essa abordagem facilita a análise comparativa de modelos de gestão nas escolas, permitindo compreender como os objectivos e estratégias são definidos, além disso, sua aplicabilidade a ambientes relativamente estáveis é relevante para o contexto educacional.

2.1.2. Desenvolvimento organizacional

Segundo França e Teixeira (2017), o DO surgiu como uma resposta às necessidades de adaptação das organizações frente a um ambiente dinâmico e competitivo. Originado nas décadas de 1940 e 1950, o DO foi influenciado por teorias comportamentais e sociais que enfatizavam a importância da mudança planificada para melhorar a eficácia organizacional. Nesse contexto histórico, as organizações começaram a perceber que estruturas rígidas e métodos tradicionais muitas vezes limitavam sua capacidade de se adaptar às demandas do mercado e às mudanças tecnológicas emergentes.

Com o avanço das teorias administrativas e o reconhecimento da necessidade de maior flexibilidade organizacional, o DO evoluiu para um conjunto de intervenções planificadas e contínuas. Segundo Wood e Caldas (2011), o DO passou a incluir mudanças não apenas estruturais, mas também comportamentais e culturais, promovendo uma transformação holística das organizações. Essas intervenções visam não apenas aprimorar a capacidade adaptativa, mas também fortalecer a eficácia e o desempenho organizacional através da melhoria de estruturas, processos e sistemas.

Conceptualizando, segundo França e Teixeira (2017), o DO é um processo de mudança planificada que visa melhorar a eficácia e o desempenho da organização, por meio da alteração de estruturas, processos, sistemas e cultura organizacional.

Na perspectiva de Wood e Caldas (2011), o DO é um conjunto de intervenções planificadas, sistemáticas e contínuas, que visam aprimorar a capacidade adaptativa da organização, promovendo mudanças estruturais, comportamentais e culturais, de modo a enfrentar desafios internos e externos.

No contexto escolar, embora não exista uma definição formal, o DO, pode ser entendido como um processo cíclico e contínuo de planificação, implementação e avaliação de mudanças nas estruturas, processos, cultura e comportamentos da organização escolar, com o objectivo de aprimorar sua efectividade e capacidade de adaptação às demandas do ambiente interno e externo (Afonso, 2004).

Corroborando a visão anterior, Libório (2004) concebe DO no âmbito escolar, como um processo colaborativo e participativo de gestão da mudança, que visa promover a melhoria contínua da aprendizagem dos alunos, da qualidade do ensino, da satisfação dos profissionais da educação e da comunidade escolar, através da optimização dos recursos humanos, materiais e financeiros da organização.

Da mesma forma, Lück (2009), no seu trabalho sobre Gestão escolar e qualidade do ensino: uma abordagem baseada em resultados, mostra que as discussões do DO no contexto não ficam circunscritos a abordagens organizacional, sendo objecto de discussão, inclusive na literatura escolar. De forma geral, para este, no contexto escolar, este conceito deve ser compreendido como um processo sistêmico e intencional de transformação das práticas institucionais, voltado para o fortalecimento da cultura organizacional, da liderança

pedagógica e da aprendizagem colectiva. A autora destaca que o DO visa à construção de uma escola eficaz, na qual os profissionais compartilham responsabilidades e trabalham de forma articulada para alcançar melhores resultados educacionais, promovendo uma gestão democrática e participativa.

Baseado nos conceitos apresentados, entende-se que o DO no geral é um processo planeado de mudança destinado a melhorar a eficácia organizacional através da modificação de estruturas, processos e cultura. Especificamente no contexto escolar, o DO é um ciclo contínuo de planificação, implementação e avaliação de mudanças que visam aprimorar a efectividade da organização educacional, promovendo melhorias na aprendizagem dos alunos, na qualidade do ensino e na satisfação dos profissionais, através da optimização dos recursos disponíveis.

Neste trabalho, a definição de Wood e Caldas (2011) é adoptada por destacar o Desenvolvimento Organizacional como um processo contínuo e sistemático de intervenções planeadas. Essa abordagem é relevante para analisar como mudanças estruturais, comportamentais e culturais fortalecem a adaptabilidade organizacional. Aplicada ao contexto escolar, permite compreender estratégias de enfrentamento de desafios internos e externos.

2.1.3. Educação

Segundo Antunes (2008), nas suas origens, a palavra educação deriva do latim *educare*, que significa “criar”, “nutrir”, “desenvolver”. Essa concepção, remete à ideia de cuidado, de cultivo, de desenvolvimento das potencialidades do ser humano.

De acordo com Gadotti (2006, p. 21), “educação é um processo social e histórico que visa à formação do ser humano em sua totalidade, preparando-o para actuar na sociedade de forma crítica e transformadora”.

Na visão de Saviani (2013), a educação é um processo social que visa à formação integral do ser humano, preparando-o para actuar na sociedade de forma crítica, participativa e responsável.

Através das concepções anteriores, pode-se entender que a educação é um processo de desenvolvimento integral do ser humano, visando capacitá-lo para uma actuação crítica,

participativa e responsável na sociedade. Essa abordagem enfatiza o papel transformador da educação no contexto social e histórico.

Neste trabalho, a definição de Saviani (2013) é adotada por enfatizar a educação como um processo social voltado à formação integral do indivíduo. Essa perspectiva é fundamental para analisar como as escolas promovem a preparação crítica e participativa dos alunos. No contexto do estudo, reforça a relevância de práticas educativas alinhadas às demandas sociais e cidadãs.

2.1.4. Escola

Segundo Libâneo (2013), a escola, instituição secular e fundamental para a formação humana, guarda em seu nome a própria história de sua evolução. Etimologicamente, a palavra “escola” deriva do grego *skholé*, que significa “ócio” ou “tempo livre”. No entanto, essa definição inicial não se refere à escola como a conhecemos hoje, mas sim a um local de lazer e aprendizagem para os cidadãos livres da antiga Grécia.

Com o passar do tempo, o termo escola passou a designar um espaço dedicado à educação formal, inicialmente restrita à elite. Essa mudança de significado é evidenciada por Faria-Filho (2002), em sua obra “História da Educação e da Pedagogia”, ao afirmar que a escola medieval era um local de transmissão de conhecimentos religiosos e filosóficos.

Ao longo dos séculos, a escola se transformou em uma instituição complexa e multifacetada, assumindo diferentes funções e papéis na sociedade. Para Libâneo (2013), em seu livro “Didática: planificação e desenvolvimento do ensino”, a escola contemporânea é um espaço social de ensino e aprendizagem, onde se promove a formação integral do indivíduo.

Complementando essa visão, Demo (2008), em Educação para a cidadania: fundamentos e práticas, destaca o papel da escola na formação de cidadãos críticos e participativos, capazes de interagir com a sociedade de forma responsável e transformadora.

Assim, podemos sintetizar as definições de escola em quatro aspectos principais:

- **Etimológico:** Do grego *skholé*, significando originalmente ócio ou tempo livre.
- **Histórico:** Evolução de um local de lazer e aprendizagem para elite para uma instituição de ensino formal e universal.
- **Funcional:** Espaço social de ensino e aprendizagem, promovendo a formação integral do indivíduo.

- **Social:** Local de formação de cidadãos críticos e participativos, capazes de interagir com a sociedade de forma responsável e transformadora.

Noutra esfera, Garcia (2018, p. 18), considera que “a escola pode ser compreendida como uma agência cultural que selecciona, organiza e transmite conhecimentos e saberes socialmente relevantes, contribuindo para a formação e a socialização de crianças e jovens”.

Através das concepções anteriores, pode-se entender que a escola teve uma evolução significativa, partindo de um conceito relacionado ao ócio e aprendizagem para a elite até se tornar uma instituição fundamental de educação formal e integral. Actualmente, a escola é reconhecida como uma agência cultural que selecciona, organiza e transmite conhecimentos relevantes, contribuindo para a formação crítica e participativa dos indivíduos na sociedade.

A definição de Libâneo (2013) é adoptada neste trabalho, por conceber a escola contemporânea como um espaço social voltado ao ensino, à aprendizagem e à formação integral do indivíduo. Essa visão é essencial para compreender o papel das escolas na construção de competências académicas e sociais. No contexto do estudo, destaca a importância de práticas pedagógicas integradas ao desenvolvimento humano.

2.2. As Escolas como instituições de gestão

As escolas desempenham um papel fundamental não apenas na educação, mas também como instituições de gestão que coordenam uma ampla gama de actividades e recursos. A gestão eficaz dentro das escolas envolve a planificação estratégica, a coordenação de recursos humanos e materiais, e a implementação de políticas educacionais. Conforme observado por Lück (2009), a escola é uma organização complexa que necessita de gestão eficiente para cumprir com sucesso sua missão educativa.

Uma das principais responsabilidades da gestão escolar é a administração dos recursos disponíveis, incluindo o orçamento, instalações físicas, equipamentos e pessoal. Como destacado por Silva, Casalinho e Cassanego (2009), a gestão escolar refere-se ao conjunto de decisões e acções administrativas necessárias para garantir o funcionamento eficiente da escola, visando à qualidade da educação.

No contexto da gestão escolar, Libâneo (2013) considera que a gestão escolar contemporânea requer liderança democrática e participativa, capaz de envolver os diferentes actores da comunidade educativa. Os directores e coordenadores pedagógicos são responsáveis por

orientar a equipa docente, garantir a implementação eficaz do currículo e promover um ambiente de aprendizagem positivo.

Além disso, a gestão escolar está intrinsecamente ligada à qualidade da educação oferecida. Através de práticas de gestão eficazes, as escolas podem promover o desenvolvimento académico e social dos alunos. Nesse sentido, Fullan (2001) destaca que a gestão eficaz das escolas é um factor determinante na melhoria da aprendizagem dos estudantes.

É importante ressaltar que a gestão escolar não se restringe apenas à administração interna da escola, mas também envolve a interacção com diferentes partes interessadas, como pais, comunidade local e autoridades educacionais. A gestão democrática da escola implica a participação activa e responsável de todos os envolvidos no processo educativo (Bush & Glover, 2014).

De acordo com Uaciquete (2008), no estudo sobre os modelos de administração em Moçambique, embora não discuta de forma aprofundada, considera que, a gestão estratégica nas escolas refere-se ao processo de definir, aplicar e analisar acções e directrizes que têm como objectivo principal elevar a qualidade do ensino oferecido.

Trata-se um processo é orientado por diversos instrumentos legais e normativos que estabelecem as directrizes e padrões para o funcionamento das escolas públicas, sobretudo. Tais instrumentos são fundamentais para garantir que as acções educacionais sejam coerentes, eficientes e alinhadas com os objectivos nacionais de desenvolvimento. A seguir, apresentamos uma análise de como esses instrumentos se cruzam com a GE no ensino secundário.

- **Lei do Sistema Nacional de Educação (SNE) [Lei nº 18/2018]:** Esta lei estabelece os princípios e objectivos gerais para todo o sistema educativo, incluindo o ensino secundário. No contexto da GE, esta lei define a estrutura e os objectivos de longo prazo do sistema educativo, orientando a formulação de planos estratégicos, como o Plano Estratégico de Educação, e assegurando a implementação de políticas educacionais coerentes e alinhadas com as metas nacionais.
- **Plano Estratégico de Educação (PEE) 2020-2029:** O PEE delineia os objectivos, metas e estratégias para o sistema educativo ao longo de uma década. Ele é essencial para a GE, pois, define as prioridades e orienta a alocação de recursos. O PEE também estabelece mecanismos de monitoria e avaliação para assegurar que as metas

educacionais sejam alcançadas, promovendo uma gestão eficiente e eficaz do ensino secundário.

- **Plano Operacional de Educação (POE):** O POE detalha as acções específicas necessárias para implementar as estratégias do PEE. No âmbito da GE, o POE transforma os objectivos do PEE em acções práticas, com prazos e responsabilidades definidos, garantindo a coordenação e execução eficaz das políticas educacionais. Ele também inclui processos de acompanhamento e avaliação contínuos, permitindo ajustes conforme necessário para melhorar os resultados educativos.
- **Orientações e Tarefas Escolares Obrigatórias (OTEO's) [Diploma Ministerial nº 75/2017]:** As OTEO's especificam as actividades e tarefas obrigatórias que as escolas devem realizar. Elas se cruzam com a GE ao operacionalizar as directrizes políticas e pedagógicas, garantindo a padronização e a qualidade das práticas escolares. Este diploma facilita a monitorização e avaliação das actividades escolares, contribuindo para a eficácia da gestão escolar.
- **Regulamento do Ensino Secundário Geral (RES) [Diploma Ministerial nº 61/2003]:** O RES estabelece normas e procedimentos específicos para o funcionamento do ensino secundário geral. Ele é fundamental para a gestão estratégica ao definir padrões de qualidade, regras administrativas e pedagógicas que todas as escolas secundárias devem seguir. Isso assegura a conformidade com as políticas nacionais e contribui para a melhoria contínua da qualidade do ensino.

Em suma, assumindo a concepção de Lück (2009), a gestão estratégica escolar é um processo contínuo que envolve a formulação, implementação e monitoramento de planos que orientem as actividades escolares em direcção aos objectivos institucionais. Essa abordagem permite à escola organizar seus recursos e definir metas claras para alcançar resultados de qualidade. No contexto moçambicano, a gestão estratégica é particularmente importante, pois, busca alinhar as práticas educacionais às metas de desenvolvimento nacional, promovendo a eficiência administrativa e pedagógica em um sistema frequentemente desafiado por recursos limitados e desigualdades regionais.

Os dispositivos legais nacionais desempenham um papel essencial na definição dos parâmetros da gestão estratégica no ensino secundário em Moçambique. A Lei do Sistema Nacional de Educação, por exemplo, estabelece os princípios gerais que regem o sistema educativo, enquanto o Plano Estratégico de Educação traduz essas directrizes em metas e prioridades a longo prazo. Complementando o PEE, o Plano Operacional de Educação

detalha as acções práticas necessárias para a implementação das estratégias, garantindo coordenação, monitoria e avaliação contínuas. Esses instrumentos asseguram que as escolas secundárias sigam uma linha de gestão coerente com os objectivos nacionais, promovendo resultados eficientes e sustentáveis.

Assim, a gestão estratégica educacional no ensino secundário moçambicano não apenas organiza os processos internos das escolas, mas também facilita o cumprimento das normas estabelecidas pelos dispositivos legais. Por meio da operacionalização de políticas educacionais padronizadas, as escolas conseguem alinhar suas práticas ao desenvolvimento nacional, enquanto instrumentos como o Regulamento do Ensino Secundário Geral e as OTEO's garantem a execução de actividades que atendam aos padrões de qualidade esperados. Esses dispositivos criam um ambiente regulatório robusto que permite às escolas enfrentar desafios e implementar melhorias contínuas no sistema educativo.

2.3. Planificação estratégica

Segundo Mintzberg (1998), a planificação estratégica é um processo fundamental para as organizações definirem sua direcção e objectivos de longo prazo, bem como os meios para alcançá-los. Ela envolve uma análise detalhada do ambiente externo e interno da organização, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, e estabelecendo estratégias claras para atingir os objectivos estabelecidos. A planificação estratégica é o processo de desenvolvimento e manutenção de uma adequação estratégica entre os objectivos e os recursos da empresa e as mudanças e oportunidades do mercado.

De acordo com Mintzberg, Bruce e Joseph (2000), para iniciar o processo de planificação estratégica, é essencial que a organização defina sua visão, missão e valores fundamentais. A visão representa a imagem de sucesso futura que a organização deseja alcançar, enquanto a missão define o propósito essencial da empresa e os valores orientam o comportamento e as decisões internas. A visão e a missão fornecem uma declaração clara do que a organização aspira ser e fazer, respectivamente.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), posteriormente, a análise do ambiente externo é realizada para identificar tendências, oportunidades e ameaças que podem afectar a organização. Isso pode incluir factores económicos, tecnológicos, políticos, sociais e ambientais. Ao mesmo tempo, uma análise interna é conduzida para avaliar os recursos, capacidades e competências da organização; a análise do ambiente interno permite que a

organização identifique suas competências centrais, aquelas actividades ou processos em que é especialmente eficiente.

Com base nessas análises, a organização pode formular suas estratégias, estabelecendo objectivos de longo prazo e desenvolvendo planos de acção detalhados para alcançá-los. As estratégias devem ser alinhadas com a visão e missão da organização e levar em consideração as conclusões das análises externas e internas. De acordo com De Wit e Meyer (2010), a estratégia competitiva é sobre ser diferente. Isso significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de actividades para oferecer uma mistura única de valor.

Durante a implementação da planificação estratégica, é essencial monitorar e avaliar o progresso em relação aos objectivos estabelecidos. Isso envolve o uso de indicadores-chave de desempenho (KPIs) para medir o sucesso e ajustar as estratégias conforme necessário. De acordo com Kaplan e Norton (2004), os KPIs ajudam as organizações a traduzir a visão e a estratégia em acções operacionais mensuráveis.

Em contextos organizacionais amplos, os KPIs são ferramentas essenciais para monitorar o progresso em relação aos objectivos estratégicos. Eles permitem que as organizações avaliem sua eficiência, eficácia e impacto em diversas áreas. Por exemplo, Parmenter (2015) destaca que KPIs eficazes devem estar alinhados com a estratégia organizacional, ser compreendidos por todos os envolvidos e conduzir à acção. Ademais, a utilização de sistemas de *Business Intelligence* (BI) tem-se mostrado eficaz na visualização e análise desses indicadores, facilitando a tomada de decisões estratégicas. Um estudo sobre o uso de BI na educação básica no estado do Acre demonstrou como painéis interactivos de indicadores podem fornecer informações valiosas para gestores educacionais.

No contexto educacional, os KPIs desempenham um papel crucial na avaliação do desempenho escolar e na formulação de estratégias para melhoria contínua. Eles abrangem aspectos como desempenho académico dos alunos, eficiência administrativa, satisfação da comunidade escolar e desenvolvimento profissional dos docentes.

Um estudo realizado por Ferreira Filho, Abreu e Pereira Neto (2020) analisou indicadores docentes em escolas públicas do Ceará, destacando a importância de factores como formação docente e esforço dos professores no desempenho escolar. Outrossim, a adopção BSC tem sido proposta como uma metodologia eficaz para integrar diferentes perspectivas de desempenho em instituições educacionais. Por exemplo, Kalife (2003) propôs a adopção de

indicadores de desempenho baseados no BSC na administração pública municipal, especificamente na Secretaria da Educação do município de Canoas - RS.

Com base nas referências mencionadas, alguns exemplos de KPIs relevantes para escolas incluem:

- **Taxa de aprovação e reprovação dos alunos:** indicadores directos do desempenho académico.
- **Taxa de abandono escolar:** reflecte a capacidade da escola em manter os alunos engajados.
- **Qualidade da infra-estrutura escolar:** impacta directamente no ambiente de aprendizagem.
- **Formação e qualificação dos docentes:** influencia a qualidade do ensino oferecido.
- **Satisfação da comunidade escolar:** avalia a percepção de pais, alunos e funcionários sobre a escola.

2.4. Componentes da gestão estratégica

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), a gestão estratégica é um processo abrangente que envolve várias componentes interligadas, desenhadas para ajudar uma organização a definir e alcançar seus objectivos de longo prazo de forma eficaz. Essas componentes formam a espinha dorsal da estratégia organizacional e incluem análises, formulação de estratégias, implementação e monitoria.

De acordo com os autores supracitados, o processo de gestão estratégica começa com uma **análise profunda do ambiente externo e interno** da organização. A análise ambiental é crucial para identificar ameaças e oportunidades externas que podem afectar a organização. Esta análise inclui a avaliação de factores económicos, políticos, tecnológicos, sociais e ambientais que impactam o sector em que a organização opera.

Ao mesmo tempo, uma análise interna é conduzida para avaliar os recursos, capacidades e competências da organização. Isso envolve identificar pontos fortes que podem ser alavancados e áreas de fraqueza que precisam ser melhoradas. Conforme destacado por Kaplan e Norton (2004), a análise interna permite que a organização identifique suas competências centrais, aquelas actividades ou processos em que é especialmente eficiente.

Com base nas análises ambientais, as estratégias organizacionais são formuladas. A **formulação de estratégias** envolve a selecção de cursos de acção que ajudarão a organização a alcançar seus objectivos de longo prazo. A formulação estratégica é o processo de desenvolvimento e manutenção de uma adequação estratégica entre os objectivos e os recursos da empresa e as mudanças e oportunidades do mercado (Mintzberg, Bruce & Joseph, 2000).

Mintzberg, Bruce e Joseph (2000) ainda considera que, durante a formulação de estratégias, as organizações podem adoptar diferentes abordagens, como estratégias de diferenciação, liderança de custos ou enfoque, dependendo de sua posição competitiva e objectivos. A estratégia competitiva é sobre ser diferente. Isso significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de actividades para oferecer uma mistura única de valor.

A **implementação da estratégia** é uma fase crítica da GE, onde os planos estratégicos são traduzidos em acções concretas. Isso envolve a alocação de recursos, definição de metas e objectivos específicos, e a criação de um plano de execução detalhado. Como destacado por Kaplan e Norton (2004), os KPIs ajudam as organizações a traduzir a visão e a estratégia em acções operacionais mensuráveis.

Durante a implementação, a liderança desempenha um papel fundamental no envolvimento e motivação dos funcionários para alcançar os objectivos estratégicos. É importante garantir uma comunicação clara e eficaz em toda a organização para garantir que todos entendam seu papel na implementação da estratégia.

Por fim, o processo de Gestão Estratégica inclui a **monitoria contínua e a avaliação dos resultados alcançados** em relação aos objectivos estratégicos estabelecidos. Isso envolve o uso de indicadores-chave de desempenho para medir o progresso e identificar áreas que necessitam de ajustes ou melhorias. Conforme ressaltado por Kaplan e Norton (2004), a medição do desempenho é fundamental para garantir que a estratégia seja traduzida em acção e produza resultados tangíveis.

Quadro 1. Síntese das principais componentes da gestão estratégica

Componentes	Descrição
Definição da Missão, Visão e Valores	Estabelece o propósito a longo prazo da organização, sua razão de existir e os princípios que guiam suas decisões e acções. A visão define o que a organização aspira ser no futuro, enquanto a missão descreve como ela pretende alcançar essa visão. Os valores definem os princípios éticos e morais que norteiam o comportamento da organização e seus membros.
Análise Ambiental	Avalia os factores internos e externos que afectam a organização, como forças e fraquezas (análise SWOT), oportunidades e ameaças (análise PESTEL).
Formulação de Estratégias	Define as acções que a organização tomará para alcançar seus objectivos, considerando a análise ambiental e os recursos disponíveis.
Implementação de Estratégias	Coloca as estratégias em prática, incluindo a alocação de recursos, a comunicação dos planos aos <i>stakeholders</i> e a monitoria do progresso.
Avaliação e Controle	Mede o desempenho da organização em relação aos seus objectivos e faz ajustes nas estratégias quando necessário.

Fonte: Adaptado pelo pesquisador.

2.5. Instrumentos de Avaliação da Gestão Estratégica

Segundo Santos (2008), os instrumentos de avaliação da gestão estratégica são ferramentas e metodologias utilizadas para medir e analisar o desempenho estratégico de uma organização. Eles ajudam os gestores a monitorar a implementação da estratégia, identificar áreas de melhoria e garantir que a organização esteja no caminho certo para alcançar seus objectivos estratégicos. Entre os principais instrumentos estão o *Balanced Scorecard*, a Análise SWOT, os Mapas Estratégicos, os Indicadores de Desempenho (KPIs) e o *Benchmarking*.

- ***Balanced Scorecard* (BSC)**

O *Balanced Scorecard* é uma das ferramentas mais conhecidas e amplamente utilizadas para avaliação da gestão estratégica. Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, o BSC traduz a estratégia organizacional em um conjunto de medidas de desempenho distribuídas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1992 apud Santos, 2008). Ele permite uma visão equilibrada do

desempenho organizacional, ajudando a alinhar as actividades de curto prazo com os objectivos de longo prazo.

- **Análise SWOT**

A Análise SWOT é uma ferramenta que ajuda as organizações a identificar suas forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*). Essa análise é crucial para a planificação estratégico, pois fornece uma compreensão clara dos factores internos e externos que podem impactar a organização. A Análise SWOT é frequentemente utilizada em conjunto com o BSC para definir melhor os objectivos estratégicos (Gürel & Tat, 2017).

- **Mapas estratégicos**

Os Mapas Estratégicos são diagramas que mostram a relação entre os objectivos estratégicos dentro das quatro perspectivas do BSC. Eles ajudam a visualizar como as actividades e os recursos da organização estão interligados e como contribuem para a realização da estratégia. Os Mapas Estratégicos facilitam a comunicação da estratégia a todos os níveis da organização, promovendo um entendimento comum e alinhamento estratégico (Kaplan & Norton, 2004).

- **Indicadores de desempenho (KPIs)**

Os Indicadores de Desempenho, ou KPIs, são métricas específicas utilizadas para medir o desempenho em relação aos objectivos estratégicos. Eles fornecem dados quantificáveis que ajudam os gestores a monitorar o progresso e identificar áreas que necessitam de ajustes. A escolha de KPIs relevantes é essencial para uma avaliação eficaz da gestão estratégica, pois permite focar nos aspectos mais críticos do desempenho organizacional (Parmenter, 2015).

- **Benchmarking**

O *benchmarking* é o processo de comparar o desempenho da organização com o de outras empresas do mesmo sector ou com padrões estabelecidos. Essa comparação ajuda a identificar as melhores práticas e áreas onde a organização pode melhorar. O *benchmarking* é uma ferramenta valiosa para a melhoria contínua, pois, oferece percepções sobre como alcançar níveis de desempenho superiores (Camp, 1989 citado por Santos, 2008).

Ainda na visão de Santos (2008), os instrumentos de avaliação da gestão estratégica são essenciais para assegurar que a estratégia de uma organização seja eficazmente implementada e que os objectivos sejam alcançados. Cada um desses instrumentos oferece uma abordagem

única e complementar para analisar e melhorar o desempenho estratégico. A escolha de quais instrumentos utilizar depende dos objectivos específicos da organização e das áreas onde se deseja uma compreensão mais profunda. Para fins de condução desta pesquisa, a avaliação estratégica das organizações seleccionadas será efectuada com base no *Balanced Scorecard*.

2.5.1. *Balanced Scorecard* (BSC)

- **Génese de *Balanced Scorecard* (BSC)**

Segundo Santos (2008, p. 381), “o conceito de *Balanced Scorecard* (BSC), ou Painel Equilibrado de Gestão Estratégica (PEGE), foi originalmente introduzido no léxico da gestão em 1992, por David Norton e Robert Kaplan, através da publicação, na prestigiada revista norte-americana HBR, de um artigo intitulado *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”.

Naquele artigo, Kaplan e Norton (1992) citado por Santos (2008) apresentaram as principais conclusões de um estudo que havia sido encomendado, em 1990, por doze grandes empresas norte-americanas tendente ao desenvolvimento de um novo modelo de avaliação do desempenho organizacional.

O objectivo daquele estudo consistia na criação de um modelo de avaliação de desempenho alternativo aos modelos tradicionais então existentes, quase exclusivamente baseados em indicadores económicos, financeiros e contabilísticos que, incidindo fundamentalmente no desempenho passado, se revelavam insuficientes e desadequados para assegurar a aferição da capacidade das organizações de criar valor no futuro.

Não obstante o propósito inicial, o BSC (ou PEGE) cedo se revelou uma potente ferramenta de Gestão Estratégica, ao permitir às organizações não apenas a avaliação, controlo e comunicação da sua estratégia, mas também a própria formulação e, muito especialmente, a operacionalização da mesma no terreno. Inicialmente concebido como um modelo de avaliação do desempenho organizacional, o BSC constitui hoje um verdadeiro modelo ou sistema de Gestão Estratégica (Santos, 2008).

- **Perspectivas do *Balanced Scorecard***

Segundo Kaplan e Norton (2004), as perspectivas do BSC proporcionam uma visão equilibrada do desempenho organizacional e ajudam a alinhar as actividades de curto prazo com os objectivos de longo prazo.

- **Perspectiva financeira**

A perspectiva financeira do BSC foca em medir o desempenho económico da organização. Esta perspectiva inclui indicadores como retorno sobre investimento, lucro operacional e margem de lucro líquida. O objectivo é garantir que a estratégia esteja contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da empresa. A ênfase nesta perspectiva é essencial para investidores e outros *stakeholders* financeiros que buscam garantir a sustentabilidade e a rentabilidade da organização (Kaplan & Norton, 2004). No entanto, neste estudo, não houve exploração aprofundada desta perspectiva, na medida em que uma das instituições não possui foco financeiro.

- **Perspectiva dos clientes**

A perspectiva dos clientes avalia a satisfação e a fidelidade dos clientes. Indicadores comuns nesta área incluem satisfação do cliente, retenção de clientes, participação de mercado e o valor percebido pelos clientes. Esta perspectiva reconhece que um desempenho financeiro sólido é muitas vezes resultado de uma base de clientes satisfeitos e leais; medir e melhorar a satisfação do cliente é fundamental para manter uma vantagem competitiva sustentável (Kaplan & Norton, 2004). Outrossim, a perspectiva dos clientes não foi explorada na profundidade, pois, uma das instituições em causa, não possui necessariamente clientes, antes, os beneficiários dos seus serviços.

- **Perspectiva dos processos internos**

A perspectiva dos processos internos se concentra na eficiência e eficácia das operações internas da organização. Esta perspectiva identifica os processos críticos que devem ser excelentes para satisfazer os clientes e alcançar os objectivos financeiros. Indicadores típicos incluem tempo de ciclo, qualidade dos processos, e custos operacionais. Kaplan e Norton (2004) argumentam que a melhoria contínua nos processos internos é essencial para a criação de valor a longo prazo.

- **Perspectiva de aprendizagem e crescimento**

A perspectiva de aprendizagem e crescimento aborda as capacidades organizacionais e de pessoal necessárias para apoiar as outras três perspectivas. Esta perspectiva inclui medidas de inovação, desenvolvimento de habilidades dos funcionários e cultura organizacional. Indicadores como satisfação dos empregados, formação e desenvolvimento, e retenção de

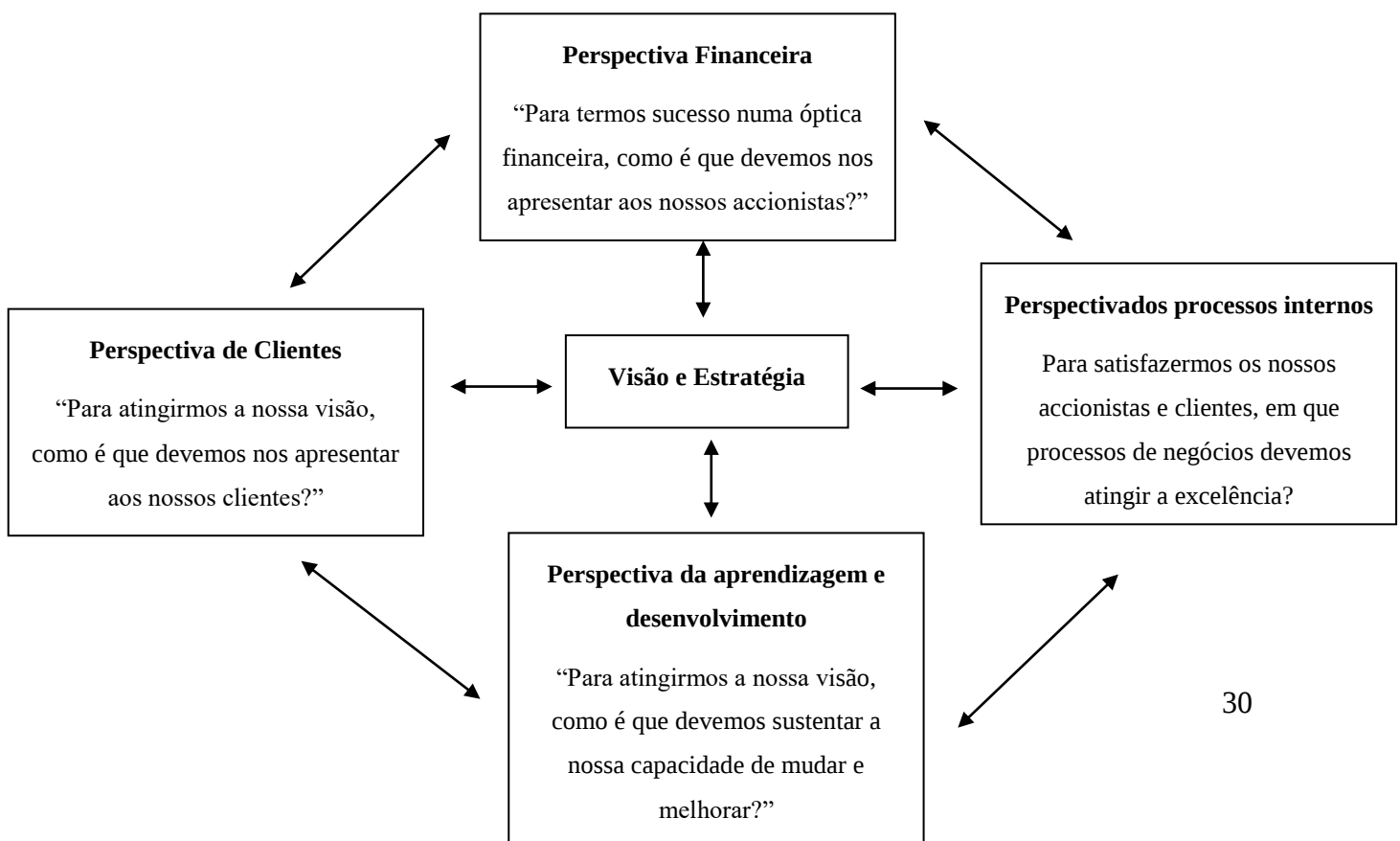
talentos são comuns. Kaplan e Norton (2004) enfatizam que o investimento em aprendizagem e crescimento é fundamental para sustentar a inovação e a melhoria contínua.

De acordo com Santos (2008), no essencial Kaplan e Norton, defendem a adopção do *Balanced Scorecard* como ferramenta susceptível de avaliar em que medida a organização consegue:

- Cuidar dos interesses dos accionistas, designadamente através da maximização do seu valor;
- Assegurar a satisfação das expectativas dos clientes (meio através do qual garante a satisfação dos interesses dos detentores do capital);
- Melhorar e inovar os processos críticos (para acrescentar valor aos clientes e, por essa via, satisfazer os interesses dos seus accionistas); e
- Aprender, desenvolver e melhorar os seus *inputs* (matérias-primas, materiais, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos financeiros, sistemas de informação, etc), processos de transformação (actividades e processos de negócios) e outputs (bens e serviços), no sentido de assegurar a criação de competências distintivas que lhe assegurem vantagens competitivas sustentáveis (que permitam satisfazer as necessidades dos seus clientes e, em última instância, dos seus accionistas).

Esquemáticamente:

Ilustração 1. As quatro perspectivas do modelo do *Balanced Scorecard*



Fonte: Santos (2008).

Em linhas gerais, a abordagem do BSC neste estudo justifica-se por sua adaptabilidade como ferramenta estratégica. Embora o BSC tenha sido originalmente concebido para o contexto empresarial, ele é amplamente reconhecido por Kaplan e Norton (2004) como um modelo versátil, capaz de alinhar objectivos organizacionais a diversas perspectivas de desempenho.

Nas instituições públicas, onde segundo Coelho (2012), existem pressões exercidas pelo sector público no sentido de reduzir os custos, melhorar a qualidade dos serviços e aumentar a responsabilidade perante a sociedade, justifica-se uma urgente adopção de um sistema de avaliação do desempenho organizacional e de gestão estratégica nestes serviços. Deste modo, a ausência da perspectiva financeira pode ser compensada por um foco maior nas perspectivas de clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento, que são cruciais para alcançar a missão e os objectivos de serviço público (Kaplan e Norton, 2004, apud Santos, 2008).

Particularmente em instituições públicas, como escolas, o BSC é eficaz para avaliar resultados não financeiros e promover uma visão integrada do desempenho organizacional. Baseado nos estudos de Niven (2003), sobre os passos da aplicação deste modelo em organizações governamentais e sem fins lucrativos, nessas organizações a perspectiva financeira representa uma limitação, não um objectivo. Ou seja, ela não é o foco das outras perspectivas, uma vez que os indicadores financeiros não demonstram se a organização está cumprir sua missão. O que indica isso é a satisfação dos clientes, ou no caso vertente, os alunos e os pais e/ou encarregados de educação, bem como, a comunidade e parceiros estratégicos.

Galas e Forte (2005), citando Kaplan e Norton (1997), reforçam que a perspectiva do cliente passa, nesse caso, a ser o foco das outras perspectivas e o sucesso delas passa a ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que atendem às necessidades de seus participantes e não pelo desempenho financeiro.

Deste modo, o modelo pode ser ajustado para priorizar a entrega de valor público, ao invés de lucro, utilizando indicadores como qualidade educacional, satisfação dos usuários e eficiência administrativa. Kaplan e Norton (2000), citados por Niven (2003), ressaltam a importância da perspectiva do cliente para as instituições governamentais e sem fins lucrativos ao enfatizar a necessidade de inclusão de objectivos abrangentes, ligados à missão da instituição, no alto

do *scorecard*, representando o propósito de longo prazo da organização (Galas e Forte, 2005), pois comunica com nitidez a missão de longo prazo da organização.

Portanto, os elementos acima referenciados estabelecem que o BSC é uma ferramenta estratégica relevante para comparar as duas instituições no estudo, independentemente de suas diferenças estruturais, conforme ilustra o diagrama do modelo ajustado para diferenciar o uso do BSC em empresas do sector privado (caso do Colégio Arco-Íris) daquelas do sector público e sem fins lucrativos (caso da escola Secundária Francisco Manyanga):

Ilustração 2. Modelo adaptado de BSC



Fonte: Niven (2005) citado por Coelho (2012).

Tendo em conta a adaptação do instrumento para o contexto da Escola Pública, Coelho (2012, p. 25), considera que, “decorrente deste facto, o desempenho financeiro passa a não ser considerado um objectivo, mas sim um meio através do qual se concretizam os fins, nomeadamente o da satisfação dos clientes e da comunidade, através da produção de bens e serviços públicos”.

Um exemplo evidente de adaptação do BSC para o contexto da Escola Pública é o estudo de Kaplan e Miyake (2010), citados por Coelho (2012), que relata que ao longo de dez (10) anos as escolas do Distrito de Atlanta (E.U.A.) apresentavam estudantes com um elevado nível de

insucesso e abandono escolar, professores desmotivados, uma elevada rotação no exercício do cargo de director e pais desmotivados, que retiravam os seus filhos do sistema escolar, o que indiciava uma falência quase total do seu sistema de ensino.

Em 2009, dez anos volvidos, com a adopção da Gestão Estratégica, sobretudo do BSC, os indicadores evidenciavam uma mudança extraordinária visível nas elevadas percentagens de sucesso, a falta de assiduidade era agora praticamente residual, os recursos financeiros se mantiveram reduzidos, o que justifica que o sucesso alcançado não foi resultado de algum aumento de investimento durante esse período.

A estratégia adoptada permitiu focalizar todo o sistema escolar na melhoria dos resultados escolares dos alunos, considerados como críticos para o sucesso. O trabalho individual, dos departamentos e da organização poderia desta forma ser traduzido através da pergunta crítica: - como poderá o meu trabalho ajudar os alunos a melhorar os seus resultados e a terem sucesso escolar?

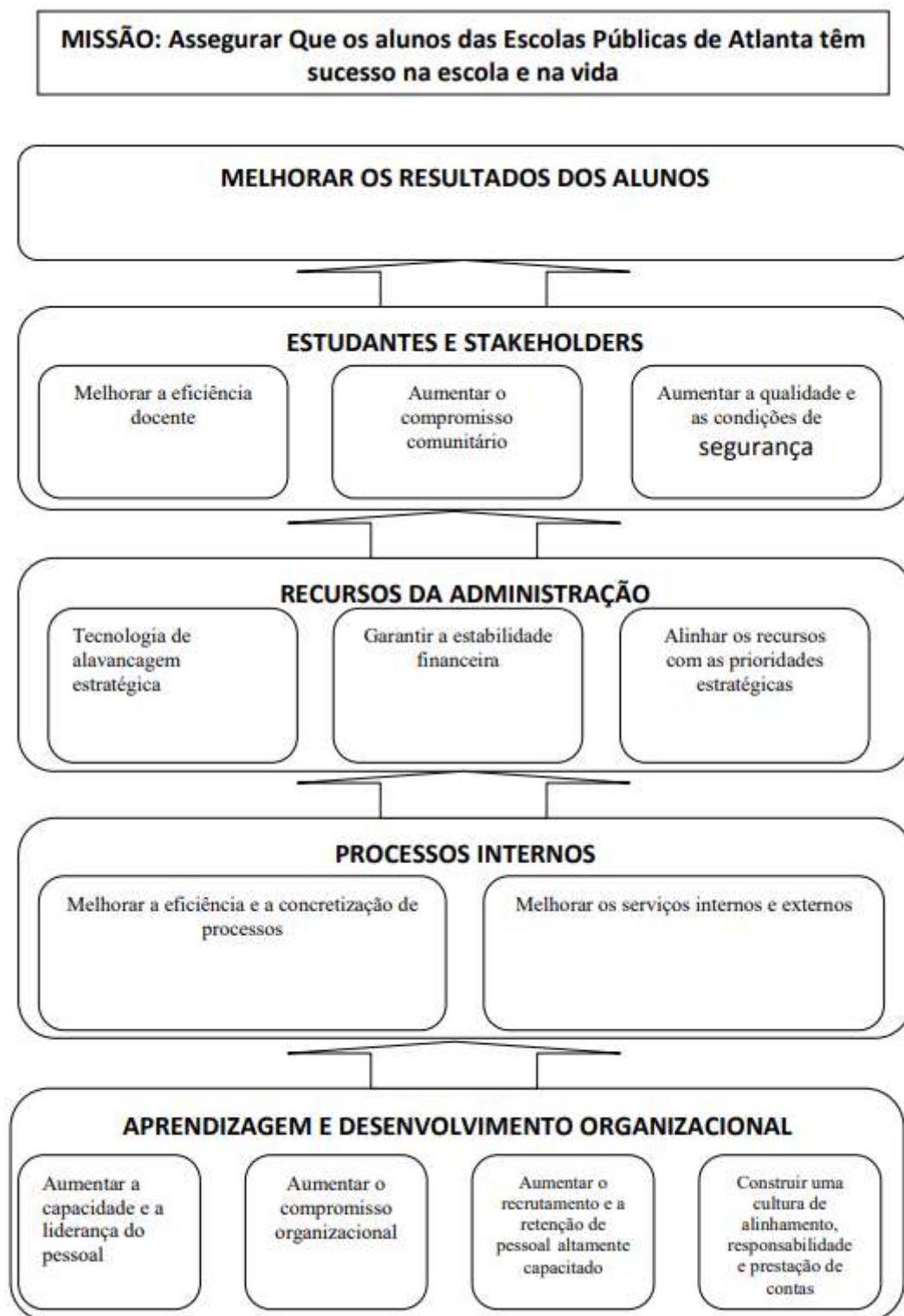
O estudo relata ainda que a visão de conjunto dos objectivos, oferecida pelo Mapa Estratégico apresentado abaixo, permitiu o alinhamento dos recursos disponíveis com as prioridades estratégicas definidas. O aumento das expectativas e do esforço, partilhado por todos os que tinham responsabilidade na execução da estratégia, permitiu identificar e resolver problemas práticos, estimulou o sucessivo aumento do nível de assiduidade dos seus alunos em cada ano que passou, o que representa claramente um processo de melhoria sustentado. As escolas conseguiram, deste modo, construir uma cultura de alinhamento e de responsabilidade na prestação de contas, que resultou no processo de melhoria desejado.

O próprio *Scorecard* definido pelo Distrito permitiu clarificar as expectativas das diferentes escolas e departamentos, através da transparência de processos que este instrumento possibilita, o que teve como resultado a facilitação na adopção, construção e desenvolvimento dos *scorecards* pelas Escolas, assim como permitiu aumentar a confiança dos diferentes grupos de *stakeholders* da escola (Coelho, 2012).

Portanto, torna-se conveniente para o presente estudo adopção do modelo adaptado do BSC para organizações governamentais e sem fins lucrativos, caso da Escola pública, visto que ele possibilitará explorar a entrega de valor público ao invés do lucro, ou seja, as perspectivas de clientes (a satisfação dos alunos e os pais e/ou encarregados de educação, assim como, a comunidade e parceiros estratégicos), processos internos, aprendizagem e crescimento, que são cruciais para alcançar a missão e os objectivos de serviço público, bem como avaliar

resultados não financeiros e promover uma visão integrada do desempenho organizacional, considerando que nessas organizações a perspectiva financeira representa uma limitação, não um objectivo.

Ilustração 3. Mapa estratégico das Escolas Públicas de Atlanta, USA, 2009-2010



2.6. Desenvolvimento Organizacional

Segundo a concepção de French e Bell (1981) citado por Bennis (2010), o Desenvolvimento Organizacional consiste no esforço de longo prazo, apoiado pela administração estratégica, destinado a melhorar o processo de solução de problemas e o processo de renovação de uma organização, através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional.

Como estratégia educacional, o DO consiste numa resposta da organização às mudanças, um esforço educacional muito complexo destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização de tal maneira que esta possa se adaptar melhor as novas conjunturas do mercado, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo em uma crescente progressão (Bennis, 2010).

2.7. Precursores do Desenvolvimento Organizacional

Segundo Daft (2017) e Cummings e Worley (2014), nos precursores do conceito de DO, destacam-se os seguintes:

- **Richard Beckard (1945):** foi o criador do termo Desenvolvimento Organizacional e o primeiro a estruturar a ideia; coordenou a criação dos grupos de formação de sensibilidade, para prover *feedbacks* indivíduos a respeito de suas actuações em situações desestruturadas.
- **Kurt Lewin e Willian White (1945):** consolidaram a pesquisa de acção, em que se verificava, em tempo real e na tarefa, procedimentos para a melhoria da eficácia das organizações.
- **Rensis Likert (1946):** coordenou o desenvolvimento de pesquisa de entrevistas e de *feedback*, com a finalidade de pesquisar assuntos diversos junto aos empregados e repassar os resultados aos supervisores e gerentes, visando a melhoria das condições de trabalho.
- **Eric Trist e Fred Emery (1960):** coordenaram a análise da produtividade e da qualidade de vida no trabalho (QVT).

- **Edgar Schein (1965):** contribuiu com estudos da psicologia, da liderança e da cultura nas organizações; estruturou a consultoria de procedimentos em processos de mudanças nas organizações.
- **Warren Bennis (1966):** que analisou os efeitos das mudanças rápidas e inesperadas nas organizações; analisou a administração das organizações no futuro, recebendo influências do ambiente, das características da comunidade, dos valores de trabalho, das tarefas, dos objectivos, da estrutura da organização e do nível motivacional.
- **Paul Lawrence e Jay Lorsh (1967):** que criaram o modelo de diagnóstico e acção, para análise das relações entre a organização e o ambiente. Consideraram que esta relação se torna mais difícil, na medida que as organizações ficam mais complexas.
- **Chris Argyris (1968):** que estudou a aprendizagem organizacional e sua influência nos processos de mudanças.
- **Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1972):** que criaram a liderança situacional, em que cada caso é um caso.

Ainda de acordo com os autores supracitados, na década de 1990–2010, destacaram-se:

- **Peter Senge:** Introduziu o conceito de organizações que aprendem, enfatizando a importância do aprendizado contínuo para a adaptação organizacional.
- **Gervase R. Bushe e Robert J. Marshak:** Desenvolveram a abordagem do Desenvolvimento Organizacional Dialógico, focando na mudança transformadora por meio do diálogo.

Mais adiante, na década de 2010-2020, as abordagens contemporâneas, com destaque para:

- **David Cooperrider:** Criador da Investigação Apreciativa, uma abordagem que foca nas forças e sucessos da organização para promover mudanças positivas.
- **Amy Edmondson:** Pesquisadora de segurança psicológica, destacando a importância de ambientes onde os membros da equipe se sentem seguros para expressar ideias e cometer erros.

2.8. Características do Desenvolvimento Organizacional

Segundo Bennis (2010), existem vários programas de Desenvolvimento Organizacional que apresentam algumas características como:

- **Planificação de mudanças:** avaliação das variáveis situacionais, diagnóstico e intervenção;

- **Orientado para um programa específico:** definido no diagnóstico, o problema organizacional pode ser originado por diversas variáveis ambientais e o diagnóstico é essencial para saber sobre como agir;
- Envolve toda organização;
- **Os resultados são obtidos em longo prazo:** as mudanças de valores e atitudes exigem tempo para se segmentarem;
- **Sempre envolve mudanças de valores:** atitudes e comportamentos.

2.9. Objectivos do Desenvolvimento Organizacional

Para Zaltman e Duncan (1977) apud Bennis (2010), o Desenvolvimento Organizacional apresenta os seguintes objectivos:

- Mudança das estratégias e ou políticas básicas de operação da empresa, com respeito à descentralização, comercialização e relação com o público;
- Integração das necessidades individuais da organização e vice-versa;
- Mudança de estrutura e posições;
- Aperfeiçoamento do sistema de comunicação e diminuição de número de estações repetidoras;
- Desenvolvimento de mentalidade para a planificação;
- Solução de problemas de relacionamento.

2.10. Mudança organizacional

Schultz (2016), concebe a mudança organizacional como equilíbrio dinâmico e como um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, entendendo ambiente de trabalho como ambiente técnico, social e cultural. A mudança organizacional é, de acordo com a definição de Jones (2010) citado por Schultz (2016), o processo pelo qual organizações se movem do seu estado actual para algum estado futuro desejado para aumentar sua eficácia. Chiavenato (2009), apresenta quatro tipos de mudança organizacional:

- **Mudanças estruturais:** que afectam a estrutura organizacional, os órgãos (como divisões ou departamentos, que são fundidos, criados, eliminados ou terceirizados por meio de novos parceiros), as redes de informações internas e externas, os níveis

hierárquicos (que são reduzidos, no sentido de horizontalizar as comunicações) e alterações no esquema de diferenciação versus integração existente.

- **Mudanças na tecnologia:** que afectam máquinas, equipamentos, instalações, processos empresariais etc. A tecnologia envolve a maneira pela qual a empresa executa suas tarefas e produz seus produtos e serviços.
- **Mudanças nos produtos ou serviços:** que afectam os resultados ou as saídas da organização.
- **Mudanças culturais:** isto é, mudanças nas pessoas, em seus comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações e necessidades. Chiavenato (2009), refere que essas mudanças não ocorrem isoladamente, mas sistemicamente, umas afectando as outras e provocando um poderoso efeito multiplicador.

2.11. Técnicas de intervenção do Desenvolvimento Organizacional (DO)

Segundo Ribas e Salim (2013), os agentes de mudança utilizam uma ou várias abordagens de DO para fazer intervenções na organização. As técnicas de DO podem ser assim classificadas:

- **DO para o indivíduo:** *treinamento da sensibilidade:* o treinamento da sensibilidade constitui a técnica mais antiga de DO. Os grupos são chamados de *T-groups* (grupos de treinamentos), têm aproximadamente dez participantes e são orientados por um líder treinado para aumentar sua sensibilidade quanto a suas habilidades de relacionamento interpessoal.
- **DO para duas ou mais pessoas:** *análise transaccional:* a análise transaccional (AT) é uma técnica que visa ao autodiagnóstico das relações interpessoais. As relações interpessoais ocorrem por meio de transacções. Chiavenato (2014), afirma que a AT é uma técnica destinada a indivíduos, pois se concentra nos estilos e conteúdos das comunicações entre as pessoas. Ensina as pessoas a enviar mensagens que sejam claras e ágeis e a dar respostas que sejam naturais e razoáveis. O objectivo é reduzir hábitos destrutivos de comunicação – os chamados “jogos” – nos quais a intenção ou o significado da comunicação fica obscuro ou distorcido.
- **DO para equipas ou grupos:** *Desenvolvimento de equipas:* é uma técnica de alteração comportamental na qual várias pessoas de vários níveis e áreas da organização se reúnem sob a coordenação de um consultor ou líder e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja mais

frutífera, eliminando-se as barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão de suas causas (Chiavenato, 2014).

- **DO para relações intergrupais:** *reuniões de confrontação*: é uma técnica de alteração comportamental a partir da actuação de um consultor interno e externo (chamado terceira parte). Dois grupos antagónicos em conflito (desconfiança recíproca, discordância, antagonismo, hostilidade etc.) são tratados por meio de reuniões de confrontação, nas quais cada grupo se auto-avalia, bem como avalia o comportamento do outro, como que se colocado em face de um espelho.
- **DO para a organização como um todo:** *retroacção de dados*: é também denominada técnica de levantamento e suprimento de informações. É uma técnica de mudança de comportamento que parte do princípio de que, quanto mais dados cognitivos os indivíduo receber, tanto maior será sua possibilidade de organizar os dados e agir criativamente. A retroacção de dados (*feedback* de dados) ou realimentação de dados proporciona a aprendizagem de novos dados a respeito de si mesmo, dos outros, dos processos grupais ou da dinâmica de toda a organização – dados que nem sempre são levados em consideração.

2.12. Abordagens do processo de Desenvolvimento Organizacional

De acordo com Chiavenato (2014), os processos de Desenvolvimento Organizacional podem ser numa abordagem tradicional ou numa abordagem moderna.

- **Abordagem tradicional:** quando seguem o modelo casual (treinar apenas quando surge alguma necessidade ou oportunidade), o esquema é incerto (as pessoas são escolhidas aleatoriamente e ao acaso, em uma atitude reactiva, ou seja, apenas quando existe algum problema ou necessidade. Há uma visão a curto prazo (apenas para atender ao problema imediato); é baseado na imposição (as pessoas não são consultadas), nada deve mudar, busca manter o status quo permanente e definitivamente.
- **Abordagem moderna:** quando seguem um modelo planificado (treinar e desenvolver pessoas como parte da cultura organizacional); o esquema é intencional (treinar todas as pessoas de maneira planificada), em uma atitude proactiva, ou seja, antecipar as necessidades e criar talentos promissores. Há uma visão de longo prazo (visando o futuro), é baseado no consenso (as pessoas são consultadas e decidem de maneira

participativa), tudo deve mudar para melhor e sempre. Deve haver a inovação e criatividade para construir uma organização melhor visando ao provisório e mutável.

2.13. Modelos de Desenvolvimento Organizacional

O tradicional modelo organizacional foi moldado no início do século XX, para as condições da Era Industrial. As organizações eram feitas para durar para sempre, como se fossem prontas, perfeitas e acabadas e não necessitassem melhorias ou ajustes ao longo do tempo.

- **Modelo tradicional ou mecanístico:** é caracterizado por comando centralizado pela hierarquia e controle externo e absoluto do desempenho das pessoas, cargos definitivos com atribuições delimitadas e tarefas simples e repetitivas, regras e regulamentos para impor ordens e eficiência. Os departamentos são funcionais com objectivos específicos e orientados para especialidades, ou seja, é um modelo “estático e conservador” do negócio no qual não se prevê qualquer mudança ou flexibilidade. Era como se o mundo fosse fixo e não sofresse mudanças. Com a Era da Informação, a mudança acelerou e o mundo dos negócios se transformou em um ambiente instável e turbulento, abrindo espaço para organizações orgânicas e flexíveis que melhor se ajustam as novas características, onde surgiu o modelo orgânico (Chiavenato, 2014).
- **Modelo orgânico:** tem como características a redução dos níveis hierárquicos e descentralização, auto-controle e auto-direcção do desempenho pelas próprias pessoas, cargos mutáveis e constantemente redefinidos, tarefas mais complexas e diversificadas, trabalhos em grupos, mais desempenhados em equipas multifuncionais, auto-geridas e empoderadas. Verifica-se uma interacção constante para a busca da eficácia, órgãos flexíveis e mutáveis cada vez mais substituídos por equipas, isto é, um modelo “dinâmico e inovador” na busca de flexibilidade e adaptação ao mundo externo (Chiavenato, 2014).

2.14. Fases do Desenvolvimento Organizacional

Segundo Chiavenato (2009) o Desenvolvimento Organizacional faz uso de um processo dinâmico composto por três fases distintas, que são:

- **Diagnóstico:** O diagnóstico é feito a partir da pesquisa sobre a situação actual da organização. O diagnóstico, em geral é uma percepção a respeito da necessidade de

mudança na organização ou em parte dela. O diagnóstico é obtido através de entrevistas ou pesquisas com pessoas ou grupos envolvidos.

- **Intervenção:** A intervenção é uma acção para alterar a situação actual em que a organização se encontra. Geralmente a intervenção é definida e planificada através de *workshops* e discussão entre as pessoas e grupos envolvidos para determinar as acções e os rumos adequados para a mudança.
- **Reforço:** O reforço serve para estabilizar e manter a nova situação, através de retroacção. Em geral o reforço é obtido através de reuniões e avaliações periódicas que servem de retro-informação a respeito da mudança alcançada.

2.15. Desenvolvimento Organizacional no contexto escolar

O DO no contexto escolar busca promover mudanças planeadas e sustentáveis que melhorem a eficiência e a eficácia das instituições educacionais.

De acordo com Afonso (2004), essa abordagem envolve a análise das estruturas, processos e comportamentos dentro do ambiente escolar, com o objectivo de criar uma cultura organizacional mais adaptável e voltada para o aprendizagem contínua. As escolas, como organizações dinâmicas, enfrentam desafios complexos, como a gestão de recursos humanos e financeiros, a adaptação às demandas sociais e a inovação pedagógica.

Para Magalhães (2014), no âmbito escolar, o DO é crucial para fortalecer o trabalho colaborativo entre professores, gestores e demais colaboradores. Por meio de acções como treinamentos, *coaching* e práticas de liderança transformacional, busca-se desenvolver competências que favoreçam um ambiente mais inclusivo e produtivo. Essas estratégias promovem a construção de equipas coesas e capazes de enfrentar os desafios educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho académico e organizacional.

Na perspectiva de Afonso (2004), outro aspecto importante do DO no contexto escolar é a gestão da mudança. As escolas precisam lidar com transformações frequentes, seja devido a políticas educacionais, avanços tecnológicos ou mudanças sociais. Nesse cenário, o DO actua como um guia para implementar mudanças de maneira estruturada, minimizando resistências e maximizando os benefícios. Essa abordagem permite que os colaboradores sintam-se mais engajados e preparados para adaptar-se a novos paradigmas, contribuindo para o alcance dos objectivos educacionais.

Por fim, o DO no ambiente escolar também se destaca pela valorização do clima organizacional e da cultura escolar. Investir em acções que promovam o bem-estar dos profissionais da educação, como programas de saúde mental e incentivos ao desenvolvimento profissional, pode impactar directamente na qualidade do ensino e na satisfação dos alunos. Dessa forma, o DO é um processo estratégico que impulsiona a inovação e a excelência no contexto educacional.

2.16. Síntese crítica dos principais aspectos relevantes da Literatura

A revisão de literatura aborda conceitos fundamentais para a compreensão do estudo, destacando a gestão estratégica e o desenvolvimento organizacional como pilares centrais. A gestão estratégica é explorada em seus aspectos teóricos, com ênfase na planificação estratégica, nas suas componentes e no uso de instrumentos como o *Balanced Scorecard*, ferramenta que permite alinhar objectivos e avaliar o desempenho organizacional de maneira integrada. Já o desenvolvimento organizacional é analisado como um processo contínuo de melhoria, guiado por técnicas e abordagens específicas que visam promover a eficiência e a adaptação às mudanças no ambiente interno e externo das organizações.

No contexto educacional, as escolas são destacadas como instituições de gestão, inseridas em um ambiente que exige estratégias eficazes para enfrentar desafios como a expansão urbana e a concorrência entre os sectores público e privado. A literatura discute como a gestão estratégica e o desenvolvimento organizacional influenciam directamente a capacidade dessas instituições em planear, implementar e monitorar mudanças estruturais e pedagógicas. Modelos e técnicas de intervenção, bem como as fases do desenvolvimento organizacional, são apresentados como ferramentas cruciais para promover melhorias sustentáveis na gestão escolar.

Por fim, a análise da mudança organizacional e de seus impactos é central para compreender o papel do desenvolvimento organizacional no fortalecimento das instituições de ensino. Abordagens e modelos de desenvolvimento organizacional destacam a importância de estratégias adaptativas e inovadoras para atender às demandas de um sistema educacional em transformação. A literatura evidencia, assim, que a integração entre gestão estratégica e desenvolvimento organizacional é essencial para impulsionar o desempenho e a competitividade das escolas, especialmente em um cenário de transição e crescimento urbano.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DO ESTUDO

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 14), “a metodologia examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a colecta e o processamento de informações, visando o encaminhamento e resolução de problemas e/ou questões de investigação”.

Neste capítulo são apresentados as técnicas e os métodos científicos usados como base para a prossecução da pesquisa, que vão desde a escolha da abordagem da pesquisa, as técnicas de selecção da amostra, as técnicas e/ou instrumento de recolha e análise de dados.

3.1. Tipo de estudo

3.1.1. Quanto à natureza

Quanto a natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, porque objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos; envolve verdades e interesses locais (Gil, 2008).

Os conhecimentos obtidos através desta pesquisa possibilitaram a formulação de novos conhecimentos sobre a GE como ferramenta de DO em escola pública e privada na cidade de Maputo. A importância da pesquisa aplicada na gestão estratégica para o desenvolvimento organizacional nas escolas é imensa. Ela permitirá que instituições educacionais, tanto públicas quanto privadas, em Maputo, melhorem suas práticas administrativas e pedagógicas. Com a aplicação de novos conhecimentos, as escolas podem aumentar a eficiência, a qualidade do ensino e a satisfação dos *stakeholders*. No sector educacional em geral, esses avanços contribuem para um sistema mais robusto e adaptável, beneficiando a sociedade ao formar cidadãos mais preparados e competentes.

3.1.2. Quanto aos objectivos

Relativamente aos objectivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, que na óptica de Gil (2008), tem como objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, isto é, têm como objectivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Esta pesquisa proporcionou mais familiaridade com o tema em estudo, visando o aprimoramento de ideias sobre a GE como ferramenta de DO em escola pública e privada na cidade de Maputo.

Os benefícios da pesquisa exploratória sobre a GE como ferramenta de DO em escolas de Maputo são significativos, pois, ela possibilitou uma compreensão mais profunda dos desafios e oportunidades específicos enfrentados pelas escolas, levando à formulação de estratégias mais eficazes. Com isso, as instituições educacionais poderão desenvolver práticas inovadoras e adaptáveis, promovendo um ambiente de aprendizagem mais eficiente e colaborativo, o que, em última análise, elevará a qualidade da educação oferecida e beneficiará a comunidade escolar como um todo.

3.1.3. Quanto à abordagem

Pretendendo-se analisar a GE como ferramenta de DO na escola pública e privada na cidade de Maputo, a presente pesquisa pautou por uma abordagem mista, que na visão de Gil (2008), é um procedimento de recolha, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo desenho de pesquisa. Esta é uma abordagem vantajosa, na medida em que possibilita a realização de uma triangulação de métodos ou a facilidade de estudar o mesmo fenómeno de maneiras diferentes.

A escolha da abordagem mista para análise da GE como ferramenta de DO nas escolas de Maputo é justificada por sua capacidade de oferecer uma visão mais completa e multifacetada do fenómeno estudado. A combinação de técnicas quantitativas e qualitativas permite uma triangulação de dados, garantindo maior precisão e profundidade nas análises. Na prática, essa abordagem facilita a identificação de padrões e tendências, ao mesmo tempo em que capta nuances e contextos específicos. Como resultado, proporciona percepções mais robustas e accionáveis, que podem ser utilizadas para implementar estratégias educacionais mais eficazes e adaptadas às realidades das escolas públicas e privadas.

3.1.4. Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos, pautou-se por um estudo de caso e pesquisa documental. Segundo Yin (2005, p. 32) citado por Gil (2008), o estudo de caso é “um estudo empírico que investiga um fenómeno actual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. A pertinência de pautar-se pelo estudo de caso, reside na necessidade de realização de um estudo profundo e exaustivo sobre a gestão estratégica na escola pública e privada na cidade de Maputo, de modo que os conhecimentos sejam usados para aplicação prática.

Um estudo profundo e exaustivo sobre a GE na escola pública e privada de Maputo oferece várias vantagens. Ele permitiu uma compreensão detalhada e contextualizada das práticas e desafios específicos enfrentados por cada instituição em análise. Com isso, foi possível identificar soluções e estratégias personalizadas e eficazes, que atendam às necessidades particulares de cada escola. Além disso, um estudo aprofundado forneceu uma base sólida de dados e evidências, que pode ser utilizada para formular políticas educacionais mais informadas e direccionadas, resultando em melhorias significativas na qualidade do ensino e no desenvolvimento organizacional das escolas.

Relativamente a pesquisa documental, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 55), baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objectivos da pesquisa. Diante disso, um conjunto de documentos será analisado, entre os quais, os normativos, que incluem as leis, os planos, as orientações do SNE, tendo em conta o contexto do ensino secundário geral, ademais, documentos específicos das instituições, como apresentação da instituição, planos estratégicos, plano operacional, entre outros que contenham informações pertinentes ao estudo.

3.2. Universo, amostra e amostragem

Segundo Prodanov e Freitas (2013), universo é o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum e que interessa investigar. O universo deste estudo refere-se a um total de 360 indivíduos, que perfazem todos os professores, membros da direcção da Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris da cidade de Maputo, sendo que a mesma, encontra-se dividida da seguinte forma, baseado nos dados fornecidos pelas escolas:

Quadro 2. Divisão do universo entre a Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo

Escola Secundária Francisco Manyanga	Colégio Arco-Íris
Participantes directos	
Membros da Direcção	Membros da Direcção
Professores	Professores
Agentes de Serviços	Agentes de Serviços

Participantes indirectos	
Alunos e pais	Alunos e pais
Total = 250	Total = 110

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (Dados das Escolas)

A amostra é uma parcela conveniente seleccionada do universo (população) (Marconi & Lakatos, 2007). Para a realização desta pesquisa o grupo foi seleccionado a partir de uma amostragem probabilística, que segundo Maroco (2007), as amostras são obtidas de forma aleatória (isto é, a probabilidade de cada elemento da população fazer parte da amostra é igual para todos elementos e todas as amostras seleccionadas são igualmente prováveis).

De forma específica, recorreu-se a amostragem por conglomerado, que, de acordo com Levy e Lameshow (2013), a amostragem por conglomerados é um método de amostragem em que a população é dividida em grupos menores, chamados conglomerados, e uma amostra é seleccionada aleatoriamente a partir desses conglomerados. Cada conglomerado deve ser representativo da população e, idealmente, deve reflectir sua heterogeneidade interna. Esses conglomerados podem ser geográficos, como bairros, vilas ou cidades, ou podem ser grupos naturais, como escolas, empresas ou famílias.

A amostragem por conglomerados é adequada quando os participantes estão agrupados em unidades naturais (conglomerados), como escolas, turmas ou departamentos, e é inviável trabalhar com toda a população.

Para tal, foram tomados em conta, os cálculos á seguir:

1. Cálculo de proporção de cada segmento (conglomerado) em relação ao universo total:

- Proporção do conglomerado 1 (Escola Secundária Francisco Manyanga): $\frac{250}{360} = 0,6944$ ou 69% do total.
- Proporção do conglomerado 2 (Colégio Arco-Íris) $\frac{110}{360} = 0,3056$ ou 0,31% do total.

Com base em uma margem de erro de $\pm 5\%$ e um nível de confiança de 95%, e um tamanho de amostra total de 100 indivíduos, calcular-se-á o tamanho da amostra para cada segmento com base na seguinte fórmula:

$$n_h = \frac{N_h \cdot n}{N}$$

Onde:

- n_h é o tamanho da amostra para o segmento h .
- N_h é o tamanho do segmento na população total.
- n é o tamanho da amostra desejada para toda a população.
- N é o tamanho total da população.

Para a Escola Secundária Francisco Manyanga: $n_h = \frac{250 \cdot 100}{360} = 69,44$ (69).

Para o Colégio Arco-Íris: $n_h = \frac{110 \cdot 100}{360} = 30,56$ (31).

Nesse caso, $n_{total} = n_y + n_z = 69 + 31 = 100$.

Portanto, para fins deste estudo, com base tamanho de amostra total de 110 indivíduos, e usando amostragem por conglomerados, foram seleccionados 69 indivíduos da Escola Secundária Francisco Manyanga e 31 do Colégio Arco-Íris, sendo participantes directos, para garantir uma representação adequada de ambos os segmentos na sua amostra.

Nos participantes indirectos, concretamente os pais e encarregados de educação, seleccionou-se um total de 10 pais, com base na amostragem por acessibilidade ou conveniência, onde o pesquisador selecciona os elementos a que terá acesso, admitindo que estes possam de alguma forma representar o universo (Gil, 2008).

3.2.1. Critérios de inclusão e exclusão da amostra

Critérios de inclusão

Para a participação neste estudo, foram considerados os seguintes critérios de inclusão:

- Ser membro da direcção, ser professor ou funcionário da Escola Secundária Francisco Manyanga ou do Colégio Arco-Íris;
- Estar vinculado a Escola Secundária Francisco Manyanga e/ou colégio Arco-Íris, a pelo menos três anos;
- Demonstrar aptidão para participar da pesquisa com base na assinatura do termo de consentimento informado (Apêndice I).

Critérios de exclusão

Para a exclusão dos participantes neste estudo, foram considerados os seguintes critérios:

- Não fazer-se presente na Escola Secundária Francisco Manyanga e/ou Colégio Arco-Íris da cidade de Maputo aquando do processo de recolha de dados;
- Não possuir vínculo com a Escola Secundária Francisco Manyanga e/ou o colégio Arco-Íris, a pelo menos três anos;
- Não demonstrar aptidão e/ou concordar em participar da pesquisa com base nos aspectos do termo de consentimento informado;
- Não demonstrar aptidão em participar da pesquisa por quaisquer motivos pessoais.

3.3. Técnicas e instrumento de recolha de dados

Para fins de condução deste estudo, os dados foram recolhidos por meio do *Balanced Scorecard*, questionário, e a entrevista do tipo semi-estruturada.

3.3.1. *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta versátil que, além de ser um método de gestão estratégica, também actua como um instrumento eficaz de recolha de dados; esta fornece uma estrutura para monitorar e medir o desempenho de uma organização por meio de quatro perspectivas principais: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Esta abordagem abrangente permite que se recolham dados relevantes que reflectem a saúde e a eficiência da organização em várias dimensões (Santos, 2011).

Uma das principais vantagens do BSC como instrumento de recolha de dados é sua capacidade de integrar diferentes tipos de métricas em uma única plataforma. Isso facilita a recolha e a análise de dados financeiros e não financeiros, proporcionando uma visão equilibrada do desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 1992 citado por Santos, 2011). Além disso, o autor supracitado afirma que, ao focar em indicadores de desempenho chave (KPIs) dentro de cada perspectiva, o BSC ajuda as organizações a identificar áreas críticas que necessitam de atenção, permitindo uma resposta rápida e informada a questões emergente.

Para fins deste estudo, foi adaptado um modelo de *Balanced Scorecard* (apêndice II) para fins de recolha de dados na Escola Secundária Francisco Manyanga e do Colégio Arco-Íris.

3.3.2. Questionário

De acordo com Gil (2008), questionário é um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos,

valores, interesses, expectativas, aspirações, temores e comportamento presente ou passado. Por outro lado, Marconi e Lakatos (2007), definem o questionário como um instrumento de colecta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

A medição do questionário deu-se mediante as escalas de *Likert*, que segundo Maroco (2007), baseia-se na elaboração de uma lista de frases que manifestem opiniões radicais (claramente positivas ou negativas) em relação à atitude que se está a estudar tendo o cuidado de cobrir as diferentes vertentes que se relacionam com o assunto.

Os autores Gerhardt e Silveira (2009) defendem como vantagens na utilização do questionário, a possibilidade de alcançar um grande número de participantes e desta forma pode-se garantir o anonimato das respostas e sem a influência de opiniões de quem está fazendo a entrevista.

Para fins deste estudo, este instrumento de recolha de dados foi utilizado de modo a abranger maior número de pessoas em um curto espaço de tempo, assim como pela facilidade de resposta que proporciona aos participantes. Com isso, aplicou-se o questionário adaptado pelo pesquisador (vide apêndice III) aos membros da Direcção, professores e funcionários das Escolas, estando dividido em duas partes, a primeira inerente aos dados sociodemográficos e a segunda, relativa as questões e/ou afirmações do estudo.

3.3.3. Entrevista semi-estruturada

Como forma de aprofundar a recolha de dados, foi feito o uso da entrevista, que na perspectiva de Guerra (2014), é uma oportunidade de conversa face-a-face, utilizada para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes, ou seja, ela fornece dados básicos para uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos actores sociais e contextos sociais específicos.

Quanto a tipologia, aplicou-se a entrevista semi-estruturada, em que, o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que a estudar, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal. O uso da entrevista traz benefícios, a participação de todos segmentos da população (analfabetos e alfabetizados), fornecendo maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas (Gerhardt & Silveira, 2009).

Para a condução do estudo, aplicou-se a entrevista semi-estruturada (Apêndice IV) aos participantes seleccionados na amostra, entre estes, Membros da Direcção, Professores, Agentes de Serviços e Alunos e pais a nível das instituições seleccionadas.

3.4. Tratamento dos dados

Os dados foram analisados e discutidos mediante o tipo de pesquisa (mista), abarcando aspectos quantitativos e qualitativos. Os dados quantitativos foram analisados com recurso ao *software Microsoft Excel*, e incluiu a descrição das variáveis numéricas, cálculo das frequências absolutas e percentagens; os resultados são apresentados em forma de gráficos e tabelas simples, seguido de explicações detalhadas a respeito das variáveis estudadas.

Foram utilizadas as medidas de tendência central (tamanho da amostra, média aritmética, mediana, moda, mínimos e máximos), e as medidas de dispersão (desvio-padrão).

Quanto aos dados qualitativos foi usada a técnica da análise de conteúdo, em que recorre-se a análise temática ou categorial, de modo a transcrever, tabelar e categorizar os depoimentos dos entrevistados. É uma técnica que permite o tratamento mais organizado e mais rigoroso ao volume de material empírico contido nas entrevistas semi-estruturadas. Segundo Bardin (2000), a análise de conteúdo se constitui um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

3.5. Aspectos éticos

Segundo Yin (2010), as questões éticas são aspectos fundamentais a serem considerados em qualquer pesquisa, visando proteger os direitos e o bem-estar dos participantes envolvidos. Elas envolvem princípios como privacidade, confidencialidade, consentimento informado, não maleficência e beneficência.

Para garantir a privacidade dos participantes, todas as informações pessoais foram tratadas de forma confidencial, utilizando códigos ou identificadores para proteger a identidade dos indivíduos. Os dados foram armazenados em local seguro, acessível apenas ao pesquisador. Além disso, durante a análise e divulgação dos resultados, foram evitadas quaisquer referências que possam identificar individualmente os participantes.

A confidencialidade foi assegurada através da restrição do acesso aos dados apenas ao pesquisador, com a finalidade exclusiva de análise e produção de resultados. Adoptaram-se medidas restritivas, para proteger os dados contra acessos não autorizados.

O consentimento informado dos participantes foi obtido de forma clara e transparente, por meio de um documento (Apêndice I) que apresentou os objectivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos, os possíveis riscos e benefícios da participação, bem como a garantia de que a participação é voluntária e que os participantes podem retirar-se a qualquer momento, sem consequências adversas.

Para garantir a não-maleficência e beneficência, assegurou-se que os procedimentos da pesquisa sejam éticos e seguros para os participantes, minimizando qualquer possível dano e maximizando os benefícios. Deu-se atenção especial à sensibilidade das questões abordadas e ao potencial impacto emocional dos participantes, fornecendo suporte e recursos adequados, se necessário.

Foi realizada uma recolha de dados rigorosa e transparente, seguindo os princípios da integridade científica, garantindo que os dados sejam registados de forma precisa e precisa, sem fabricação ou manipulação.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

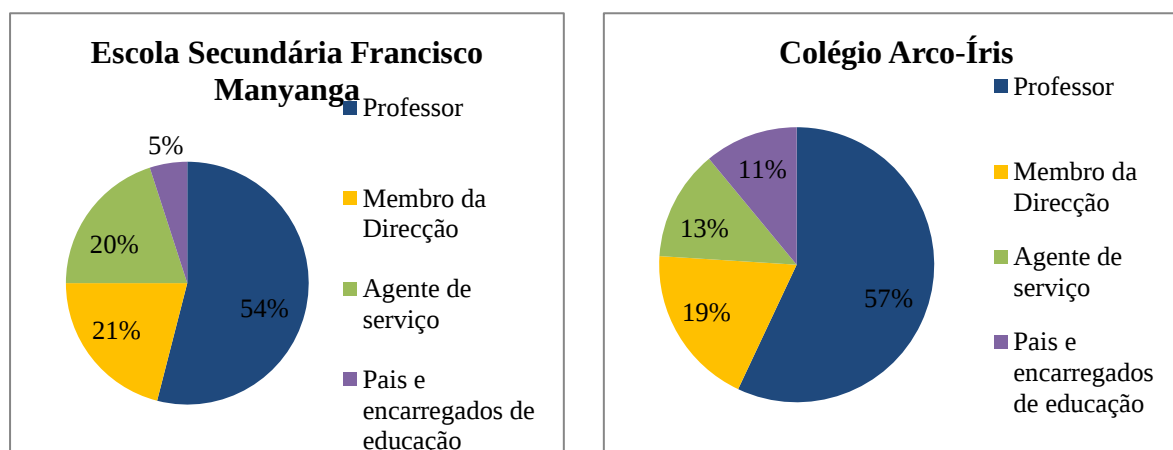
De acordo com Marconi e Lakatos (2007), a análise e interpretação são duas actividades distintas, mas estreitamente relacionadas e, como processo, envolvem duas operações, a saber, a apresentação dos dados, análise e interpretação teórica da mesma.

Este capítulo se dedica à análise e interpretação dos dados obtidos através do questionário. As informações apresentadas foram consideradas pertinentes para abordar as questões de pesquisa propostas.

4.1. Caracterização dos participantes

Como primeiro passo, será feito o enquadramento dos participantes das duas instituições, Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris com base nas suas funções na escola e no ponto á seguir, será efectuada uma caracterização dos participantes em geral. Através de um gráfico, designado por gráfico 1, é que os participantes serão apresentados. Em seguida, são caracterizados os participantes em geral, através dos aspectos sociodemográficos, que incluem os participantes directos (a nível da escola) e os participantes indirectos (pais e encarregados de educação).

Gráfico 1. Apresentação dos participantes com base na função nas instituições



Fonte: Elaborado pelo investigador (dados da pesquisa)

Como foi possível apurar mediante o gráfico 1, dos 100 participantes do estudo, divididos em (69) indivíduos da Escola Secundária Francisco Manyanga e (31) do Colégio Arco-Íris, na primeira instituição, destacaram-se os professores como a maioria (54%), seguido dos membros da Direcção (21%), sendo que a nível da segunda instituição, também destacaram-

se os professores (57%), seguido dos membros da Direcção a agentes de serviços que se destacaram com (19%) e (13%), respectivamente.

No que concerne a caracterização dos participantes em função de cada escola, tal como apresentado na tabela, a nível da Escola Secundária Francisco Manyanga houve predominância do sexo masculino (59%), com idades se destacando a partir de 41 anos adiante (52%), onde a escolaridade predominante foi a superior, com uma percentagem significativa (92%), sendo que a maioria dos participantes encontram-se a mais de 5 anos na Escola (55%).

Quadro 3. Caracterização dos participantes da Escola Secundária Francisco Manyanga

Aspectos	Descrição	n ^o	%
Sexo:	Masculino	41	59%
	Feminino	28	41%
Idade:	18-30 anos	13	19%
	31-40 anos	20	29%
	41 anos adiante	36	52%
Escolaridade:	Básico	3	4%
	Técnico/Médio	3	4%
	Superior	63	92%
Tempo de trabalho	Entre 1-2 anos	17	25%
	Entre 3-5 anos	14	20%
	Mais de 5 anos	38	55%

Fonte: Elaborado pelo investigador (dados da pesquisa)

Na caracterização dos participantes a nível do Colégio Arco-Íris, o destaque foi para o sexo masculino (68%), com idades predominantes sendo os de possuem entre 31-40 anos (52%), seguido dos que possuem 41-adiante (48%), sendo que a escolaridade destacada foi a superior (74%), havendo um número de significativo dos que possuem o técnico/médio (26%), e por fim, quanto ao tempo de trabalho, destacaram-se os que possuem mais de 5 anos (48%), tal como apresentado na tabela 4.

Quadro 4. Caracterização dos participantes do Colégio Arco-Íris

Aspectos	Descrição	nº	%
Sexo:	Masculino	21	68%
	Feminino	10	32%
Idade:	18-30 anos	---	---
	31-40 anos	16	52%
	41 anos adiante	15	48%
Escolaridade:	Básico	---	---
	Técnico/Médio	8	26%
	Superior	23	74%
Tempo de trabalho	Entre 1-2 anos	6	19%
	Entre 3-5 anos	10	32%
	Mais de 5 anos	15	48%

Fonte: Elaborado pela investigadora (dados da pesquisa)

Tendo participado os pais e encarregados de educação, a nível da Escola Secundária Francisco Manyanga, a maioria dos PEEE são do sexo masculino (60%), com idades entre 31-40 anos (60%), sendo que os educandos frequentam a escola, na sua maioria entre 3-5 anos (60%), tal como mostra a tabela 5.

Quadro 5. Caracterização dos pais e encarregados de educação da Escola Secundária Francisco Manyanga

Aspectos	Descrição	nº	%
Sexo:	Masculino	3	60%
	Feminino	2	40%
Idade:	25-30 anos	---	---
	31-40 anos	3	60%
	41 anos adiante	2	40%
Período de frequência a Escola pelo educando	Entre 1-2 anos	1	20%
	Entre 3-5 anos	3	60%
	Mais de 5 anos	1	20%

Fonte: Elaborado pelo investigador (dados da pesquisa)

A nível do Colégio Arco-Íris, a maioria dos PEE, são do sexo feminino (80%), com idades entre 31-40 anos (80%), onde os educandos frequentam o mesmo entre 3-5 anos (60%) (tabela 6).

Quadro 6. Caracterização dos pais e encarregados de educação do Colégio Arco-Íris

Aspectos	Descrição	nº	%
Sexo:	Masculino	1	20%
	Feminino	4	80%
Idade:	25-30 anos	1	20%
	31-40 anos	4	80%
	41 anos adiante	---	---
Período de frequência a Escola pelo educando	Entre 1-2 anos	1	20%
	Entre 3-5 anos	4	80%
	Mais de 5 anos	---	---

Fonte: Elaborado pela investigadora (dados da pesquisa)

4.2. Resultados do *Balanced Scorecard*

Quadro 7. Resultados do *Balanced Scorecard* da Escola Secundária Francisco Manyanga

Aspecto	Descrição
Missão	A Escola tem por Missão contribuir para a constante melhoria das condições educacionais, visando assegurar uma educação de qualidade aos nossos alunos, num ambiente participativo, inclusivo, criativo, inovador e de respeito ao próximo.
Visão	Ser uma Escola de referência no País pela qualidade do ensino que ministramos, pela maneira como atendemos nossos alunos e pela competência profissional da nossa
Valores	a) Excelência - Buscamos incessantemente a qualidade em tudo o que fazemos na nossa escola. b) Inovação - Incentivamos a busca de soluções criativas e inovadoras na solução dos desafios. c) Respeito - Respeitamos a dignidade e os direitos de cada pessoa na nossa escola. d) Participação - Trabalhamos em equipa, com forte senso de comprometimento e solidariedade.
Objectivos Estratégicos	a) Elevar o desempenho académico dos alunos (Resultados); b) Melhorar as práticas pedagógicas da escola (Ensino e Aprendizagem);

	c) Melhorar a gestão da escola (Gestão de processos).
Indicadores Usados	A escola Y usa como o principal indicador dos objectivos estratégicos, o Plano de Suporte Estratégico (PSE), que é composto pelas estratégias, metas e planos de acção que darão a sustentação necessária para a transformação da visão estratégica da escola em acções práticas. Define o processo pelo qual os objectivos estratégicos da escola serão implementados. O Plano de suporte estratégico guia as operações e as decisões quotidianas da escola, transformando gradualmente o pensamento estratégico em acções concretas. Compromete a direcção e a equipa escolar em termos do que pretendem fazer para tornar concreta a visão estratégica da escola.
Metas	a) Melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações. b) Administrar, conservar e adaptar o espaço físico da escola buscando melhorias. c) Incentivar a participação dos membros do Conselho da Escola, pais e encarregados de educação. d) Alocar computadores na sala de informática e outros materiais didácticos para o melhorar o ensino e aprendizagem dos alunos. e) Atrair a participação de instituições e organizações para contribuírem para várias actividades que ajudem a escola a atingir seus objectivos.

Fonte: Elaborado pelo investigador (dados da pesquisa)

Quadro 8. Resultados do *Balanced Scorecard* do Colégio Arco-Íris

Aspecto	Descrição
Missão	O Colégio Arco-Íris é uma instituição de ensino privada, cuja missão é formar alunos nos níveis de ensino Pré-primário, Primário e Secundário Geral, administrando um Currículo com Paralelismo Pedagógico. Essa formação é realizada com critérios de Excelência, através de um processo de ensino-aprendizagem que procura formar seres humanos autónomos, criativos e competitivos, com domínio dos saberes necessários, ou seja, com uma base sólida para as etapas seguintes da vida. Formamos indivíduos intelectual e moralmente sérios, cooperantes e solidários, com a capacidade de agir responsavelmente na sua comunidade e meio envolvente.
Visão	Seguindo uma visão humanista e inclusiva, o CAI procura

	estabelecer condições para que a totalidade dos seus alunos usufruam de actividades pedagógicas diversificadas e adaptadas às suas necessidades individuais, e, através de um ensino rigoroso, procura alcançar o sucesso escolar de todos os seus alunos. Através de metodologias centradas no aluno, todos os dias os nossos professores promovem contextos educativos num ambiente alegre, criativo e responsável, permitindo aos alunos explorarem as suas aptidões e capacidades natas, para que o acto de aprender se concretize com prazer e motivação.
Valores	Podemos assim dizer que regemo-nos pelos seguintes valores: • Amizade, Progresso e Saber; • Inovação, Comunicação e Exigência; • Confiança e Respeito-mútuo; • Inclusão, Respeito pelas Diferenças e Diversidades; • Responsabilidade e Solidariedade; • Igualdade de oportunidades; • Empenho e Motivação; • Compromisso, Rigor e Profissionalismo; • Sustentabilidade e Competitividade.
Objectivos Estratégicos	São objectivos do Colégio Arco-Íris, tanto ao nível do Ensino Primário como também do Ensino Secundário Geral, que cada Aluno consiga: • Aprender a relacionar, a reflectir, a pensar e a expor; • Adquirir competências em todos os níveis do saber - o saber ser, o saber estar e o saber fazer, aplicando essas competências tanto para o seu crescimento pessoal como também para o daqueles que o rodeiam, numa vivência da aprendizagem que se pretende colectiva e comunitária; • Aplicar os conhecimentos adquiridos nas diferentes áreas do saber visando, não só a prossecução dos seus estudos, mas também uma melhor compreensão do mundo que o rodeia; • Possuir um conhecimento abrangente ao nível dos diferentes domínios do saber (científico, humanista, linguístico, artístico e físico-motor) de forma a possuir uma percepção integradora e multidisciplinar dos mesmos; • Compreender e utilizar correctamente os meios ao seu dispor no âmbito das novas tecnologias; • Obter fluência escrita e oral confiante, precisa e compreensível na sua Língua Portuguesa, fluência gradual, escrita e oral, não só em Inglês, mas também

	em francês, enquanto conhecimento que lhe proporciona uma melhor integração no mundo actual. • Adquirir confiança nas suas capacidades e na sua aprendizagem, procurando sempre ser autónomo, responsável e criativo em todas as práticas proporcionadas por cada contexto educativo; • Ter espírito crítico construtivo e mostrar iniciativa/envolvimento, participando (individual ou colectivamente) na vida da Turma, da Escola e da Comunidade com base numa cultura de colaboração e de partilha de princípios, de objectivos e de responsabilidades; • Desenvolver princípios e valores solidários envolvendo-se em iniciativas e acções neste âmbito; • Desenvolver princípios e valores ambientais e ecológicos envolvendo-se em iniciativas e acções neste âmbito; • Valorizar o ambiente escolar (espaços, equipamentos e outros) respeitando as normas de conduta instituídas, cultivando a necessidade permanente de explorar actividades culturais, gímnodesportivas e ao ar livre e contribuindo para uma vivência do espaço escolar de forma saudável e sustentável; • Adoptar uma boa postura ética e cívica.
Indicadores Usados	O Colégio Arco-Íris não deu a conhecer os indicadores usados.
Metas	O Colégio Arco-Íris não deu a conhecer as metas específicas em função dos objectivos estratégicos.

Fonte: Elaborado pelo investigador (dados da pesquisa)

A análise dos resultados do BSC da Escola Secundária Francisco Manyanga e do Colégio Arco-Íris revela diferenças significativas entre uma instituição pública e uma privada, destacando os desafios e características de cada uma.

A Escola Secundária Francisco Manyanga, que é pública, enfrenta limitações relacionadas à liberdade de implementar mudanças na sua estrutura, à autonomia financeira e à gestão de processos. Esses desafios são típicos de instituições públicas, onde a falta de flexibilidade orçamental e a restrição na gestão operacional limitam a implementação eficaz das estratégias. A escola adopta práticas de gestão de processos que buscam otimizar o fluxo de informação e a realização das actividades dos diferentes sectores, com destaque para o Plano de Actividades e o Plano de Suporte Estratégico (PSE) da escola, prioriza a melhoria do desempenho escolar, a adaptação do espaço físico e a participação da comunidade, mas a

sua capacidade de executar essas metas é comprometida pela dependência de recursos e decisões externas.

Por outro lado, o Colégio Arco-Íris, uma instituição privada, demonstra uma abordagem distinta, reflectida na ausência de um plano estratégico formal e no desconhecimento da gestão científica. A falta de indicadores claros e metas específicas sugere que a gestão é frequentemente realizada pelos proprietários que tratam a organização como um negócio, ou seja, baseados em viés mercadológicos, com foco na eficiência financeira mais do que em uma gestão estratégica robusta. A falta de uma planificação estruturada pode resultar em uma gestão mais reactiva e menos orientada por dados, limitando a capacidade do colégio de alinhar suas operações com objectivos educacionais a longo prazo.

Assim, enquanto a Escola Secundária Francisco Manyanga enfrenta desafios típicos das instituições públicas, como as limitações na liberdade de implementar mudanças na sua estrutura, a falta de autonomia financeira e de gestão, o Colégio Arco-Íris, apesar de sua flexibilidade financeira e operacional, peca pela ausência de um plano estratégico e indicadores de desempenho bem definidos.

4.3. Práticas actuais de gestão estratégica adoptadas pela Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo

Os dados apresentados neste tópico e os subsequentes do capítulo IV, decorrem do questionário aplicado aos colaboradores a nível da Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris, de forma física e *online*² (para alguns dos colaboradores), entre os dias 08-15 de Julho de 2024 e o guião de entrevista conduzido a nível local dos mesmos. No contexto da entrevista, os participantes são categorizados em função das iniciais da sua designação, seguido do número, tendo em conta o tamanho da amostra; no caso, pode-se ter como exemplo, **PF1** (Professor 1) ou **PEE2** (Pai e Encarregado de Educação 2).

Quadro 9. Avaliação das práticas actuais de GE na Escola Secundária Francisco Manyanga

Factores	n	$\bar{x}$	m_d	m_o	σ	min	max
I. A escola/colégio tem uma visão clara e bem definida.	69	3,90	4	4	0,77	2	5
II. Os objectivos da escola/colégio são comunicados a todos os funcionários.	69	3,80	4	4	0,81	2	5
III. A escola/colégio realiza análises de SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) regularmente.	69	2,86	3	3	0,94	1	5
IV. A escola/colégio envolve os professores na formulação dos planos.	69	3,61	4	4	1,19	1	5
V. Há uma forte cultura de planificação na escola/colégio.	69	4,06	4	4	0,94	2	5
Média global	69	3,65	3,8	3,8	0,93	1,6	5

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (dados da pesquisa)

² Vide o link em anexo, [1-ESFM]
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdGLzCWQp3FRIG4zkf6GLH2thaS7GCpWleS5pCm1LGcj2RtDQ/viewform?usp=sf_link
e [2-CA-I]
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebOocMWbRhTQQXQuKN0cXVT15FC3ukW_5fiUe-uMTla5a-2g/viewform?usp=sf_link.

Quadro 10. Avaliação das práticas actuais de GE no Colégio Arco-Íris

Factores	n	$\bar{x}$	m_d	m_o	σ	min	max
I. A escola/colégio tem uma visão clara e bem definida.	31	3,35	4	4	1,05	1	5
II. Os objectivos da escola/colégio são comunicados a todos os funcionários.	31	2,55	2	4	1,23	1	4
III. A escola/colégio realiza análises de SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) regularmente.	31	2,13	2	1	1,09	1	4
IV. A escola/colégio envolve os professores na formulação dos planos.	27	2,93	3	4	1,04	1	4
V. Há uma forte cultura de planificação na escola/colégio.	31	2,81	3	4	1,35	1	5
Média global	30	2,75	2,8	3,4	1,15	1,6	3,8

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (dados da pesquisa)

A nível da Escola Secundária Francisco Manyanga, baseado na tabela 9, a média global ($\bar{x}=3,65$) indica uma percepção neutra, mas tendente para positiva sobre os factores avaliados. O factor mais alto, V-Há uma forte cultura de planificação na escola/colégio ($\bar{x}=4,06$), sugere uma boa organização e estruturação. Em contraste, o factor mais baixo, III-A escola/colégio realiza análises de SWOT regularmente ($\bar{x}=2,86$), revela uma área crítica com necessidade de melhoria na avaliação estratégica. Essas avaliações destacam que, embora a planificação seja bem percebida, a falta de análises SWOT pode limitar a eficácia estratégica da instituição.

No Colégio Arco-Íris, a média global de ($\bar{x}=2,75$) reflecte uma percepção negativa, tendendo para neutralidade, sobre os factores avaliados. O factor mais alto é I. A escola/colégio tem uma visão clara e bem definida ($\bar{x}=3,35$), indicando uma percepção relativamente positiva sobre a clareza da visão da instituição. Em contraste, o factor mais baixo é III. A escola/colégio realiza análises de SWOT regularmente ($\bar{x}=2,13$), sugerindo uma percepção negativa sobre a prática de análises estratégicas. Isso aponta para uma necessidade urgente de melhorar a comunicação dos objectivos e a utilização de análises SWOT, além de reforçar a cultura de planificação para aprimorar a eficácia geral da escola/colégio.

Os dados numéricos alinham-se aos aspectos colhidos mediante o BSC, na medida em que a Escola Secundária Francisco Manyanga possui uma planificação estratégica mais organizada em detrimento do Colégio Arco-Íris. Ademais, a nível de ambas instituições, existe necessidade de alinhamento das práticas efectivas da Gestão Estratégica para a promoção assertiva do desenvolvimento organizacional. Concretamente na Escola Secundária Francisco Manyanga, os aspectos positivamente avaliados favorecem a eficiência institucional, no entanto, a ausência de análises estratégicas regulares, como o SWOT, limita a capacidade de identificar pontos fortes e fracos, essencial para o aprimoramento contínuo. No Colégio Arco-Íris, embora haja uma visão clara da direcção da instituição, a falta de práticas estratégicas, como a análise SWOT, aponta para uma fragilidade que pode comprometer o desenvolvimento a longo prazo. Parmenter (2015) destaca que a utilização de ferramentas de avaliação estratégica é fundamental para alinhar os objectivos organizacionais com a execução eficiente, algo que ambas as instituições precisam aprimorar para maximizar seu desempenho.

Mediante o guião de entrevista aplicado aos participantes, os membros da Direcção a nível da Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris, foram questionados sobre o funcionamento da gestão organizacional da Escola, assim como os instrumentos guiam as práticas de gestão da Escola. Nisso, a nível da Escola Secundária Francisco Manyanga, consideraram que a instituição funciona através do (Colidir) colectivo dos membros da direcção, sendo que os instrumentos usados são as políticas educativas, programas de ensino, estatuto do professor e o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE). Da mesma forma, a nível do Colégio Arco-Íris, consideraram o organograma, Conselho da Escola, plano de actividades baseado em tarefas bem definidas, reuniões periódicas, documentos normativos do MINEDH, Regulamento interno, Guião do DAP, Diplomas ministeriais, entre outros. Em relação a esse aspecto, não houve divergências a nível das escolas, sendo que foram elencados basicamente os mesmos instrumentos, com níveis de aprofundamento diferente, tal como se pode ler nos extractos dos depoimentos do Director da Escola Secundária Francisco Manyanga e dois membros da Direcção do Colégio Arco-Íris.

Director da ESFM: *A escola funciona através do colectivo dos membros da Direcção (Colidir). E sobre os instrumentos, são muitos, mas podemos destacar as políticas educativas, programas de ensino, estatuto de professores e o estatuto dos funcionários e agentes do Estado.*

Membro da Direcção2 CA-I: *A nossa escola funciona através do organograma, onde cada um dos membros da escola já sabe qual é a função, mas também, usamos um Regulamento Interno, os planos de actividades e tudo é feito através de reuniões, podem ser semanais, quinzenais ou extraordinárias.*

Membro da Direcção 5 CA-I: *Aqui funcionamos a olhar para tudo que está escrito, primeiro, os documentos da MINEHD que trazem as normas para funcionar uma escola, também levamos em conta os cargos na escola, depois, temos o guião da DAP, esses são os instrumentos principais.*

Seguidamente, os participantes a nível das escolas foram questionados sobre como a direcção da escola planifica e executa as principais actividades e projectos ao longo do ano e sobre as principais iniciativas ou práticas que escola implementa para melhorar a eficiência e eficácia organizacional. Nisso, a nível da Escola Secundária Francisco Manyanga consideraram os seguintes aspectos:

- A nível da Escola Secundária Francisco Manyanga: Por meio da gestão participativa, envolvendo todos os actores do processo educativo, inclusive os pais e encarregados de educação, reuniões do Colidir (Director, pedagógico, administrativos, e chefe da secretária) previamente planificados. Nisso, as iniciativas de melhoria da eficiência organizacional incluem as reuniões quinzenais do colectivo de direcção e reuniões trimestrais com os alunos e pais e encarregados de educação, assim como a criação de parcerias estratégicas para a manutenção do património, formações contínuas, revolução verde, práticas laboratoriais, acompanhamento de alunos, assistência as aulas envolvendo professores, membros da Direcção e outros actores.
- A nível do Colégio Arco-Íris, ocorrem seminários, reuniões de balanços, trocas de experiências, e as iniciativas incluem os projectos pedagógicos de actividades extracurriculares, trabalho colectivo e comunicação fluída nos mais diversos sectores da instituição.

Os dados revelam que os instrumentos de gestão organizacional nas duas escolas são similares, com destaque para o uso de regulamentos internos, estatutos e políticas educativas. No entanto, as práticas e actividades na Escola Secundária Francisco Manyanga mostram

uma abordagem mais ampla e inclusiva, envolvendo parcerias e diversas iniciativas de melhoria, enquanto o Colégio Arco-Íris apresenta limitações nesse aspecto.

Quanto aos professores, relativamente as principais estratégias ou métodos que a escola utiliza para melhorar a qualidade do ensino e a gestão da sala de aula, a nível da Escola Secundária Francisco Manyanga, os professores consideraram a melhoria genérica do ambiente educacional, assistência de aulas pelos membros da Direcção, monitoria, supervisões e acompanhamento de actividade dos professores, formações contínuas, entre outros. A nível do Colégio Arco-Íris, destacou-se a contratação de quadro de professores qualificados, adopção de manuais complementares, ensino de outras línguas, adopção de currículos relevantes internacionalmente, como se pode ler nos extractos dos discursos a seguir.

PF4 ESFM: (...) *como uma das principais estratégias, posso citar a melhoria do ambiente de trabalho, através do acompanhamento pelos membros da Direcção das actividades, o controle, a supervisão em tudo que os professores fazem.*

PF8 CA-I: *Percebo que a escola tem como prioridade, garantir que está a contratar o professor certo e com qualificações certas e isso facilita muito o processo, e temos outras coisas importantes que ajudam na qualidade de ensino, como é o caso do currículo adaptado usado, o ensino de outras línguas, e os próprios manuais que usam, ajuda muito.*

A Escola Secundária Francisco Manyanga foca-se na supervisão e no acompanhamento dos professores como principal estratégia para melhorar a qualidade do ensino, típica de instituições públicas com estruturas mais rígidas. Já o Colégio Arco-Íris destaca a contratação de professores qualificados e a adopção de currículos internacionais (adaptados ao nacional), o que reflecte a flexibilidade e os recursos disponíveis em instituições privadas, proporcionando um ensino mais diversificado.

Para os pais e encarregados de educação, as principais iniciativas ou práticas da escola considera mais benéficas para o desenvolvimento educacional dos educandos, as que se destacam na Escola Secundária Francisco Manyanga incluem a participação dos pais em determinadas actividades da escola, o incentivo a prática do desporto pela escola e outras actividades extracurriculares. Por sua vez, os PEE a nível do Colégio Arco-Íris destacaram o

envolvimento directo dos pais como requisito fundamental do processo pedagógico, o acompanhamento singular dos alunos (especial e individualizado) pelos professores, uso de TIC's, criação de ambiente de aprendizagem com melhorias significativas, assim como as tecnologias assistivas que existem para os alunos com NEE, como é possível ler nos discursos á seguir.

PEE3 ESFM: *Uma iniciativa louvável, é que sempre que há alguma coisa os professores não hesitam em ligar, e tem algumas actividades que a escola nos chama, mas é raro, só que é sempre bom, porque vamos acompanhar a situação dos nossos filhos.*

PEE4 CA-I: *A escola tem muitas iniciativas que são positivas na minha opinião, e posso falar do acompanhamento que dão aos alunos no tempos de aula, o estudo orientado no período contrário às aulas e as vezes nos tempos de férias. Uma outra coisa importante é que os alunos aprendem coisas diferentes, já estão a se envolver com tecnologias, mesmo os meninos que têm necessidades educativas especiais, nem, aprendem quase em mesmas condições que os outros, porque eles tem recursos para fazer isso.*

PEE5 CA-I: *Bem, apesar do pouco tempo que o meu sobrinho está no colégio, estou feliz, pelas muitas coisas que oferecem. Eu não sei como era antes, mas hoje, vejo que ele não só estuda, mas aprende outras coisas importantes que lhe ajudam muito.*

Os dados indicam que, enquanto a Escola Secundária Francisco Manyanga apresenta uma postura mais passiva na interacção com os pais, limitando-se a eventos pontuais e contacto esporádico, o Colégio Arco-Íris adopta uma abordagem mais proactiva, com o uso de TICs, acompanhamento contínuo dos alunos e o uso de tecnologias assistivas³ para alunos com NEE. Essa diferença pode ser atribuída à disponibilidade de recursos no Colégio Arco-Íris, que permite maior inovação e qualidade no processo educacional, característica comum em instituições privadas.

³Segundo Sartoretto e Bersch (2022), trata-se de um termo usado para identificar todo o arsenal de Recursos e Serviços que contribuem para proporcionar ou ampliar habilidades funcionais de pessoas com deficiência e consequentemente promover vida Independente e inclusão.

4.4. Impacto da gestão estratégica no desenvolvimento organizacional da Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo

Quadro 11. Avaliação do impacto da GE no DO na Escola Secundária Francisco Manyanga

Factores	n	$\bar{x}$	m_d	m_o	σ	min	max
I. As práticas actuais têm contribuído para a melhoria do desempenho escolar.	69	3,61	4	4	0,86	2	5
II. As práticas actuais têm melhorado a satisfação dos professores.	63	3,05	3	2	1,22	1	5
III. As estratégias adoptadas têm aumentado a participação dos pais e da comunidade.	69	4,30	4	4	0,75	1	5
IV. As práticas actuais têm promovido a inovação na escola/colégio.	67	2,91	3	2	1,11	1	5
V. A implementação de planos tem sido eficaz na resolução de problemas organizacionais.	67	3,81	4	4	0,56	2	5
Média global	67	3,53	3,6	3,2	0,90	1,4	5

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (dados da pesquisa)

Quadro 12. Avaliação do impacto da GE no DO no Colégio

Factores	n	$\bar{x}$	m_d	m_o	σ	min	max
I. As práticas actuais têm contribuído para a melhoria do desempenho escolar.	31	2,52	3	1	1,46	1	5
II. As práticas actuais têm melhorado a satisfação dos professores.	31	2,65	3	3	0,98	1	4
III. As estratégias adoptadas têm aumentado a participação dos pais e da comunidade.	31	2,65	3	2	1,08	1	4
IV. As práticas actuais têm promovido a inovação na escola/colégio.	31	2,35	2	1	1,25	1	4
V. A implementação de planos tem sido eficaz na resolução de problemas organizacionais.	31	2,87	3	3	0,96	1	4
Média global	31	2,64	2,8	2	1,15	1	4,2

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (dados da pesquisa)

Nos aspectos sobre o impacto da Gestão Estratégica no Desenvolvimento Organizacional da Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo, o contexto da Escola Secundária Francisco Manyanga, a tabela 11 mostra que, a média global de ($\bar{x}=3,53$) indica uma percepção neutra, tendente para positiva, sobre os factores avaliados. O

factor mais alto é III, As estratégias adoptadas têm aumentado a participação dos pais e da comunidade ($\bar{x}=4,30$), o que sugere uma avaliação positiva da participação externa na escola/colégio. O factor mais baixo é IV, As práticas actuais têm promovido a inovação na escola/colégio ($\bar{x}=2,91$), reflectindo uma percepção negativa sobre o estímulo à inovação. Essas avaliações indicam que, enquanto a participação dos pais e da comunidade é bem-sucedida, a promoção da inovação e a satisfação dos professores precisam de mais atenção para melhorar o desempenho geral e a satisfação interna.

Por sua vez, no Colégio Arco-Íris, a média global de ($\bar{x}=2,64$) sugere uma percepção negativa, mas tendente para neutra, sobre os factores avaliados. O factor mais alto é II, As práticas actuais têm melhorado a satisfação dos professores e III, As estratégias adoptadas têm aumentado a participação dos pais e da comunidade com ($\bar{x}=2,65$), ambos indicando uma percepção relativamente baixa sobre as melhorias na satisfação dos professores e na participação da comunidade. O factor mais baixo é IV, As práticas actuais têm promovido a inovação na escola/colégio ($\bar{x}=2,35$), reflectindo uma percepção negativa sobre a inovação. Essas avaliações destacam a necessidade urgente de revisar e melhorar as práticas para contribuir de forma mais eficaz para o desempenho escolar, a satisfação dos professores, a participação da comunidade e a promoção da inovação.

Discutindo os dados, na Escola Secundária Francisco Manyanga, a participação activa dos pais e da comunidade reflecte uma boa comunicação com os diferentes *stakeholders*, são tido como pivôs em contexto de Gestão Estratégica, assim como corporativa (Santos, 2008), mostrando que as estratégias de envolvimento são eficazes, no entanto, a falta de estímulo à inovação levanta preocupações sobre a capacidade da instituição de se adaptar a novas demandas e promover práticas inovadoras internamente, o que é fundamental para o progresso contínuo, por um lado. Por outro lado, no Colégio Arco-Íris, a percepção é negativa, tanto na satisfação dos professores quanto na participação da comunidade, sugere que as estratégias adoptadas ainda são insuficientes para gerar impactos significativos. A ausência de inovação é particularmente crítica, pois, sem a implementação de novas ideias e práticas, o colégio tende a se manter estagnado, sem evolução nas suas abordagens pedagógicas e organizacionais.

Ambas as instituições, portanto, enfrentam desafios diferentes, mas compartilham a necessidade de repensar suas práticas de Gestão Estratégica. Na opinião de Afonso (2004), a integração de ferramentas mais eficazes e funcionais aquando da gestão pode ajudar tanto na

promoção da inovação quanto no aumento da satisfação de todos os envolvidos, reforçando assim o Desenvolvimento Organizacional e o desempenho sustentável.

Questionados sobre o nível de contribuição para o crescimento e desenvolvimento da escola nas práticas adoptadas a nível da Escola, assim como exemplos concretos de mudanças ou melhorias que ocorreram devido às iniciativas implementadas, os membros da Direcção consideram que a Escola Secundária Francisco Manyanga cresceu, através do aumento do quadro de pessoal, sendo uma das principais escolas a nível da cidade de Maputo. Ademais, destacam a melhoria a nível dos processos conduzidos pela secretaria da escola, havendo menos reclamações em relação aos anos passados, isto é, os documentos levam menos tempo comparativamente ao ano transacto, e as questões sanitárias tendem a melhorar cada vez mais na Escola. No Colégio Arco-Íris, os membros da Direcção consideram a propalação cada vez mais recorrente da instituição, a adesão por parte de estrangeiros e as melhorias sonantes nos aspectos da gestão interna.

Os professores, paralelamente foram perguntando sobre as mudanças ou melhorias que notaram na escola nos últimos anos que impactaram positivamente o processo de ensino e aprendizagem. A nível da Escola Secundária Francisco Manyanga, destacaram-se aspectos variados como o aspecto do desenvolvimento no desporto, melhoria do quadro do pessoal, entre outros. No Colégio Arco-Íris, os professores consideraram a busca pelo segmento rigoroso ao regulamento, formação contínua dos professores, e a busca contínua de desenho de mecanismos do PEA.

4.5. Abordagem comparativa de Gestão Estratégica entre a Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na Cidade de Maputo

Neste tópico, faz-se abordagem comparativa da GE a nível das instituições em estudo. Em primeira instância, avalia-se a percepção dos participantes sobre aspectos específicos a nível das instituições, em seguida, faz-se uma análise comparativa focalizada em diferentes aspectos da GE de ambas as instituições, mediante os dados colhidos com base no BSC, questionário, assim como a entrevista semi-estruturada.

Quadro 13. Avaliação da Escola Secundária Francisco Manyanga em função de aspectos peculiares da GE

Factores	n	$\bar{x}$	m_d	m_o	σ	min	max
I. A escola/colégio incentiva a formação contínua dos professores.	69	3,64	4	5	1,28	1	5
II. A escola/colégio utiliza ferramentas tecnológicas para apoiar a planificação.	69	3,36	4	4	1,10	1	5
III. A escola/colégio avalia regularmente o progresso das suas estratégias.	63	3,43	4	4	0,96	1	5
IV. A escola/colégio tem uma equipa dedicada a planificação.	58	3,86	4	4	0,83	1	5
V. A abordagem da escola/colégio é flexível e adaptável às mudanças.	64	3,45	4	4	1,05	1	5
Média Global	64	3,51	4	4,2	1,04	1	5

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (dados da pesquisa)

Quadro 14. Avaliação do Colégio Arco-Íris em função de aspectos peculiares da GE

Factores	n	$\bar{x}$	m_d	m_o	σ	min	max
I. A escola/colégio incentiva a formação contínua dos professores.	31	2,26	2	1	1,21	1	4
II. A escola/colégio utiliza ferramentas tecnológicas para apoiar a planificação.	31	2,29	2	1	1,24	1	4
III. A escola/colégio avalia regularmente o progresso das suas estratégias.	29	2,66	3	3	0,97	1	4
IV. A escola/colégio tem uma equipa dedicada a planificação.	31	2,68	3	4	1,30	1	4
V. A abordagem da escola/colégio é flexível e adaptável às mudanças.	31	2,52	3	3	1,15	1	4
Média Global	30	2,42	2,6	2,4	1,17	1	4

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (dados da pesquisa)

Relativamente aos aspectos peculiares da GE a nível da Escola Secundária Francisco Manyanga, a média global de ($\bar{x}=3,51$) sugere uma percepção neutra, tendente para positiva, sobre os aspectos avaliados. O factor mais alto é IV, A escola/colégio tem uma equipa dedicada a planificação ($\bar{x}=3,86$), indicando uma percepção altamente positiva sobre a estrutura de suporte à planificação. O factor mais baixo é II, A escola/colégio utiliza ferramentas tecnológicas para apoiar a planificação ($\bar{x}=3,36$), mostrando uma percepção relativamente duvidosa sobre o uso de tecnologia. Essas avaliações destacam que, apesar de uma boa avaliação da equipa de planificação e da flexibilidade da abordagem da escola, a integração de ferramentas tecnológicas e a avaliação contínua do progresso das estratégias ainda podem ser áreas a melhorar para aprimorar o desempenho institucional.

No Colégio Arco-Íris, a média global de ($\bar{x}=2,42$) indica uma percepção negativa sobre os aspectos peculiares da GE. O factor mais alto é III, A escola/colégio avalia regularmente o progresso das suas estratégias ($\bar{x}=2,66$), sugerindo uma percepção relativamente mais favorável sobre a avaliação das estratégias. O factor mais baixo é I, A escola/colégio incentiva a formação contínua dos professores ($\bar{x}=2,26$), reflectindo uma percepção negativa sobre o incentivo à formação dos professores. Essas avaliações destacam a necessidade de melhorar a formação contínua, a utilização de ferramentas tecnológicas e a flexibilidade da abordagem da escola, para fortalecer a eficácia geral da instituição e promover um ambiente mais adaptável e inovador.

Na Escola Secundária Francisco Manyanga, a existência de uma equipa dedicada à planificação reflecte um suporte adequado para a execução das estratégias, o que é crucial para manter uma organização coesa e direccionada. No entanto, a dúvida sobre a integração de ferramentas tecnológicas revela uma área de melhoria, pois, Kaplan e Norton (2004) consideram que no contexto actual e vindouro, a tecnologia é essencial para otimizar processos e garantir uma Gestão Estratégica eficiente. No Colégio Arco-Íris, embora haja uma prática de avaliação contínua das estratégias, a formação dos professores é claramente negligenciada. A falta de incentivo à qualificação contínua pode limitar a capacidade da instituição de se adaptar e inovar, comparativamente a outras instituições de ensino privado, comprometendo a qualidade do ensino e o desenvolvimento profissional dos professores, que para Lück (2009) constitui um factor crucial para a evolução institucional.

Além disso, a subutilização de ferramentas tecnológicas em ambas as instituições denota para a necessidade de modernização das práticas de gestão, o que ajudaria a aumentar a flexibilidade e a eficiência nas decisões estratégicas. Portanto, é evidente que tanto a Escola Secundária Francisco Manyanga quanto o Colégio Arco-Íris precisam reforçar aspectos fundamentais da Gestão Estratégica, particularmente no uso de tecnologias e na promoção do desenvolvimento contínuo dos professores, para maximizar o desempenho e promover um ambiente mais inovador e dinâmico.

Os participantes foram convidados falar das principais diferenças entre as abordagens adoptadas nestas instituições em comparação com as outras instituições de ensino na cidade de Maputo. Em seguida, avaliar a eficácia das práticas desta escola em comparação com outras instituições educacionais semelhantes. Nisso, os diferentes segmentos de participantes consideraram as seguintes abordagens adoptadas a nível das instituições:

- **Os membros da Direcção:** Na Escola Secundária Francisco Manyanga, os membros da Direcção consideraram que permitem com que a comunidade escolar esteja a par do dia-a-dia da escola e envolvem-na no processo de tomada de decisões, como na busca de parcerias de financiamento e apetrechamento dos projectos da escola. No Colégio Arco-Íris, a reabilitação da escola conta como um aspecto importante, pois, muitas escolas de Maputo possui infra-estruturada degradadas. Destacam, ainda, aspectos positivos como feiras académicas, estímulo de prática de desporto e apetrechamento das infra-estruturas. No Colégio Arco-Íris foram destacados aspectos como a existência de professores qualificados, formação diferenciada do padrão tradicional de Moçambique, aquisição de novas habilidades e conhecimentos, como a informática e a aprendizagem de línguas estrangeiras e visitas de estudo.
- **Professores:** Na Escola Secundária Francisco Manyanga consideraram estudos orientados para a formação dos alunos como cidadãos do país, maior exigência e controle do comportamento, aproveitamento positivo, maior e melhor acompanhamento pedagógico e comportamental. A nível do Colégio Arco-Íris também destacam o maior controle sobre os alunos, rigor com o cumprimento do regulamento interno, segurança, qualidade do corpo docente e engajamento das suas tarefas ao nível das exigências.
- **Os pais e encarregados de educação:** Na Escola Secundária Francisco Manyanga, os pais e encarregados de educação destacam a transparência nas comunicações da escola, o envolvimento da comunidade escolar nas decisões e o suporte oferecido aos

alunos em suas actividades escolares. Eles valorizam a abertura para sugestões e a participação activa nas reuniões e eventos escolares. Por outro lado, no Colégio Arco-Íris, os pais e encarregados de educação ressaltam a qualidade e a diversidade das actividades oferecidas que contribuem para um ambiente educacional mais dinâmico. A satisfação é notável também em relação ao apoio contínuo que recebem dos professores e à melhoria constante das dinâmicas escolares, além do foco em formação diferenciada, como aulas de informática, de línguas estrangeiras, bem como de projectos por turma para o 1º ciclo e projectos e empreendedorismo para o 2º ciclo, que ajudam no desenvolvimento integral dos alunos, como se pode ler á seguir.

Membro da Direcção 2 ESFM: *Temos feito muita coisa que nos diferencia de outras escolas. Bem, penso que cada escola trabalha naquilo que é seu foco, mas, nos últimos anos, melhoramos muito, quer em termos de infra-estruturas, assim como na nossa comunicação com a comunidade escolar.*

Membro da Direcção 1 CA-I: *(...) de muitas coisas que poderia dizer, considero que a reabilitação das instalações e o incentivo às práticas desportivas são aspectos que têm impulsionado significativamente a qualidade do ambiente educacional do colégio.*

Professores7 CA-I: *O controle estrito das normas e o rigor na aplicação do regulamento interno têm contribuído para um ambiente educacional mais seguro e de maior qualidade.*

PEE5 ESFM: *(...), valorizamos a vontade e transparência quando a escola fala connosco como países as vezes, tentam pedir nossas abertura sugestões e a participação nas reuniões fortalecem a nossa confiança na escola.*

PEE2 CA-I: *Estamos muito satisfeitos com a qualidade das actividades oferecidas e o apoio que os professores dão aos alunos. É muita coisa que oferecem que ajudam os meninos a desenvolver como deve ser.*

A análise das abordagens das instituições revela que a Escola Secundária Francisco Manyanga se destaca pela transparência e envolvimento da comunidade escolar, promovendo uma colaboração eficaz, como sugerido por Epstein (2018). Em contraste, o Colégio Arco-Íris foca no apetrechamento das infra-estruturas e na oferta de actividades diversificadas,

alinhando-se à ideia de que ambientes bem estruturados e recursos variados são fundamentais para a qualidade educacional (Hattie, 2009). Ambos os estabelecimentos valorizam o rigor na aplicação de normas, evidenciando a importância da disciplina e do suporte contínuo para a eficácia e satisfação educacional.

A tabela a seguir apresenta uma abordagem comparativa entre a Escola Secundária Francisco Manyanga e o Colégio Arco-Íris, com base nos principais aspectos das práticas actuais de Gestão Estratégica, impacto no Desenvolvimento Organizacional e aspectos peculiares da GE de cada instituição na cidade de Maputo:

Quadro 15. Tabela comparativa entre as abordagens da GE entre a Escola Secundária Francisco Manyanga e o Colégio Arco-Íris

Aspecto	Escola Secundária Francisco Manyanga	Colégio Arco-Íris
Práticas Actuais de Gestão Estratégica	-Planificação estratégica mais organizada. -Uso de políticas educativas, programas de ensino, e estatutos. -Gestão participativa com envolvimento de pais e encarregados de educação. -Reuniões quinzenais e trimestrais.	-Uso de organograma, regulamento interno, e planos de actividades. -Seminários e reuniões de balanço. -Projectos pedagógicos e actividades extracurriculares. -Envolvimento de pais e professores em projectos diversos.
Impacto da Gestão no Desenvolvimento Organizacional	-Boa comunicação com <i>stakeholders</i>. -Eficiência institucional. -Necessidade de inovação e análises estratégicas regulares (e.g., SWOT). -Gestão participativa eficiente,	-Percepção negativa na satisfação dos professores e participação da comunidade. -Necessidade de inovação. -Acompanhamento contínuo dos alunos e uso

	mas falta estímulo à inovação.	de TICs. -Reabilitação de infra-estruturas e qualidade das actividades são destacadas.
Aspectos Peculiares da Gestão Estratégica	-Equipa dedicada à planificação estratégica. -Uso limitado de ferramentas tecnológicas. -Envolvimento da comunidade e transparência. -Falta de incentivo à inovação.	-Prática de avaliação contínua das estratégias. -Formação dos professores negligenciada. -Envolvimento proactivo com tecnologia e inovação. -Ênfase na reabilitação das infra-estruturas e qualidade diversificada das actividades.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (dados da pesquisa)

4.6. Propostas de melhorias na aplicação da Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Organizacional da Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo

Quadro 16. Dados relativos a avaliação das propostas de melhoria na aplicação da GE para o DO na Escola Secundária Francisco Manyanga

Factores	n	$\bar{x}$	m_d	m_o	σ	min	max
I. Há necessidade de maior formação em planificação para os gestores escolares.	69	3,28	4	2	1,53	1	5
II. A escola/colégio deveria aumentar a participação dos professores no processo de planificação.	56	3,55	4	4	1,23	1	5
III. A comunicação dos planos poderia ser melhorada na escola/colégio.	69	3,96	4	4	0,67	2	5
IV. A escola/colégio beneficiária de parcerias com outras instituições.	69	4	4	4	0,64	3	5
V. Deveria haver uma maior ênfase na avaliação contínua dos planos implementados.	69	4,30	4	4	0,55	3	5
VI. As práticas actuais estão alinhadas com os objectivos de longo prazo da escola/colégio.	63	3,86	4	4	0,62	2	5
VII. Os recursos alocados para a planificação são suficientes.	69	2,75	2	2	1,33	1	5
VIII. As estratégias adoptadas são eficazes na melhoria do ambiente escolar.	68	3,32	3	3	0,78	2	5
IX. As práticas actuais contribuem para o desenvolvimento profissional dos professores.	69	3,19	3	3	1,20	1	5
X. A escola/colégio revisa e ajusta seus planos com base em feedback e resultados.	69	3,55	4	4	0,83	2	5
Média global	67	3,54	3,6	3,4	0,94	2,2	4,6

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (dados da pesquisa)

Quadro 17. Dados relativos a avaliação das propostas de melhoria na aplicação da GE para o DO no Colégio Arco-Íris

Factores	n	$\bar{x}$	m_d	m_o	σ	min	max
I. Há necessidade de maior formação em planificação para os gestores escolares.	31	2,06	1	1	1,46	1	4
II. A escola/colégio deveria aumentar a participação dos professores no processo de planificação.	31	2,48	3	1	1,48	1	4
III. A comunicação dos planos poderia ser melhorada na escola/colégio.	31	2,23	1	1	1,41	1	4
IV. A escola/colégio beneficiária de parcerias com outras instituições.	28	1,96	1	1	1,14	1	4
V. Deveria haver uma maior ênfase na avaliação contínua dos planos implementados.	29	2,48	3	1	1,48	1	4
VI. As práticas actuais estão alinhadas com os objectivos de longo prazo da escola/colégio.	31	2,68	3	4	1,28	1	4
VII. Os recursos alocados para a planificação são suficientes.	31	2,81	3	4	1,11	1	4
VIII. As estratégias adoptadas são eficazes na melhoria do ambiente escolar.	31	2,45	3	3	1,15	1	4
IX. As práticas actuais contribuem para o desenvolvimento profissional dos professores.	31	2,13	2	1	1,18	1	4
X. A escola/colégio revisa e ajusta seus planos com base em feedback e resultados.	31	2,61	3	1	1,28	1	4
Média global	30	2,43	2,2	1,8	1,30	1	4

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (dados da pesquisa)

A média global de ($\bar{x}=3,54$) sugere uma percepção neutra, que tende para positiva sobre os factores relativos a melhoria na GE na Escola Secundária Francisco Manyanga. O factor mais alto é V, deveria haver uma maior ênfase na avaliação contínua dos planos implementados ($\bar{x}=4,30$), indicando uma percepção muito positiva sobre a importância da avaliação contínua. O factor mais baixo é VII, os recursos alocados para a planificação são suficientes

($\bar{x}=2,75$), reflectindo uma percepção negativa sobre a adequação dos recursos. Essas avaliações destacam que, embora a avaliação contínua e a comunicação dos planos sejam bem vistas, a alocação de recursos e o desenvolvimento profissional dos professores necessitam de melhorias para alinhar mais eficazmente com os objectivos e aumentar a eficácia das estratégias.

A nível do Colégio Arco-Íris, a média global de ($\bar{x}=2,43$) reflecte uma percepção neutra, mas tendente para negativa, sobre os factores avaliados. O factor mais alto é VII, "Os recursos alocados para a planificação são suficientes" ($\bar{x}=2,81$), sugerindo uma percepção relativamente melhor sobre a adequação dos recursos. O factor mais baixo é IV, "A escola/colégio beneficiária de parcerias com outras instituições" ($\bar{x}=1,96$), indicando uma percepção muito negativa sobre a necessidade de parcerias. Estas avaliações destacam a necessidade urgente de melhorias na formação em planificação, comunicação dos planos e desenvolvimento profissional dos professores, além de explorar oportunidades para parcerias e ajustes mais eficazes nos planos com base em *feedback*.

Discutindo minuciosamente os dados, na Escola Secundária Francisco Manyanga, a forte valorização da avaliação contínua dos planos implementados demonstra uma consciência clara da importância de monitorar e ajustar as estratégias ao longo do tempo, algo essencial para garantir o sucesso organizacional. No entanto, a percepção negativa quanto à adequação dos recursos alocados para a planificação sugere que, apesar de haver boas intenções e métodos, a execução é limitada por restrições de recursos, facto outrora corroborado pelos dados do BSC. Peremptoriamente, Kaplan e Norton (2004), e outros autores renomados na área de gestão, afirmam que a alocação eficaz de recursos é crucial para transformar estratégias em resultados tangíveis.

Outrossim, no Colégio Arco-Íris, apesar de os recursos parecerem ligeiramente mais adequados em comparação com outras áreas, a falta de parcerias institucionais limita as oportunidades de crescimento e inovação. Klotzle (2002) argumenta que as parcerias estratégicas podem oferecer novas perspectivas e recursos adicionais que complementam as capacidades internas de uma organização. A ausência de tais colaborações demonstra uma fragilidade que impede o colégio de expandir sua visão estratégica e melhorar suas práticas, destacando uma necessidade de abrir novas frentes para aumentar sua eficácia organizacional.

Assim, tanto a Escola Secundária Francisco Manyanga quanto o Colégio Arco-Íris devem não apenas focar em melhorar a alocação de recursos e promover parcerias, mas também

garantir que essas melhorias estejam alinhadas com uma avaliação contínua e o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, promovendo uma gestão estratégica mais robusta e eficaz.

Ademais, os participantes foram questionados, entrelinhas, sobre os quais aspectos e/ou áreas ou práticas específicas que podem ser aprimoradas para promover um ambiente escolar mais dinâmico e produtivo, ademais, foram solicitadas sugestões para futuras iniciativas ou mudanças que poderiam trazer benefícios significativos para as instituições. Nisso, os participantes consideraram:

- **Os membros da Direcção:** A nível da Escola Secundária Francisco Manyanga, os membros da Direcção consideram que há necessidade de gestão eficiente das infra-estruturas, o engajamento e comprometimento dos professores no PEA e quanto as iniciativas ou mudanças futuras, elegem a autonomia na gestão das mudanças internas, como forma de colmatar em tempo real, os vários problemas que derivam da exiguidade de fundos alocados do orçamento do estado para o funcionamento. A nível do Colégio Arco-Íris consideram a necessidade de investimento em mais tecnologias, abertura para discussões sobre atribuições de bolsas de estudo e estabelecimento de parcerias mais estratégicas para fins de elevação contínua da instituição.
- **Os professores:** Relativamente aos professores, na Escola Secundária Francisco Manyanga vêem como aspectos primários de melhoria, a questão do material didáctico, segurança interna, rigor e exigência no desempenho dos alunos, tendo-se destacado a autonomia financeira e em relação a iniciativas futuras, afirma crucial um tratamento específico dos comportamentos desviantes dos alunos pelo RI, inovação em questões laboratoriais e mais investimento em produção científica. No Colégio Arco-Íris, os professores consideram necessidade de aprimorar a componente da inovação, apetrechamento do mobiliário das salas, assim como dos gabinetes e como iniciativas futuras, os professores também destacaram a questão das bolsas de estudo assim como a implementação de metodologias de ensino mais emergentes e adequáveis ao contexto das tecnologias.
- **Os pais e encarregados de educação:** os PEE a nível da Escola Secundária Francisco Manyanga consideram que a escola deve melhorar a sua imagem externa (conhecida pelo público), investir seriamente na formação profícua dos alunos, assim como o envolvimento dos pais no processo de PEA dos seus educandos. Como iniciativas futuras, vale destacar a implementação de outras actividades

extracurriculares, assim como programas de reforço positivo dos alunos, através de prémios significativos de melhor estudante, entre outros. No Colégio Arco-Íris, os pais e encarregados esperam melhorias contínuas no âmbito curricular e possíveis alinhamentos as exigências do contexto actual, redução da percepção da elitização do colégio e acessibilidade a diferentes segmentos de cidadãos a nível da cidade de Maputo.

A análise das sugestões e preocupações dos participantes revela um contraste significativo entre as realidades vivenciadas nas duas instituições. Segundo Mintzberg (1998), a gestão de uma organização deve estar atenta às diversas percepções e necessidades dos seus *stakeholders* para alinhar as práticas e estratégias com as expectativas reais. Na Escola Secundária Francisco Manyanga, nota-se uma falta de motivação dos professores, que se sentem desvalorizados e desengajados devido à ausência de influência nas decisões sobre progressão de carreira, visto que esta não é influenciada pelo seu esforço e dedicação ao trabalho. Em contraste, no Colégio Arco-Íris, há um entusiasmo maior para inovar e investir em tecnologias, reflectindo uma maior abertura para mudanças e parcerias estratégicas, o que pode contribuir para um ambiente mais dinâmico e produtivo. A diferença na abordagem e no engajamento entre as duas escolas sugere que a comunicação e a valorização dos colaboradores são cruciais para implementar melhorias efectivas e sustentáveis.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusão

A presente dissertação teve como tema análise da Gestão Estratégica como ferramenta de Desenvolvimento Organizacional em escola pública e privada na cidade de Maputo: O caso da Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris no período de 2021-2023 e teve como objectivo geral, analisar a Gestão Estratégica como ferramenta de Desenvolvimento Organizacional na Escola Secundária Francisco Manyanga e no Colégio Arco-Íris na Cidade de Maputo. Para a prossecução, recorreu-se a abordagem de pesquisa mista, contando com 110 participantes, entre eles, professores, membros da Direcção, agentes de serviços e pais e encarregados de educação.

Para o alcance do objectivo geral, iniciou-se por identificar as práticas actuais de Gestão estratégica adoptadas pela Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo, em que, os resultados mostram que a Escola Secundária Francisco Manyanga e o Colégio Arco-Íris têm abordagens distintas na Gestão Estratégica. Enquanto a Escola Secundária Francisco Manyanga apresenta uma percepção geral neutra, mas positiva em relação à planificação e uma necessidade de melhorar a análise SWOT, o Colégio Arco-Íris reflecte uma visão mais crítica e limitada, com necessidade urgente de aprimorar suas práticas estratégicas. A Escola Secundária Francisco Manyanga adopta uma gestão participativa e diversas iniciativas de melhoria, enquanto o Colégio Arco-Íris se foca na contratação de professores qualificados e na adopção e adaptação de currículos internacionais ao nacional. A interacção com pais também varia, sendo o Colégio Arco-Íris sendo mais proactivo na inclusão de tecnologias e acompanhamento contínuo.

Em seguida, avaliou-se o impacto da Gestão Estratégica no Desenvolvimento Organizacional da Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo, os resultados mostram que, na Escola Secundária Francisco Manyanga, a percepção é neutra tendente para positiva, com destaque para a participação dos pais e da comunidade. No entanto, há uma percepção negativa sobre a promoção da inovação. No Colégio Arco-Íris, a percepção global é negativa, com baixa satisfação dos professores e participação comunitária, e maior necessidade de estímulo à inovação.

A posterior, comparou-se as abordagens de Gestão Estratégica entre a Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo, onde, os resultados mostram que a Escola Secundária Francisco Manyanga se destaca pela planificação estratégica

organizada, boa comunicação com os *stakeholders* e envolvimento da comunidade, mas apresenta limitações no uso de ferramentas tecnológicas e estímulo à inovação. Já o Colégio Arco-Íris destaca-se pela reabilitação e apetrechamento das infra-estruturas e qualidade das actividades, porém enfrenta desafios relacionados à formação dos professores e à satisfação geral. Ambos precisam de melhorias em inovação e utilização de TIC's para aprimorar suas práticas de gestão estratégica.

Por fim, recomendou-se propostas de melhorias na aplicação da Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Organizacional da Escola Secundária Francisco Manyanga e Colégio Arco-Íris na cidade de Maputo, os resultados demonstram que, na Escola Secundária Francisco Manyanga, há uma percepção positiva sobre a avaliação contínua dos planos, mas a alocação insuficiente de recursos limita sua eficácia. Já no Colégio Arco-Íris, os recursos parecem mais adequados, mas a falta de parcerias estratégicas impede o crescimento e inovação. Em ambas as instituições, professores e direcções destacam a necessidade de melhorias em infra-estruturas, inovação e maior engajamento dos colaboradores, reflectindo um alinhamento necessário entre gestão de recursos humanos e materiais, desenvolvimento profissional e comunicação estratégica.

A partir dos resultados, foi possível responder a pergunta de partida, onde constatou-se que a Gestão Estratégica constitui ferramenta de desenvolvimento organizacional na Escola Secundária Francisco Manyanga e no Colégio Arco-Íris na Cidade de Maputo, no entanto, é genericamente tratada de formas diferentes a nível destas instituições, na medida em que a Escola Secundária Francisco Manyanga planifica as acções da Gestão Estratégica, no entanto não corroboram de forma assertiva no Desenvolvimento Organizacional por insuficiência de recursos e financeiros e dependência do orçamento do Estado e na Gestão de processos e iniciativa local, por outro lado, o Colégio Arco-Íris não possui um plano estratégico sólido, no entanto, as suas acções estratégicas tendem a surtir efeitos positivos por questões de estrutura interna e ausência de mecanismos de operacionalização das actividades.

Ademais, através do estudo foi possível perseguir cada um dos objectivos concebidos, tendo-se chegado aos resultados, que, por sua vez, permitiram responder a cada uma das perguntas de pesquisa levantadas.

5.2. Recomendações

Finda a pesquisa, com base nos resultados alcançados, ficam as seguintes recomendações as instituições:

À Escola Secundária Francisco Manyanga:

- Implementar análises SWOT regulares para identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. A utilização mais consistente desta ferramenta ajudará a melhorar a capacidade de adaptação às mudanças e a eficácia das estratégias implementadas;
- Promover a inovação através da criação de um ambiente que incentive ideias novas e experimentações; realizar formações para professores e funcionários sobre práticas inovadoras na educação;
- Reavaliar e otimizar a alocação de recursos para a planificação e implementação das estratégias;
- Estabelecer parcerias com outras instituições educacionais, organizações não-governamentais e empresas para promover iniciativas conjuntas e obter recursos adicionais e buscar novas perspectivas e oportunidades de desenvolvimento;
- Oferecer oportunidades de formação em áreas como gestão estratégica e tecnologias educacionais pode aprimorar a eficácia geral da equipa, que inclui os professores, assim como os membros da Direcção;
- Intensificar a comunicação e o envolvimento com a comunidade escolar, mediante reuniões periódicas para ouvir as sugestões dos pais e encarregados de educação de modo a fortalecer o apoio e a colaboração externa.

Ao Colégio Arco-Íris:

- Criar mecanismos de implementação de práticas efectivas da Gestão Estratégica;
- Adotar a concepção do Plano Estratégico com ferramenta orientadora das actividades de desenvolvimento organizacional a médio e longo prazos;
- Desenvolver uma comunicação mais fluida entre os sectores;
- Iniciar a prática de análises SWOT para avaliar a posição estratégica do colégio e identificar áreas de melhoria;

- Criar uma cultura de inovação promovendo a adoção de novas tecnologias e metodologias de ensino;
- Investir em formação contínua para os professores, focando em novas metodologias de ensino e técnicas de gestão de sala de aula. A capacitação constante ajudará a manter a qualidade do ensino e a satisfação dos alunos;
- Melhorar a comunicação interna e externa, garantindo que todos os *stakeholders* estejam bem informados sobre as práticas e estratégias do colégio;
- Organizar reuniões periódicas e canais de *feedback* pode melhorar o envolvimento e a confiança dos pais e da comunidade escolar.

5.3. Limitações

As principais limitações que podem ser enfrentadas aquando da efectivação do estudo são:

- Não abertura das escolas inicialmente identificadas para fins de recolha de dados, configurando a necessidade de voltar o estudo para outras instituições;
- Considerando que se trata de uma pesquisa na área organizacional, os participantes tenderam a responder de maneira tendenciosa, expressando respostas que foram socialmente aceitáveis ou influenciadas por suas próprias percepções; esta limitação foi ultrapassada mediante a aplicação do outro instrumento (questionário), como forma de triangular os dados.

Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (2004). Avaliação e desenvolvimento organizacional da escola. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação- RBPAE*, vol. 20, n. 1, Jan.
- Ansoff, H. I, & McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Antunes, F. (2008). *Educação e formação: saberes e fazeres na docência*. Cortez Editora.
- Apple, M. W. (2004). *Ideologia e currículo*. Porto Alegre: Artmed.
- Baker, D., Akiba, M. & LeTendre, G. (Eds.). (2018). *Manual Internacional de Qualidade e Política Docente*. Routledge.
- Bardin, L. (2000). *Análise de conteúdo*. (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Edições 70.
- Bennis, W. (2010). *A essência do líder: o grande clássico de liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). *School leadership models: What do we know?* *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571.
- Cardoso, L. (1992). *Gestão Estratégica*. Lisboa: IAPMEI. Castel, R. (1989). *Metamorfoses da questão social*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. (9ª Ed). Rio da Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. (3ª Ed). São Paulo: McGrawHill.
- Coelho, J. C. M. (2012). *O Balanced Scorecard na Escola Pública: Contributo para a construção de um planeamento escolar com dimensão estratégica*. Instituto Superior de Educação e Ciências.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2017). *Administração*. (10ª Ed). Cengage Learning Brasil.

Demo, P. (2008). *Educação para a cidadania: fundamentos e práticas*. Rio de Janeiro: Cortez.

De Wit, R., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, content*. (4th Ed). Cengage Learning.

Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. Thompson Editora: São Paulo.

Epstein, J. L. (2018). *Escola, família e parcerias comunitárias: Preparando educadores e melhorando escolas*. WestviewPress.

Faria-Filho, L. M. (2002). *História da Educação e da Pedagogia*. São Paulo: Cortez.

Ferreira Filho, C. A., Abreu, D. R., & Pereira Neto, M. (2020). *Indicadores docentes e desempenho escolar: uma análise em escolas públicas do estado do Ceará*. *Imagens da Educação*, 10(1), 198–214.

França, A. C. C., & Teixeira, R. M. (2017). *Desenvolvimento Organizacional*. In *Gestão e Desenvolvimento de Pessoas*. Editora Saraiva.

Freire, P. (1970). *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gabriel, D. A. (s/d). *A importância da gestão estratégica nas escolas: Estudo de caso numa Escola Secundária do Distrito de Montepuez*. Mestrado em Gestão e Administração Educacional. Universidade Rovuma-Extensão de Cabo Delgado.

Galas, S. H. & Forte, E. S. (2005). *Factores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública*. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* 6 (2) • Apr-Jun

Gadotti, C. (2006). *Perspectivas da educação*. Cortez Editora. Garcia, M. A. (2002). *Cultura escolar e subjectividade*. Papirus Editora.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6^a Ed). São Paulo: Editora Atlas S.A.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.

HafsiI, T., & Martinet, A. C. (2008). *Strategy and strategic management of companies: a historical and critical review*. *Rev. adm. contemp.* 12 (4).

Harris, A. (Ed.). (2018). *Manual Internacional Routledge de Efectividade e Melhoria Educacional: Pesquisa, Política e Prática*. Routledge.

Hattie, J. (2009). *Aprendizagem visível: Uma síntese de mais de 800 meta-análises relacionadas ao desempenho*. Routledge.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Administração Estratégica: Competitividade e Globalização*. (2ª Ed). São Paulo: Cengage Learning.

Kalife, L. P. (2003). *A utilização do Balanced Scorecard como metodologia de planejamento estratégico na administração pública municipal – Estudo de caso da Secretaria Municipal da Educação de Canoas – RS*. Monografia de Especialização. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Consultado em 21/04/2024, Disponível em <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/4002>.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Review Press.

Klotzle, M. C. (2002). Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*.6 (1).

Leithwood, K., et al. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham: National College for School Leadership.

Levy, P. S., & Lemeshow, S. (2013). *Sampling of populations: Methods and applications*. John Wiley & Sons.

Libâneo, J. C. (2013). *Didática: planejamento e desenvolvimento do ensino*. São Paulo: Cortez.

Libório, H. M. de. O. D. (2004). *A avaliação das escolas: desenvolvimento organizacional e ritualização*. Dissertação de Mestrado em Análise Social e Administração da Educação. Universidade de Aveiro.

Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.

Maciel, F. (2014). *Trabalho e vulnerabilidade: a questão social na obra de Robert Castel*. *VÉRTICES, Campos dos Goytacazes/RJ*, v.16, n.2, p. 113-128, maio/ago.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos da metodologia científica*. (5ª Ed). São Paulo: Editora atlas SA.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização de SPSS*. (3ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo.

Martins, E. P. (2010). *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas.

Mwamwenda, T. (2005). *Psicologia Educacional - Uma perspectiva Africana*. Texto Editores.

Milani, N. C. Mosquin, E. S. e Michel, M. (2008). *Uma breve análise sobre os conceitos de organização e cultura organizacional*. São Paulo: FAEG/FAEF & Editora FAEF Revista.

Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH). (2014). *Manual dos padrões e indicadores de qualidade para a Escola Primária*. Maputo: Académica,Lda.

Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH). *Plano Estratégico da Educação 2020-2029*. Disponível em <https://www.mined.gov.mz/>.

Mintzberg, H.; Bruce, A; Joseph, L. (2000). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., (2001). *O Processo de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons.

Oliveira, D. P. R. (2003). *Planeamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas*. (14ª. Ed.) São Paulo: Atlas.

Orlickas, E. (2010). *Modelos de Gestão: das teorias da administração a gestão estratégica*. (1ª Ed). Curitiba: Ibpex.

Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley& Sons.

Porter, M. E. (1998). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. (3ª Ed). Rio de Janeiro: Campus.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. (6ª Ed). São Paulo: Universidade Feevale.

Ribas, A. L. &Salim, C. R. (2013). *Gestão de Pessoas para Concurso*. Editora: Alumnus Leya.

- Ribeiro, S. (2010). *A evolução do pensamento estratégico*. Setúbal: ESCE, Estefanilha.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. Porto: Escolar Editora.
- Saviani, D. (2013). *História da educação brasileira: Da colonização aos dias actuais*. Cortez Editora.
- Schultz, G. (2016). *Introdução à gestão de organizações*. Porto Alegre: UFRGS.
- Silva, A. P. N.; Casalinho, G. A. O. e Cassanego, P. V. (2009). *Gestão Estratégica em instituições ensino: um estudo de caso no Colégio São José de Pelotas/RS*. ISSN 1808 0448 / v. 05, n. 02: p. 12-43. Paraná: UTFPR - Campus Ponta Grossa.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. (3ª Ed). Revista e Actualizada. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.
- Silva, M. J., & Ribeiro, A. C. (2020). *A importância da gestão estratégica na educação básica*. *Revista Brasileira de Educação*, 25(3), 1-18.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Stiles, P. (2001). *Managing educational development projects: Effective management for maximum impact*. London: KoganPage.
- Sartoretto, M. L. & Bersch, R. (2022). *Tecnologia e educação assistiva*. Consultado em 10/09/2024, Disponível em <https://www.assistiva.com.br/tassistiva.html>.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2009). *Administração estratégica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Thomson, P., & Hill, M. (2012). *Managing strategic alignment in a rural school: Overcoming the odds*. *Australian Journal of Educational & Developmental Psychology*, 12, 40-51.
- Uaciquete, A. S. (2010). *Modelos de administração da educação em Moçambique (1983-2009)*. Dissertação de mestrado. Universidade de Aveiro. Repositório da Universidade de Aveiro. Consultado em 09/08/2024, Disponível em <http://hdl.handle.net/10773/108>.

Waters, T., &Marzano, R. J. (2006).*School district leadership that works: The effect of superintendent leadership on student achievement*. Denver, CO: Mid-Continent Research for Education and Learning.

Zhao, Y. (2015). *Alunos de Classe Mundial: Educando Estudantes Criativos e Empreendedores*.CorwinPress.

Varadinov, M. (2013). *Introdução à Gestão*. Porto Alegre: Instituto Politécnico de Portalegre e Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

WoodJr., T., & Caldas, M. P. (2011). *Desenvolvimento Organizacional. In Transformações da Teoria das Organizações*. Editora Unicamp.

Legislação

Lei do Sistema Nacional de Educação (SNE) [Lei nº 18/2018] de 28 de Dezembro.

Orientações e Tarefas Escolares Obrigatórias (OTEO's) (2017-2019) [Diploma Ministerial nº 75/2017] de 31 de Dezembro.

Regulamento do Ensino Secundário Geral (RES) [Diploma Ministerial nº 61/2003] de 11 de Junho.

APÊNDICES

Apêndice I: Termo de Consentimento Informado

Título do protocolo: Análise da Gestão Estratégica como Ferramenta de Desenvolvimento Organizacional em Escola Pública e Privada na Cidade de Maputo: O caso da Escola Secundária Francisco Manyanga e do Colégio Arco-Íris no período de 2021-2023.

Estudante Investigador: Arlindo Salimo Mualoja.

Procedimentos: Será feita através de aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) e entrevistas que serão guiadas pelo pesquisador. Nestas circunstâncias, os potenciais intervenientes serão pedidos a participarem livremente na pesquisa, esclarecendo-se antecipadamente sobre os objectivos e a congruência desta. O recrutamento e as entrevistas serão realizados pelo investigador.

Riscos e benefícios: Relativamente aos benefícios, os participantes estarão a contribuir para o desenvolvimento do conhecimento que poderá ser usado para o aumento da literatura sobre a gestão estratégica e desenvolvimento organizacional e contribuir em conhecimentos práticos com base nos resultados obtidos a nível da organização; quanto aos riscos, não há nenhum risco aos participantes.

Confidencialidade: No referente a confidencialidade, toda a informação relacionada com os participantes, assim como os arquivos que contém nomes e outras formas de identificação, tais como formulários de consentimento, serão armazenados num armário trancado em local seguro com acesso limitado apenas ao pessoal envolvido na pesquisa.

Declaração da participação do participante

O objectivo da pesquisa é de Analisar a Gestão Estratégica como ferramenta de Desenvolvimento Organizacional na Escola Secundária Francisco Manyanga e no Colégio Arco-Íris na Cidade de Maputo.

Este trabalho é de natureza académica. Antecipadamente, agradecemos a sua colaboração. A participação é voluntária, e é de salientar que os participantes na pesquisa poderão desistir do estudo em qualquer fase e por qualquer motivo. O pesquisador irá apagar todos os dados referentes aos participantes que desejarem desistir do estudo.

Após ter sido informado oralmente e por escrito pelo pesquisador sobre o objectivo e benefícios da participação no estudo sobre: Análise da Gestão Estratégica (GE) como Ferramenta de Desenvolvimento Organizacional em Escola Pública e Privada na Cidade de

Maputo: O caso da Escola Secundária Francisco Manyanga e do Colégio Arco-Íris no período de 2021-2023.

Fiquei claro/a, aceito participar e vou assinar juntamente com o pesquisador.

A/O participante/

_____ Maputo, de Junho de 2024

Direcção da Escola Secundária Francisco Manyanga

_____ Maputo, de Junho de 2024

Direcção do Colégio Arco-Íris

O pesquisador/

_____ Maputo, de Junho de 2024

Arlindo Salimo Mualoja

Apêndice II: Modelo Balanced Scorecard

Áreas	Pontos-chave
Missão	Missão da escola
	Saber como a missão da escola é comunicada aos alunos, pais e funcionários
Visão	Visão de longo prazo da escola
	Saber como a visão é incorporada na planificação estratégica da escola
Valores	Valores fundamentais da escola
	Buscar a forma como os valores são promovidos e vividos na comunidade escolar
Objectivos Estratégicos	Principais objectivos estratégicos da escola
	A forma como esses objectivos são priorizados e medidos
Indicadores Usados	Conhecer os principais indicadores de desempenho utilizados pela escola
	A forma como esses indicadores são monitorados e relatados
Metas	As metas específicas associadas a cada indicador de desempenho
	Prazo para alcançar essas metas
Perspectiva dos Accionistas	Avaliação do desempenho financeiro da escola pelos accionistas
	As expectativas dos accionistas em termos de retorno sobre investimento
	A forma como escola garante a transparência e a prestação de contas aos accionistas
Perspectiva dos clientes	A forma como a escola mede a satisfação dos alunos e dos pais
	As principais preocupações e expectativas dos pais e alunos em relação à escola

	A forma como a escola aborda e resolve feedbacks negativos dos clientes
Perspectiva dos Processos Internos	Os processos internos críticos para o funcionamento eficaz da escola
	A forma como a escola mede a eficiência e a eficácia desses processos
	Iniciativas que estão sendo tomadas para melhorar os processos internos
Perspectiva de Aprendizagem e Desenvolvimento	As principais áreas de desenvolvimento profissional para os professores e funcionários
	A forma como a escola incentiva a inovação e a melhoria contínua
	Programas de formação e desenvolvimento disponíveis para os funcionários

Fonte: Adaptado de Niven (2005) citado por Coelho (2012).

Apêndice III: Questionário



Caro (a) membro da direcção, professor, agente de serviço na Escola Secundária Francisco Manyanga e/ou Colégio Arco-Íris!

O presente questionário que a vos dirigido, tem como objectivo colher dados sobre a Gestão Estratégica como ferramenta de Desenvolvimento Organizacional na Escola Secundária Francisco Manyanga e no Colégio Arco-Íris na Cidade de Maputo. Atempadamente, agradece-se e apela-se, honestidade e sinceridade nas respostas, tendo em conta que constituirão a base para o alcance do objectivo deste estudo. Assegura-se o anonimato aos respondentes e a confidencialidade no tratamento dos dados fornecidos.

Na parte I, estão os itens relativos aos dados pessoais. A seguir, para cada uma das afirmações da parte II e II, avalie de forma autêntica/real a sua concordância, em relação a opção que corresponda a sua resposta, assinalando com “X” no espaço indicado.

Grato pela colaboração!

Parte I: Dados dos participantes

Instituição: Escola Secundária Francisco Manyanga () Colégio

Sexo: Arco-Íris ()

Masculino () Feminino ()

Idade: 18-30 anos () 31-40 anos () 41 anos adiante ()

Nível de escolaridade: Básico () Técnico/Médio () Superior ()

Função na escola: Professor () Membro da Direcção () Agente de serviço ()

Tempo de trabalho na Entre 1-2 anos () Entre 3- 5 anos () Mais de 5 anos ()

instituição:

)

Parte II: Relativas ao estudo

Na escala que se segue, assinale com um x, o número que melhor descreve a situação da Gestão Estratégica como Ferramenta de Desenvolvimento Organizacional na Escola Secundária Francisco Manyanga e do Colégio Arco-Íris.

Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1	A escola/colégio tem uma visão clara e bem definida.	1	2	3	4	5
2	Os objectivos da escola/colégio são comunicados a todos os funcionários.	1	2	3	4	5
3	A escola/colégio realiza análises de SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) regularmente.	1	2	3	4	5
4	A escola/colégio envolve os professores na formulação dos planos.	1	2	3	4	5
5	Há uma forte cultura de planificação na escola/colégio.	1	2	3	4	5
6	As práticas actuais têm contribuído para a melhoria do desempenho escolar.	1	2	3	4	5
7	As práticas actuais têm melhorado a satisfação dos professores.	1	2	3	4	5
8	As estratégias adoptadas têm aumentado a participação dos pais e da comunidade.	1	2	3	4	5
9	As práticas actuais têm promovido a inovação na escola/colégio.	1	2	3	4	5
10	A implementação de planos tem sido eficaz na resolução de problemas organizacionais.	1	2	3	4	5
11	A escola/colégio incentiva a formação contínua dos professores.	1	2	3	4	5
12	A escola/colégio utiliza ferramentas tecnológicas para apoiar a planificação.	1	2	3	4	5
13	A escola/colégio avalia regularmente o progresso das suas estratégias.	1	2	3	4	5
14	A escola/colégio tem uma equipa dedicada a planificação.	1	2	3	4	5
15	A abordagem da escola/colégio é flexível e adaptável às mudanças.	1	2	3	4	5

16	Há necessidade de maior formação em planificação para os gestores escolares.	1	2	3	4	5
17	A escola/colégio deveria aumentar a participação dos professores no processo de planificação.	1	2	3	4	5
18	A comunicação dos planos poderia ser melhorada na escola/colégio.	1	2	3	4	5
19	A escola/colégio beneficiária de parcerias com outras instituições.	1	2	3	4	5
20	Deveria haver uma maior ênfase na avaliação contínua dos planos implementados.	1	2	3	4	5
21	As práticas actuais estão alinhadas com os objectivos de longo prazo da escola/colégio.	1	2	3	4	5
22	Os recursos alocados para a planificação são suficientes.	1	2	3	4	5
23	As estratégias adoptadas são eficazes na melhoria do ambiente escolar.	1	2	3	4	5
24	As práticas actuais contribuem para o desenvolvimento profissional dos professores.	1	2	3	4	5
25	A escola/colégio revisa e ajusta seus planos com base em feedback e resultados.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado pelo pesquisador.

Apêndice IV: Guião de Entrevista

O presente guião de entrevista é dirigido aos participantes do estudo sobre a Análise da Gestão Estratégica como Ferramenta de Desenvolvimento Organizacional em Escola Pública e Privada na Cidade de Maputo: O caso da Escola Secundária A e do Colégio Arco-Íris e tem como objectivo, colher dados inerentes a situação da gestão estratégica e o desenvolvimento organizacional nestes locais.

A entrevista será feita em um local á escolha do participante e obedecerá a seguinte estrutura:

- i. Saudação
- ii. Apresentação do pesquisador
- iii. Esclarecimento de possíveis dúvidas sobre o conteúdo descrito na fase anterior
- iv. Pedido para gravar a entrevista
- v. Início da entrevista
- vi. Fecho da entrevista e agradecimentos

Parte I: Dados sociodemográficos

[Direccionado aos Membros da Direcção da Escola]

Sexo:_____.

Idade_____.

Nível de escolaridade_____.

Função na Direcção da Escola_____.

Período de trabalho na Escola_____.

[Professores]

Sexo:_____.

Idade_____.

Nível de escolaridade_____.

Período de trabalho na Escola_____.

[Alunos/Pais e Encarregado de Educação]

Sexo:_____.

Idade_____.

Classe_____.

Período de frequência na Escola_____.

Parte I: Questões da pesquisa

[Direccionado aos Membros da Direcção da Escola]

1. Como funciona a gestão organizacional da Escola?
2. Que instrumentos guiam as práticas de gestão da Escola?
3. Como a direcção da escola planifica e executa as principais actividades e projectos ao longo do ano?
4. Quais são as principais iniciativas ou práticas que escola implementa para melhorar a eficiência e eficácia organizacional?
5. Em que medida as práticas adoptadas têm contribuído para o crescimento e desenvolvimento da escola?
6. Pode fornecer exemplos concretos de mudanças ou melhorias que ocorreram devido às iniciativas implementadas pela direcção?
7. Quais são, na sua opinião, as principais diferenças entre as abordagens adoptadas nesta escola e outras escolas na cidade de Maputo?
8. Como avalia a eficácia das práticas desta escola em comparação com outras instituições educacionais semelhantes?
9. Que áreas ou práticas específicas podem ser melhoradas para promover um desenvolvimento organizacional mais eficaz?
10. Quais são suas sugestões para futuras iniciativas ou mudanças que poderiam trazer benefícios significativos para a escola?

[Parte II: Direcção aos Professores]

1. Quais são as principais estratégias ou métodos que a escola utiliza para melhorar a qualidade do ensino e a gestão da sala de aula?
2. Como descreve o apoio da direcção da escola em relação à implementação de novos projectos educacionais?
3. Quais mudanças ou melhorias notou na escola nos últimos anos que impactaram positivamente o ambiente de ensino e aprendizagem?
4. Cite exemplos de como as iniciativas da direcção têm influenciado positivamente seu trabalho e o desempenho dos alunos?
5. Na sua opinião, como as práticas da escola se comparam com as de outras instituições em termos de eficiência e inovação?
6. Quais aspectos das políticas e práticas da escola considera mais eficazes em comparação com outras escolas em Maputo?
7. Que sugestões têm para aprimorar as práticas actuais e promover um ambiente escolar mais dinâmico e produtivo?

[Parte III: Direcção aos Pais e Encarregados de Educação]

1. Quais iniciativas ou práticas da escola considera mais benéficas para o desenvolvimento educacional do seu educando?
2. Como avalia a forma como a escola comunica e implementa suas políticas e projectos?
3. Como avalia a colaboração entre a escola e os pais na implementação de novas práticas e projectos?
4. Quais mudanças ou melhorias notou na escola nos últimos anos que impactaram positivamente a educação do seu educando?
5. Pode citar exemplos de como as acções da direcção da escola têm contribuído para o desenvolvimento escolar e pessoal do seu educando?
6. Na sua opinião, como as práticas e políticas desta escola se comparam com as de outras escolas em Maputo?
7. Quais aspectos da gestão da escola considera mais eficazes em comparação com outras instituições que conhece?

ANEXOS

Anexo I: Credencial Submetida na Escola Secundária Francisco Manyanga

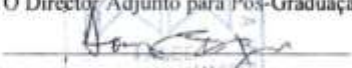

UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Autógrafa
Director


Credencia-se Azindo Salino Paulino Nualoja¹, estudante do
curso de Mestrado em Gestão de Educação²,
a contactar Escola Secundária Francisco Manyanga³
a fim de recolher dados inerentes à sua formação.

Maputo, 16 de Maio de 2024⁴

O Director Adjunto para Pós-Graduação

Prof. Doutor Domingos Carlos Buque
(Prof. Associado)

¹ (Nome do Estudante)
² (Curso que frequenta)
³ (Instituição de recolha de dados)
⁴ (Data, Mês e Ano)

Anexo II: Pedido de Desenvolvimento de Pesquisa na Escola Secundária Francisco Manyanga



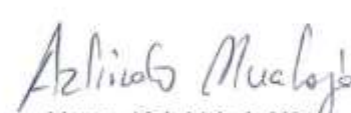
PEDIDO DE DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA

Exmo Senhor
Director da Escola Secundária Francisco Manyanga

Arlindo Mualoja, estudante do Curso de Mestrado em Educação, na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), titular do cartão de estudante número 20226227, no contexto do desenvolvimento de sua pesquisa que enquadra-se na linha de Gestão e Avaliação da Educação, inerente a Dissertação de conclusão do curso, subordinada ao tema *Gestão Estratégica como ferramenta de Desenvolvimento Organizacional em escolas públicas e privadas na cidade de Maputo: O caso da Escola Secundária Francisco Manyanga e do Colégio Kitabu.*

Vem por este meio mui respeitosamente requerer a V. Excia se digne autorizar a realização da sua pesquisa na vossa Organização/Instituição, sobretudo no que diz respeito a estrutura da organização, planificação estratégica, desenvolvimento curricular, gestão de pessoal, implementação de tecnologia educacional e sustentabilidade financeira.

Neste contexto, afirma compromisso com os princípios de imparcialidade e confidencialidade, garantindo o anonimato dos participantes no âmbito da aplicação dos questionários e realização das entrevistas, de modo a preservar a identidade dos mesmos e a boa imagem da instituição. Declara não haver nenhum conflito de interesse no âmbito da realização desta dissertação de mestrado, que é para fins meramente académicos.


Maputo, 15 de Maio de 2024

Arlindo Mualoja


865215700 / 845217720
arlindomualoja@gmail.com

Anexo III: Credencial Submetida no Colégio Arco-Íris



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO



CREDENCIAL

Credencia-se Azindo Salmo Mualoja¹, estudante do
curso de Mestrado em Educação²,
a contactar Colégio Arco-Íris³
a fim de recolher dados inerentes à sua formação.

Maputo, 15 de Maio de 2024⁴

O Director Adjunto para Pós-Graduação



Prof. Doutor Domingos Carlos Buque
(Prof. Associado)

¹ (Nome do Estudante)
² (Curso que frequenta)
³ (Instituição de recolha de dados)
⁴ (Data, Mês e Ano)

ENTRADA

Em 06.07.2024

LUGAR 90320

Ass. Chavica

Anexo IV: Pedido de Desenvolvimento de Pesquisa no Colégio Arco-Íris

PEDIDO DE DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA

Exma Senhora

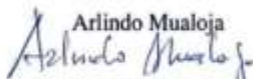
Directora do Colégio Arco-íris

Arlindo Mualoja, estudante do Curso de Mestrado em Educação, na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), titular do cartão de estudante número 20226227, no contexto do desenvolvimento de sua pesquisa que enquadra-se na linha de Gestão e Avaliação da Educação, inerente a Dissertação de conclusão do curso, subordinada ao tema *Gestão Estratégica como ferramenta de Desenvolvimento Organizacional em escolas públicas e privadas na cidade de Maputo: O caso da Escola Secundária Francisco Manyanga e do Colégio Arco-íris.*¹

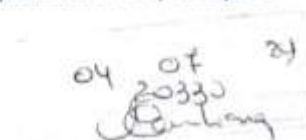
Vem por este meio respeitosamente requerer a V. Excia se digne autorizar a realização da sua pesquisa na vossa Organização/Instituição, sobretudo no que diz respeito a estrutura da organização, planificação estratégica, desenvolvimento curricular, gestão de pessoal, implementação de tecnologia educacional, entre outros aspectos de carácter organizacional e de prestação de serviços.

Neste contexto, afirma compromisso com os princípios de imparcialidade e confidencialidade, garantindo o anonimato dos participantes no âmbito da aplicação dos questionários e realização das entrevistas, de modo a preservar a identidade dos mesmos e a boa imagem da instituição. Declara não haver nenhum conflito de interesse no âmbito da realização desta dissertação de mestrado, que é para fins meramente académicos.

Maputo, 15 de Maio de 2024

Arlindo Mualoja


¹ Adiante designadas na pesquisa por Escolas A e B, respectivamente, por questões éticas e de preservação da identidade dos participantes.

04 OF 21
20330


Anexo V: Autorização da Realização da Pesquisa no Colégio Arco-Íris



colégio.arcoiris93
@colégioarcoiris1993

Ao
Exmo Senhor Arlindo Mualoja

Assunto: AUTORIZAÇÃO DA REALIZAÇÃO DO TRABALHO DE PESQUISA

Exmo Senhor,

O Colégio Arco-Íris, vem por este meio informar que está autorizado a realizar o trabalho de pesquisa, de acordo com a credencial enviada do Senhor Arlindo Mualoja, estudante do Curso de Mestrado em Educação, na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), titular do cartão de estudante número 20226227, no contexto do desenvolvimento de sua pesquisa que enquadra-se na linha de Gestão e Avaliação da Educação, inerente a Dissertação de conclusão do curso, subordinada ao tema *Gestão Estratégica como ferramenta de Desenvolvimento Organizacional em escolas públicas e privadas na cidade de Maputo: O caso da Escola Secundária Francisco Manyanga e do Colégio Arco-Íris*.

A presente pesquisa debruça-se, sobretudo no que diz respeito à estrutura da organização, planificação estratégica, desenvolvimento curricular, gestão de pessoal, implementação de tecnologia educacional, entre outros aspectos de carácter organizacional e de prestação de serviços.

Neste contexto, afirma compromisso com os princípios de imparcialidade e confidencialidade, garantindo o anonimato dos participantes no âmbito da aplicação dos questionários e realização das entrevistas, de modo a preservar a identidade dos mesmos e a boa imagem da instituição. Declara não haver nenhum conflito de interesse no âmbito da realização desta pesquisa, que é para fins meramente académicos.

Maputo, 05 de Agosto de 2024

AMIZADE, PROGRESSO E SABER

A Direção Geral

(Arlindo Fernando Valane)

COLÉGIO

☎ (+258) 863051402 / 843126030 ✉ geral@colégioarcoiris.edu.mz 🌐 www.colégioarcoiris.edu.mz
📍 Av. Eduardo Mondlane - Praceta Heróis de Mocuba, n° 130 A R/C. Maputo-Moçambique