

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE  
EXTENSÃO DE GURUÉ  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Flora Leonardo Trafo

Liderança e Estratégias na Administração Pública: Um Estudo sobre sua  
Eficácia e Impacto no Desempenho Organizacional nos Serviços Distritais de  
Educação, Juventude e Tecnologia de Gurué

Gurué, Outubro de 2023

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE  
EXTENSÃO DE GURUÉ  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Flora Leonardo Trafo

Liderança e Estratégias na Administração Pública: Um Estudo sobre sua Eficácia e Impacto no Desempenho Organizacional nos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia de Gurué

Dissertação a ser apresentada na Universidade Católica de Moçambique Extensão de Gurué, curso de mestrado em Administração Pública, com finalidades de conclusão do curso.

**Orientador:**  
Msc. Ivania Viola

Gurué, Outubro de 2023

## Índice

CAPITULO – I. INTRODUÇÃO .....	3
1.1. Introdução.....	3
1.2. Problema.....	4
1.3. Objectivo .....	5
1.3.1. Objectivo geral .....	5
1.3.2. Objectivos específicos.....	5
1.4. Justificativa.....	6
1.5. Significância/Relevância do estudo .....	7
1.6. Perguntas de partida .....	8
1.7. Delimitação (Espacial, Temporal, Enquadramento temático) .....	8
2. CAPITULO – II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	9
2.1. Conceptual / Teórico .....	9
2.1.2. A importância da liderança na administração pública .....	10
2.1.4. Papel do líder.....	13
2.2. Estratégia organizacional .....	14
a) Estratégias de Sobrevivência.....	16
b) Estratégias de Manutenção .....	16
c) Estratégias de Crescimento .....	16
d) Estratégias de Desenvolvimento .....	16
2.2.1. Estratégias utilizadas na administração pública .....	18
2.3. Administração Pública .....	19
2.4. Eficácia.....	20
2.5. Revisão da literatura empírico.....	21
2.6. Revisão da literatura Relacionada / Focalizada.....	22
3. CAPITULO – III. METODOLOGIA.....	25
3.1. Definição da metodologia ou classificação da pesquisa .....	25

3.1.1. Quanto ao enfoque .....	25
3.1.2. Quanto a natureza.....	26
3.1.3. Quanto a procedimentos técnicos.....	26
3.1.3.1. Pesquisa Documental .....	27
3.1.3.2. Estudo de Caso .....	27
3.1.4. Classificação da pesquisa quanto aos objectivos .....	28
3.2. Universo e amostra (critérios de determinação de amostra) .....	29
3.3. Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	30
3.3.1. Análise Documental .....	30
3.3.2. Questionário .....	30
3.3.3. Observação directa .....	30
3.4. Técnicas e instrumentos de análise e validação de dados .....	31
3.5. Limitações do Estudo .....	31
3.6. Aspectos éticos.....	32
4. CAPITULO – IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	33
4.1. Apresentação .....	33
4.1.1. Questões e respostas dos liderados.....	34
4.1.2. Questões e respostas dos líderes.....	39
4.2. Análise e Discussão dos Resultados.....	45
4.2.1. Análise e Discussão da observação directa .....	45
4.2.2. Análise e discussão das respostas dos liderados .....	46
4.2.3. Análise e discussão dos dados dos líderes .....	54
5. CAPITULO – V. CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	60
5.1. Conclusões .....	60
Referências bibliográficas .....	65

**No Índice deve introduzir elementos pre-textuais e enumeração romana .**

## **Declaração**

Declaro que esta Dissertação é resultado da minha investigação pessoal, o conteúdo patente é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas ao longo do texto e na bibliografia.

**A candidata**

---

**Gurue, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_**

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a minha família, em particular para o meu esposo, meus filhos, minha mãe e minhas irmãs.

## **Agradecimentos**

Agradeço em primeiro lugar a Deus que me guiou durante o percurso e pelo dom da vida, a minha supervisora pela paciência que teve de trabalhar com migo, aos meus colegas, em especial Bresgineves e Helder que me apoiaram bastante para elaboração deste trabalho.

Trazer agradecimento a familiares

Amigos

Colegas

Instituicao onde fez a pesquisa

UCM onde estudou.

## **Lista de Abreviaturas**

**EP** – Empresa Publica

**P1** – Permute; (P1...) – Pergunta um...

**MAE** - Modelo da Administração de Estrada

**RH** – Recursos Humanos

**Q** – Questão; (Q1...) – Questão um...

**R** – Resposta; (R1...) – Resposta um...

**SDEJTG** – Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia do Gurúé

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 ----- 34

Tabela 2 ----- 39

## **Resumo**

O presente estudo tem como tema a liderança e estratégias na Administração Pública, com foco no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Gurulé. Tem como questão de partida qual é a eficácia das estratégias de liderança nesse serviço e como elas impactam o desempenho organizacional? O objectivo geral da dissertação é analisar a eficácia e o impacto das estratégias de liderança no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé. Para atingir esse objectivo, serão realizados os seguintes objectivos específicos: identificar as estratégias organizacionais implementadas no serviço, descrever as diferentes estratégias implementadas pela liderança e demonstrar a eficácia e o impacto dessas estratégias. O estudo será elaborado com base em uma pesquisa qualitativa, que consistirá em entrevistas, análise de documentos e observação participante. Serão realizados cinco capítulos, nos quais serão abordados os seguintes temas: introdução, revisão de literatura sobre liderança na Administração Pública, metodologia da pesquisa, análise dos resultados e conclusões. Com este estudo, espera-se contribuir para o entendimento das estratégias de liderança implementadas e como elas influenciam o desempenho organizacional. Além disso, pretende-se propor sugestões para a melhoria da eficácia da liderança nesse serviço, visando aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos à comunidade.

**Palavras-chaves:** Liderança, Estratégias, Administração Publica, Eficácia

## **Abstract**

The present study focuses on leadership and strategies in the Public Administration, with a specific focus on the District Service of Education, Youth and Technology in Gurulé. The starting question is: what is the effectiveness of leadership strategies in this service and how do they impact organizational performance? The general objective of this thesis is to analyse the effectiveness and impact of leadership strategies in the District Service of Education, Youth and Technology in Gurulé. To achieve this objective, the following specific objectives will be pursued: identify the organizational strategies implemented in the service, describe the different strategies implemented by leadership, and demonstrate the effectiveness and impact of these strategies. The study will be conducted based on qualitative research methods, including interviews, document analysis, and participant observation. The study will consist of five chapters covering the following topics: introduction, literature review on leadership in Public Administration, research methodology, analysis of results, and conclusions. This study aims to contribute to the understanding of the implemented leadership strategies and how they influence organizational performance. Additionally, suggestions will be proposed to improve the effectiveness of leadership in this service, aiming to enhance the quality of services provided to the community.

**Keywords:** Leadership, Strategies, Public Administration, Effectiveness

*Separar em paginas o resumo em ingles e português.*

## **CAPITULO – I. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Introdução**

A liderança tem sido uma posição muito importante dentro das organizações, pois tem criado um impacto organizacional que envolve a maneira como os funcionários desenvolvem as suas actividades diárias.

A administração pública é responsável por gerir os recursos e prestar serviços para a população de forma eficiente e eficaz. No entanto, para alcançar esse objectivo, é essencial ter líderes capacitados que possam elaborar e implementar estratégias adequadas.

A liderança desempenha um papel fundamental na administração pública, pois influencia directamente o desempenho e a eficácia das organizações públicas. Um líder eficaz é capaz de motivar e inspirar sua equipe, promover a qualidade do trabalho, tomar decisões acertadas e alcançar os objectivos estabelecidos. Além disso, as estratégias são fundamentais para direccionar as acções da administração pública e garantir resultados positivos. Uma estratégia bem formulada permite que a organização identifique seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Com base nessa análise, são estabelecidos planos de acção para alcançar os objectivos propostos.

Este estudo foca-se na análise, eficácia e o impacto das estratégias de liderança na administração pública, considerando seu efeito no desempenho organizacional. Serão exploradas diferentes abordagens teóricas sobre liderança, estratégias e administração pública, buscando compreender como esses conceitos se interligam e influenciam o desempenho das organizações públicas.

Foram utilizados alguns métodos de pesquisa qualitativa, revisão bibliográfica, análise de dados e entrevistas com gestores públicos. A partir dessas análises, procurou-se identificar as melhores práticas de liderança e estratégias para promover o desenvolvimento e a eficiência das organizações públicas.

Com isso, procura-se contribuir para o debate sobre a importância da liderança e das estratégias na administração pública, fornecendo subsídios teóricos e práticos para a tomada de decisões e a melhoria do desempenho organizacional. A forma como os líderes tem abordado as suas estratégias no seio das organizações, tem influenciado no clima organizacional por parte dos seus liderados assim como o ambiente todo do trabalho. Um líder

tem de ter um perfil adequado para que os liderados possam ser influenciados positivamente, destacando-se a postura comportamental, modo de agir, atitudes em relação aos colaboradores entre outros aspectos que determinam o perfil ideal.

Desta feita, o estudo tem como estrutura organizacional, sequenciada em capítulos que são antecedidos pelos títulos e subtítulos. Já nas suas primeiras páginas estão os elementos pré-textuais que incluem desde a capa, contracapa e que vai até ao resumo. Tendo a sua organização concernente aos capítulos que envolvem o trabalho, destacam-se cinco (05) capítulos, sendo que após os elementos pré-textuais, o primeiro capítulo consta a introdução que envolve a problematização, objetivos, justificativa, perguntas de partida e a delimitação do trabalho em diversas vertentes. O segundo capítulo referente a revisão bibliográfica que envolvem os conceitos teóricos, revisão da literatura empírica e focalizada. O terceiro capítulo a metodologia, este capítulo procura mostrar como o estudo foi avançado tendo em conta as diferentes técnicas de pesquisa, colecta e análise dos dados. O quarto capítulo referente a apresentação, análise e discussão dos resultados que foram colectados no local em estudo, e por último, o quinto capítulo que traz as conclusões do estudo, e as respectivas sugestões. Referir que em cada capítulo, estão detalhadas as informações pertinentes referentes ao mesmo desde o seu objectivo e a sua finalidade.

## **1.2. Problema**

Estratégias que envolvem a liderança dentro das organizações é um processo que precisa de planeamento adequado. Müller (2009) refere que a primeira situação a ser levantada, é o facto de que o sector público esteja a carecer de líderes que, juntamente com competências estratégicas essenciais como comunicação, planeamento, criatividade, visão sistémica e flexibilidade, tragam na sua essência valores. É neste aspecto que encontramos uma das maiores deficiências da administração pública pois, enquanto as competências são passíveis de desenvolvimento, valores, como ética, honestidade, verdade, solidariedade e humildade, fazem parte da personalidade, da alma do líder.

Na administração pública, a liderança e a implementação de estratégias eficazes são fundamentais para garantir o bom desempenho das organizações. No caso específico dos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia de Gurué, essa questão se torna ainda mais relevante, uma vez que a qualidade da educação é um dos principais pilares para o desenvolvimento de um país.

Diversos estudos têm mostrado que a liderança desempenha um papel crucial na motivação e engajamento dos colaboradores, afectando directamente o desempenho organizacional. A liderança competente é capaz de criar um ambiente de trabalho positivo, estimulando a produtividade e a inovação.

Além disso, a implementação de estratégias eficazes é essencial para alcançar os objectivos e metas estabelecidos pelos órgãos responsáveis pela educação. As estratégias devem ser bem planejadas e executadas, levando em consideração as características e necessidades específicas da comunidade educacional atendida.

Entretanto, é importante ressaltar que o contexto da administração pública apresenta desafios particulares, como a burocracia e a falta de recursos financeiros e humanos. Esses obstáculos podem dificultar a implementação de estratégias eficazes e impactar negativamente o desempenho organizacional.

Portanto, é fundamental realizar um estudo sobre a eficácia e o impacto das estratégias de liderança na administração pública, especificamente nos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia de Gurulé. Isso permitirá identificar quais práticas de liderança são mais eficazes, bem como as estratégias mais adequadas para melhorar o desempenho organizacional. Com base nesses resultados, poderão ser desenvolvidas acções e programas de capacitação voltados para os gestores públicos, visando aprimorar suas habilidades de liderança e contribuir para o sucesso da educação no âmbito distrital. Com base nos argumentos a cima destacados, levanta-se a seguinte questão:

***Qual é a eficácia das estratégias de liderança nos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia de Gurulé e como elas impactam o desempenho organizacional?***

### **1.3. Objectivo**

#### **1.3.1. Objectivo geral**

- Analisar a eficácia e o impacto das estratégias de liderança no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé.

#### **1.3.2. Objectivos específicos**

- Identificar as estratégias organizacionais implementadas no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé;
- Descrever as diferentes estratégias que a liderança tem implementado no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé;

- Demonstrar a eficácia e o impacto das estratégias que a liderança tem implementado no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué.

#### **1.4. Justificativa**

Motivada pela área profissional que tem vindo a desempenhar desde muito tempo, despertou um interesse em querer desenvolver mais os conhecimentos sobre esta temática, e também por ser de grande impacto para o sector da educação. Nesta vertente, percebe-se que a existência de uma liderança com capacidades e habilidades nesta matéria, pode proporcionar um desempenho mais positivo para os seus colaboradores dentro das organizações. Com a aquisição dos conhecimentos relacionados ao tema, tende a contribuir de forma mais assertiva e satisfatória, de modo a trazer mais produtividade nos sectores.

O trabalho, tem como propósito responder com clareza as questões levantadas sobre a liderança e as estratégias implementadas de modo a melhorar o desempenho dos colaboradores do Serviço Distrital de Educação, Juventude e tecnologia de Gurué. E com o mesmo, pretende-se trazer respostas que inquietam a investigadora e os demais curiosos desta temática em diversos sectores sociedades em geral. Não obstante, também se pretende com ele, responder a conclusão do seu nível de mestrado.

Para além destes aspectos referenciados a cima, a autora foi motivada pela importância que este tema tem para as organizações públicas, sendo que a liderança desempenha um papel crucial na eficiência e eficácia das organizações. Na administração pública, a liderança é ainda mais relevante pois influencia directamente a implementação das políticas públicas e a entrega de serviços de qualidade para a população.

A procura da percepção dos desafios na administração pública, em que a gestão pública enfrenta desafios particulares, como a escassez de recursos, a complexidade das demandas sociais e políticas, a burocracia excessiva, entre outros. Nesse contexto, entender como a liderança e as estratégias podem contribuir para superar esses desafios é essencial. A eficiência e eficácia na administração pública são fundamentais para melhorar o desempenho organizacional e garantir o cumprimento dos objectivos institucionais. A liderança e as estratégias podem ser instrumentos para alcançar esses resultados.

Apesar da relevância da liderança e das estratégias na administração pública, existem poucos estudos que abordam especificamente essa temática nos Serviços Distritais de Educação.

Portanto, a elaboração de um trabalho nesse sentido contribuiria para preencher essa lacuna e gerar conhecimento específico sobre o assunto.

A melhoria na eficácia e efectividade dos Serviços Distritais de Educação pode ter um impacto directo na qualidade da educação oferecida para os cidadãos. Isso pode contribuir para a redução das desigualdades e para o desenvolvimento social e económico da região.

Assim, a justificativa acima apresentada demonstra a relevância e a necessidade de se realizar um estudo sobre liderança e estratégias na administração pública, especificamente nos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia de Gurulé, visando compreender sua eficácia e o impacto no desempenho organizacional.

### **1.5. Significância/Relevância do estudo**

O presente trabalho apresenta primeiramente uma relevância para o meu percurso como estudante do curso de Administração Pública, como funcionária pública, que tem enfrentado no seu dia-a-dia de trabalho, uma equipe que tem liderado o trabalho no sector de trabalho. O estudo poderá melhorar mais no desenvolvimento da percepção em relação a esta matéria.

Em seguida, destaca-se a relevância para o sector das actividades dos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia de Gurulé, que pode se beneficiar deste estudo no seio das implementações das suas estratégias organizacionais. Com a conclusão deste trabalho, os seus resultados poderão dar a conhecer os factores negativos e positivos da implementação das estratégias da organização.

O sector político, sendo que, a liderança de uma organização dentro da Administração Pública, tem sido um cargo de confiança desenhado pelas políticas internas da própria organização. Os resultados obtidos por esta pesquisa, podem ajudar a melhorar nas estratégias desenhadas por parte das lideranças dentro das organizações de modo a satisfazer os demais colaboradores.

Desta forma, o presente trabalho tem como relevância o apoio a vários sectores de actividade dentro da sociedade em geral. Com os resultados que serão alcançados no final desta pesquisa, pode se trazer um acréscimo dos conhecimentos e resolução de possíveis preocupações em diversas áreas.

E por fim, o estudo tem a relevância para o sector académico, sendo que poderá enriquecer ainda mais as bibliografias da bibliografia da própria universidade, e das demais bibliografias

que poderão fazer chegar estes resultados aos futuros leitores e pesquisadores da Administração Pública, e os que procuram acrescer os seus conhecimentos em diversas áreas de conhecimentos.

#### **1.6. Perguntas de partida**

**P1:** Que estratégias organizacionais têm sido implementadas no SDEJTG?

**P2:** De que forma a liderança tem implementado estratégias organizacionais no SDEJTG?

**P3:** Como tem sido a eficácia e impacto da implementação de estratégias organizacionais no SDEJTG?

**P4:** Qual tem sido o desempenho dos colaboradores com base nas estratégias implementadas pela liderança no SDEJTG?

#### **1.7. Delimitação (Espacial, Temporal, Enquadramento temático)**

Quanto a delimitação espacial, o presente trabalho tem como lugar de estudo, o Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Gurué, o mesmo fica situado no distrito de Gurué, que fica zona norte da província da Zambézia. O presente estudo tem como tempo delimitado os últimos três (3) anos. No que concerne ao enquadramento teórico, o presente estudo tem como linha de pesquisa "Organização Liderança e Administração Pública" que tem como foco o estudo de estratégias organizacionais com base na liderança dentro do sector de actividade em estudo. Desta forma, pretende-se conhecer as estratégias que os líderes do Sector Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué, tem implementado no decurso das suas actividades de modo a garantir o bom desempenho no seio dos colaboradores.

## **2. CAPITULO – II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1. Conceptual / Teórico**

É nesta fase que se pretende responder às seguintes questões: quem já escreveu e o que já foi publicado sobre o assunto, que aspectos já foram abordados, quais as lacunas existentes na literatura. O uso do conceito teórico é fundamental para o desenvolvimento e o avanço de uma determinada área do conhecimento. Segundo Carvalho e Farias (2016, p. 45), "o conceito teórico é uma abstracção mental que sintetiza os elementos essenciais de uma realidade empírica". Nesse sentido, o conceito teórico permite compreender e explicar fenómenos complexos através da construção de um modelo explicativo.

#### **2.1.1. Liderança**

Instituições que colocam em prática a liderança, são melhor posicionadas, pois possuem uma equipe treinada e qualificada, sendo assim têm um factor positivo no comportamento organizacional no sentido de buscar sempre maior competitividade, tendo uma demanda de serviços de melhor qualidade e maior ênfase no atendimento ao público (Rodrigues, 2009). De Bonis e Pacheco (2010, citado por Bergue, 2019) citando refere que a aproximação do tema da liderança com o contexto da Administração Pública, inicialmente, à intersecção de abordagens que alcançam a política e a burocracia, notadamente no que se refere ao ethos de cada uma dessas expressões do poder nas organizações públicas. A investigação nesse campo, com olhar especial para os elevados escalões, vem se processando a partir do que tem se convencionalizado denominar de dirigente público.

Para Fraga (2018). Afirma que a liderança considera-se como sendo um tema muito estudado e em constante discussão no seio dos pesquisadores. É algo em que não existe concordância exacta. No entanto, a generalidade dos investigadores apoiam a ideia de que o líder é alguém que orienta e influencia outro ou outros em determinado objectivo.

No entanto, Silva (2014) refere que no dia-a-dia das nossas organizações, quando se fala de líderes, referem-se às pessoas que ocupam posições mais altas nas organizações dentro das instituições públicas ou privadas, sejam elas (político, militar, empresarial, religioso, etc.). Também é comum referir-se a liderança como a característica ou a qualidade que algumas pessoas possuem, distinguindo-as das que não possuem.

Os autores a cima citados trazem os seus pensamentos em relação a liderança, sendo que o primeiro autor referencia sobre a ligação da liderança no seio da administração pública, fazendo intender que esta posição tem tido um impacto nas actividades desenvolvidas nas nestas organizações. O segundo autor e o terceiro, este compactuam da mesma opinião, ao abordar sobre o papel do líder dentro das organizações que tem influenciado com uma força maior nos seus liderados.

Para falar do impacto da liderança nas organizações, (Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001; Ogbonna e Harris, 2000) citado por Silva (2014) referem que alguns estudos apoiam a visão de que estilos de liderança podem influenciar processos de tomada de decisão, bem como, a eficácia da organização.

A eficácia da liderança e das estratégias na administração pública tem um impacto significativo no desempenho organizacional. De acordo com Oliveira e Oliveira (2014, p. 32), "uma liderança forte e eficaz na administração pública é fundamental para alinhar os esforços individuais e colectivos em prol dos objectivos da organização". Uma liderança competente e comprometida é capaz de influenciar positivamente os colaboradores, motivando-os a alcançarem seu máximo potencial e a se dedicarem ao cumprimento das metas institucionais. Além disso, a implementação de estratégias adequadas à realidade da administração pública é essencial para a busca de resultados efectivos.

Como ressalta Nascimento (2018, p. 45), "a adopção de estratégias bem elaboradas pode direccionar os esforços da administração pública de forma mais eficiente, proporcionando um desempenho organizacional superior e alinhado aos interesses da sociedade".

### **2.1.2. A importância da liderança na administração pública**

A liderança desempenha um papel fundamental na administração pública, pois é responsável por guiar e motivar as equipes de trabalho em direcção aos objectivos propostos. De acordo com Robbins e Coulter (2017, p. 441), "o líder é alguém que pode influenciar outros e que possui autoridade de gerência". Nesse sentido, é crucial que os líderes na administração pública sejam capazes de inspirar confiança, fomentar a colaboração e promover a eficiência dentro das organizações.

Um dos principais desafios enfrentados pelos líderes na administração pública é a necessidade de lidar com a diversidade de interesses e expectativas da sociedade. Para que possam tomar decisões acertadas, os líderes precisam entender as demandas dos diferentes grupos e buscar

soluções que atendam às necessidades colectivas. Segundo Denhardt e Denhardt (2015, p. 217), "os líderes na administração pública devem ser capazes de responder de maneira ágil e flexível às mudanças na sociedade".

Além disso, a liderança é essencial no estabelecimento de uma cultura organizacional ética e transparente na administração pública. Os líderes devem ser exemplos de conduta ética e garantir que todas as acções sejam realizadas de forma transparente e de acordo com a legislação vigente. Segundo Mesquita (2011, p. 39), "os líderes na administração pública exercem um papel importante na definição de valores, princípios e directrizes éticas que devem orientar a actuação dos servidores públicos".

Por fim, a liderança na administração pública é imprescindível para impulsionar a inovação e a melhoria contínua dos serviços prestados. Os líderes devem estimular a criatividade e a busca por soluções eficientes, promovendo um ambiente de aprendizado e desenvolvimento constante. Segundo Peter Drucker (apud Moser; Sadmiri, 2015, p. 54), "a tarefa do líder é criar um sistema que possa gerar inovação continuamente".

Dessa forma, fica evidente que a liderança desempenha um papel central na administração pública, contribuindo para o alcance de resultados efectivos e para a satisfação dos cidadãos. Os líderes devem ser capazes de influenciar positivamente suas equipe, lidar com a diversidade de interesses, promover a ética e a transparência, e estimular a inovação e o aprendizado organizacional. Com isso, é possível garantir uma gestão pública eficiente, eficaz e responsável.

### **2.1.3. Estilos de liderança**

Estilos de liderança estuda a liderança em termos de estilos de comportamento do líder perante os seus colaboradores, o modo como influenciam a motivação e a satisfação dos mesmos (Pereira, 2015, p.10).

No que tange aos estilos de liderança, podem ser destacados vários estilos. De acordo com Hudson, 2015 citando Kurt Lewin (1890-1947), quando no exercício da função de comando, o líder pode apresentar diversos estilos de liderança. Menciona três sugestões nos estilos de liderança, tais como: autocrática, democrática e liberal (*laissez-faire*).

Já Rodrigues (2009) afirma que hoje existem vários estilos de liderança, como: autocrático, democrático, permissivo ou liberal, carismático, situacional, participativo, sendo que todos os

estilos possuem vantagens consideradas como aspectos positivos e como desvantagens, os negativos. Os estilos de liderança são diferenciados de acordo com o modo de agir do líder em cada situação.

O senso de liderança estratégica alcança maior relevo, então, na medida em que os gestores são considerados os facilitadores dessas competências nas pessoas (Bergue, 2019, p. 170).

De acordo com o autor a cima citado, algumas delas podem ser as seguintes:

- a) Capacidade de compreender as relações que conformam a organização em suas dimensões política e complexa;
- b) Capacidade de inserir-se de forma qualificada – significativa e transformadora – na consecução das práticas e políticas de gestão de pessoas;
- c) Capacidade de interagir – compreender e agir – com o contexto e alinhar pessoas, equipe e organizações;
- d) Capacidade de compreender e comunicar-se com os demais estratos e áreas da organização;
- e) Capacidade de reconhecer as pessoas como detentores de expectativas, competências e saberes passíveis de serem mobilizados para a consecução dos múltiplos objectivos existentes nas organizações e para a geração de valor público em sentido mais amplo;
- f) Capacidade de reconhecer a centralidade de cada pessoa, em especial em cada liderança, na gestão de pessoas; e
- g) Capacidade de actuar segundo horizontes temporais de curto, médio e, principalmente, de logo prazo.

Para Fraga (2018) a liderança é muitas vezes pensada como individualista, autoritária e de cima para baixo, como se só as pessoas de topo pudessem liderar. Ao citar Avolio et al (2009) afirma que a liderança concentra-se, não apenas no líder, mas também nos seguidores, colegas, supervisores, contexto de trabalho e cultura, incluindo indivíduos de todas as organizações (públicas, privadas e sem fins lucrativos).

Já Rodrigues (2009) refere que dentro da organização, o líder possui um papel importante que faz todo o diferencial. Para o líder obter sucesso, deve construir sua própria equipa, treinar e

desenvolver habilidades e conhecimentos da mesma, pois o líder consegue, com seu poder de influenciar, desenvolver e liberar a capacidade pessoal de sua equipe por meio de comunicação e desenvolvimento de conceitos.

#### **2.1.4. Papel do líder**

O papel dos líderes extravasa a mera ordem. Condicionam a segurança profissional e a confiança emocional dos liderados. Fomentam o espírito crítico em prol da criatividade e do desenvolvimento de capital de inteligência no interior da equipa. Pelo poder, advogam autoridade e responsabilidades aos liderados, no sentido de autonomizar as suas acções. Dão a cara pela organização em busca de reputação junto de entidades externas, clientes, credores e autoridades (Venâncio, 2017, p.30).

Morais (2012, citado por Pereira, 2015, p.8) refere que o líder deverá ser um visionário comprometido com a excelência, preparado para assumir riscos e acima de tudo deverá ser um elemento facilitador para toda a organização, sempre disponível para estabelecer uma comunicação fluida de modo a que a organização saiba o que se passa a cada momento.

O comportamento dos líderes deve atender às seguintes funções interpessoais: coaching; empatia; espírito de equipa; capacidade de comunicar; sentido de justiça e respeito; humor e boa disposição; flexibilidade comportamental; competência política (o mesmo).

Na visão de Era (2002) Refere que Líderes estratégicos diferem-se dos gerenciais e dos visionários:

Os estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca pára para sonhar, e do visionário, que apenas sonha. Um líder estratégico provavelmente criará mais valor que a combinação de um líder visionário e de um gerencial. Os gerenciais buscam a estabilidade financeira da organização em curto prazo. Consequentemente, mantêm o status quo e não investem em inovações que possam mudar e aumentar os recursos da organização em longo prazo. Os líderes visionários procuram a viabilidade em longo prazo da organização, querem mudar e inovar, a fim de criar valor em longo prazo. A integração desses dois tipos de liderança pode criar uma equipe de dois ou mais indivíduos que possa exercer liderança estratégica e criar valor para a organização. Contudo, um só indivíduo que combine, em sinergia, as qualidades de um visionário e de um gerencial realizará o máximo de criação de valor para a sua organização (p.16).

## 2.2. Estratégia organizacional

Almeida (2003, citado por Almeida e Novais, 2008) considera a estratégia como sendo um caminho que uma empresa deve seguir. Envolve decisões no sentido de satisfazer as necessidades para as quais a empresa existe e para alcançar os resultados financeiros desejados. Estas decisões devem ser consideradas estratégicas quando for difícil voltar atrás uma vez tomadas.

No Modelo da Administração Estratégica (MAE), as decisões estratégicas são necessárias para a sobrevivência da organização em tempos de instabilidade e turbulências do ambiente externo. Neste modelo, o enfoque é dado na visão e missão organizacionais, no contexto de mudanças ambientais, tecnológicas, sociais, económicas, políticas, culturais, históricas e demográficas, ocorridas num determinado horizonte temporal (médio e longo prazo) e espacial (organizacional, local, nacional e global) (Caixote, 2015, p.13, 14).

A forma como o gerente conduz a integração da equipe, o clima organizacional e a motivação para o trabalho afecta directamente os resultados organizacionais. Por essa razão, é fundamental que os gestores, particularmente aqueles que se posicionam como líderes, desenvolvam a sensibilidade e a percepção para compreender a sua equipe de trabalho, diagnosticar suas necessidades e incentivá-la no desempenho com o foco nos objectivos e metas estabelecidas (Enap, 2014, p.47).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, citado por Sparemberger et al, 2012). O termo estratégia – do grego *strategos* – inicialmente referia-se a uma categoria ou posição. Mais tarde veio a designar “a arte do general”, significando a aplicação das competências do general no exercício de sua função (arte militar). Ao tempo de Péricles (450 a.C.), a estratégia designava habilidades gerenciais de administração, liderança, oratória e poder. Com Alexandre, o Grande (330 a.C.), já significava o emprego de forças para vencer o inimigo. Nas guerras helénicas, a estratégia constituiu a fonte inesgotável das vitórias militares mesmo com insuficiência de recursos diante do opositor (p. 26).

As estratégias bem concebidas ainda permeiam conceitos similares aos do tempo da guerra, sejam elas estratégias governamentais, diplomáticas, militares, esportivas ou empresariais. Por exemplo, uma estratégia empresarial bem desenvolvida, que concentra recursos, ataca uma exposição clara, massacra um segmento de mercado seleccionado, constrói uma linha de frente no mercado para depois reagrupar e expandir a partir da base para dominar um mercado

mais amplo pode ser analisada a partir de estratégias utilizadas nos campos militares (o mesmo).

A estratégia pode ser definida como o conjunto de objectivos, finalidades, metas, directrizes fundamentais e os planos para atingir os objectivos, postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra, que tipo de organização se encontra, que tipo de organização ela é ou deseja ser. Dando ênfase a esta perspectiva SpareMBERGER et all, 2012) refere que a estratégia é importante para a elaboração de um plano para a empresa. A finalidade é estabelecer quais serão os caminhos, os programas de acção que devem ser seguidos para alcançar os objectivos estabelecidos

No entender de Macamo (2015) a implementação de um plano estratégico dentro duma organização envolve a escolha e alocação de profissionais nas funções certas, que possuem capacidades e habilidades para proporcionar maior eficácia e eficiência no desempenho das suas actividades nessa organização.

A definição de estratégias com objectivos concretos “inspiram os liderados a exercerem esforços em prol de uma visão apelativa e mobilizadora” (Venâncio, 2017, p.30).

SpareMBERGER et all (2012) citando Mintzberg e Quinn (2001), destaca que a estratégia é o 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 e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Para Oliveira (2008), o executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja a mais adequada, tendo em vista a sua capacitação e o objectivo estabelecido. As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Os dois últimos autores, não fogem tanto do pensamento dos autores que os antecedem, e estes vem afirmar que quando o papel do líder é bem implementado, este garante aos colaboradores uma boa capacidade de desempenho individual que culminara com os objectivos generalizados. Desta feita, Oliveira (2008) apresenta algumas estratégias organizacionais, sendo como:

### **a) Estratégias de Sobrevivência**

Esse tipo de estratégia deve ser adotado pela organização quando não existe alternativa. Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir o máximo possível as despesas. Os tipos que se enquadram na situação de estratégia de sobrevivência são:

### **b) Estratégias de Manutenção**

Neste caso, a organização identifica um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, ela possui uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo que possibilitam ao administrador, além de querer continuar sobrevivendo, também manter a sua posição conquistada até o momento.

A estratégia de manutenção, portanto, é uma postura preferível quando a organização está enfrentando ou espera encontrar dificuldades e a partir dessa situação, prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.

### **c) Estratégias de Crescimento**

Nesta situação, embora a organização tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades, quando efectivamente for usufruída esta situação favorável. Normalmente o executivo procura, nesta situação, lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc.

### **d) Estratégias de Desenvolvimento**

Neste caso, a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, o executivo deve procurar desenvolver a sua organização.

Também existem outras que podem ser específicas para uma organização em especial, ou para a elaboração para um plano estratégico de marketing. Desta forma, uma organização pode ter várias alternativas estratégicas a sua disposição. Assim sendo, uma cuidadosa análise de seu ambiente externo e interno revela a definição da estratégia considerada mais adequada (Oliveira, 2008).

É possível afirmar que cada situação estratégica é única, o que implica concluir que o fato de uma estratégia ter sido bem-sucedida em uma situação não significa que apresentará sucesso em uma nova situação, mesmo que seja semelhante. Existem muitos factores que interferem

na execução de uma boa estratégia, entre eles estruturas, processos e pessoas, o que, por si só, já nos remete à complexidade (Sparemberger et all, 2012, p. 26).

Estas definições sobre a estratégia remetem-nos ao pensamento da capacidade de manobras que os líderes usam para alcançar o que se deseja alcançar no final de uma actividade em qualquer organização. Desta feita, dependera do próprio líder escolher a melhor manobra possível que possa se adequar com o tipo de actividade e objectivos. Sparemberger et all (2012, p.27) citando Quinn, sugere que é possível definir alguns factores críticos e elementos estruturais para uma estratégia eficaz, seja na empresa, no governo ou na guerra independentemente de onde sejam implementadas. São eles:

- Objectivos claros, decisivos;
- Manter a iniciativa;
- Concentração;
- Flexibilidade;
- Liderança coordenada e comprometida;
- Surpresa;
- Segurança.

Se a organização é definida como acção colectiva na perseguição de uma missão comum, a estratégia como perspectiva focalizar a atenção nos reflexos e acções da colectividade. Aqui o conteúdo da estratégia consiste não somente numa posição colhida pela organização, mas de uma maneira particular de perceber e entender o mundo. Estratégia, neste sentido, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo (Sparemberger et all, 2012, p.33).

Para Nadler, Hackman e Lawler III (1979 citado por Lourenço, 2007), refere que a estratégia organizacional influencia o comportamento organizacional de várias formas:

- As decisões estratégicas determinam as tarefas organizacionais - as decisões estratégicas determinam objectivos, alocação de recursos, tarefas críticas que a organização deve realizar, produtos, serviços, mercados etc. A estratégia serve para esclarecer o que é crítico para a organização.
- As decisões estratégicas influenciam o desenho organizacional - na verdade, o desenho organizacional serve à estratégia, o que significa que o desenho é função da estratégia. Mudanças estratégicas implicam mudanças na estrutura organizacional.

- As decisões estratégicas influenciam e são influenciadas por questões de poder na organização - a estratégia organizacional está relacionada com as relações de poder, política e conflitos entre pessoas e grupos na organização. A relação entre estratégia e poder é circular, pois, à medida que um grupo se torna mais poderoso, ele também pode se tornar mais capaz de influenciar a determinação da estratégia.
- A eficácia organizacional é determinada conjuntamente pelas decisões sobre estratégias e desenho organizacional - as decisões sobre estratégia e desenho organizacional - em nível individual, grupal ou sistémico - são interdependentes e combinam-se para determinar quão eficaz será a organização.

No entanto, a estratégia com elevado potencial de sucesso pode falhar se o desenho organizacional for mal projectado, se os grupos não funcionarem bem ou se as pessoas não estiverem motivadas. Da mesma forma, uma organização pode não ser eficaz, mesmo que tenha pessoas motivadas e grupos com empowerment e se estiver implementando uma estratégia inapropriada ( Lourenço, 2007, p.132).

### **2.2.1. Estratégias utilizadas na administração pública**

As estratégias utilizadas na administração pública têm como objectivo aprimorar o desempenho organizacional e promover o desenvolvimento do sector público. Diversas estratégias podem ser aplicadas, como a gestão por resultados, a gestão de processos, a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento.

A gestão por resultados busca estabelecer metas e indicadores de desempenho, para que se possa mensurar os resultados alcançados e direccionar as acções de forma mais eficiente. Segundo Soter (2010, p. 56), "a gestão por resultados proporciona maior eficácia nos serviços prestados, pois permite identificar quais actividades são prioritárias e direccionar os recursos necessários para alcançar os resultados esperados".

Já a gestão de processos visa identificar e otimizar os processos existentes na administração pública, buscando a sua eficiência e eficácia. Conforme destacado por Bresser Pereira (2017, p. 32), "a gestão de processos é capaz de reduzir os custos administrativos, eliminar burocracias desnecessárias e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos".

A gestão de pessoas também é essencial na administração pública, pois uma equipe qualificada e motivada é fundamental para o bom desempenho organizacional. Segundo Chiavenato (2014, p. 78), "a gestão de pessoas no sector público deve ser capaz de atrair, reter

e desenvolver talentos, favorecendo a construção de um ambiente de trabalho saudável e estimulante".

Por fim, a gestão do conhecimento consiste em identificar, captar, armazenar, disseminar e aplicar o conhecimento necessário para o bom funcionamento da administração pública. De acordo com Fleury (2001, p. 42), "a gestão do conhecimento contribui para a melhoria das políticas públicas, proporcionando maior embasamento técnico e científico para as decisões governamentais".

Desta feita, as estratégias utilizadas na administração pública têm demonstrado eficácia na melhoria do desempenho organizacional. A gestão por resultados, a gestão de processos, a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento são abordagens que, quando aplicadas de forma integrada, promovem maior eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados. É fundamental que essas estratégias sejam constantemente avaliadas e aprimoradas, para que o sector público possa atender de forma satisfatória às demandas da sociedade.

### **2.3. Administração Pública**

A palavra administração vem do latim ad (directão) e minister (obediência), ou seja, o administrador dirige obedecendo à vontade de quem o contratou. Assim, o administrador público vai conduzir o seu trabalho procurando atender a necessidade da população que o elegeu (obediência ao seu objectivo) (Bächtold, 2012).

A Administração Pública é uma organização complexa que requer não somente uma análise jurídica, mas também económica, sociológica, administrativa e política. Guerreiro (1981, p.244) refere que administração Pública “é a acção do Estado na sociedade, acção caracterizada pela dupla natureza da própria administração do Estado: direcção administrativa e domínio político”.

As ideias de Bachtold e Guerreiro faz-nos reflectir sobre a administração pública na actualidade, em que se pretende trazer a eficiência e eficácia nos serviços prestados para o Público, e desta forma, atendendo as orientações dos seus superiores hierárquicos. Para o alcance dos objectivos, será necessário um olhar profundo sobre diversas questões que se interligam para uma gestão dentro das organizações na administração pública.

## 2.4. Eficácia

A eficácia é um conceito fundamental no campo da liderança organizacional. Segundo Robbins (2017), a eficácia pode ser definida como a capacidade de atingir os objectivos e metas propostos com excelência e qualidade. Isso implica em utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente, tomando medidas assertivas para maximizar a produtividade e obter resultados satisfatórios.

O papel do líder é essencial para garantir a eficácia das estratégias organizacionais. De acordo com Northouse (2016), a eficácia da liderança reside na capacidade do líder de influenciar e motivar os membros da equipe a alcançar os objectivos estabelecidos, utilizando estratégias adequadas para cada situação. Isso requer habilidades de comunicação, tomada de decisão e acompanhamento constante dos processos, a fim de garantir o sucesso das estratégias adoptadas.

Para que a liderança seja eficaz, é necessário que o líder conheça bem a organização e seu contexto. Segundo Yukl (2013), a eficácia da liderança está relacionada à capacidade do líder de compreender o ambiente interno e externo da organização, identificar oportunidades e ameaças, e tomar decisões estratégicas que levem ao alcance dos objectivos corporativos. Um líder eficaz é aquele que consegue alinhar as estratégias da organização com os recursos e talentos disponíveis, de forma a otimizar os resultados.

A eficácia da liderança também depende da capacidade do líder de desenvolver e manter relacionamentos positivos com os membros da equipe. Conforme Avolio e Yammarino (2013), um líder eficaz é aquele que estabelece canais de comunicação abertos, incentiva a participação e o trabalho em equipa, reconhece e valoriza o desempenho dos colaboradores. A construção de um clima organizacional favorável à colaboração e ao engajamento é fundamental para o sucesso das estratégias adoptadas.

Dessa forma, é evidente que a eficácia da liderança exerce um papel crucial na implementação das estratégias organizacionais. Como afirma Daft (2015), um líder eficaz é capaz de direccionar, motivar e influenciar as pessoas para alcançar os objectivos da organização de forma eficiente e eficaz. A sua actuação estratégica envolve a compreensão e o aproveitamento do contexto organizacional, a construção de relacionamentos sólidos e a adopção de medidas adequadas para garantir o sucesso das estratégias adoptadas.

No geral, os autores apresentados compartilham a percepção de que a liderança eficaz é fundamental para o sucesso das estratégias organizacionais. Todos eles destacam a importância de alcançar os objectivos propostos com excelência e qualidade, utilizando de forma eficiente os recursos disponíveis.

Robbins enfatiza a necessidade de tomar medidas assertivas para maximizar a produtividade e obter resultados satisfatórios. Northouse destaca a capacidade do líder de influenciar e motivar a equipe, utilizando estratégias adequadas para cada situação. Yukl destaca a importância de compreender o ambiente interno e externo da organização, identificar oportunidades e ameaças, e tomar decisões estratégicas. Avolio e Yammarino destacam a importância de estabelecer canais de comunicação abertos, incentivar a participação e o trabalho em equipe, reconhecer e valorizar o desempenho dos colaboradores para construir um clima organizacional favorável à colaboração e ao engajamento. Daft reforça a ideia de que um líder eficaz é capaz de direccionar, motivar e influenciar as pessoas para alcançar os objectivos de forma eficiente e eficaz, aproveitando o contexto organizacional, construindo relacionamentos sólidos e adoptando medidas adequadas para garantir o sucesso das estratégias adoptadas.

## **2.5.Revisão da literatura empírico**

O estudo feito em Portugal por Teresa Fraga no ano de 2018, que teve com tema Impacto da Liderança na Performance Organizacional, em que o mesmo culminou com os objectivos que pretendiam compreender como os líderes influenciam o bem-estar dos seus colaboradores. O estudo foi desenvolvido com base nas pesquisas quantitativas e qualitativas que se desencadearam com o apoio do questionário na base de inquéritos feitos para a colecta de dados. O estudo chegou a conclusão que a liderança é certamente uma parte essencial da gestão, mas não é só o líder que faz a organização. Pode ser considerada como o processo de influência de um indivíduo sobre um grupo, ou ainda, uma relação de poder e persuasão sobre os outros, muitas vezes usada também para induzir obediência. Um bom líder terá no entanto por obrigação conquistar o apoio incondicional dos seus subordinados, para desta forma poder implementar a sua autoridade hierárquica e também uma relação de respeito entre o líder e subordinados. Isto porque a liderança a nível organizacional só é possível se os seguidores (de livre vontade) escolherem adoptar os seus líderes e objectivos da organização.

Um outro estudo foi realizado também em Portugal, por Paulo Antunes que estuda as competências tácticas de liderança na operacionalização da estratégia organizacional em unidades de saúde no ano de 2022, e teve como objectivo de identificar as competências de liderança dos DI que podem influenciar a operacionalização da estratégia organizacional, estes objectivos foram materializados com ajuda da metodologia referente a Modelação por Equações Estruturais com apoio do questionário para a colecta de dados. Com o estudo, o autor conclui que Relativamente à estratégia, deve esta estar bem definida para que se estabeleça o comprometimento do envolvimento das esferas tácticas e mesmo operacionais, a falta de uma estratégia definida leva os colaboradores a terem dificuldade no assumir dos seus papéis, onde se inclui os de liderança, porém verificou-se que este alinhamento estratégico é deficitário, não apresentando provas estatisticamente significativas do seu alinhamento.

Reis faz um estudo referente a estratégia e práticas de liderança na gestão de recursos humanos. Estudos de caso de empresas em Évora, com objectivos de analisar os impactos dos diferentes perfis de liderança nos resultados das equipas de trabalho dentro das organizações. Estes foram auxiliados com base na metodologia de carácter qualitativa, apoiando-se com a leitura bibliográfica e técnica de entrevista semiestruturada seguida de um guião de entrevista, e com o estudo o autor chegou a conclusão que a liderança de um modo geral precisa ser encarada e utilizada como um conceito fluido, com características e possibilidades diversas, assim, o ideal seria conhecer bem as teorias e desenvolver as estratégias que melhor se adequem à realidade da organização ao invés de escolher uma e apenas tentar fazer toda a organização se enquadrar nela. Desenvolver a inteligência emocional das pessoas em cargos de chefia parece constituir uma alternativa adequada para absorver e aplicar o que cada teoria tem de melhor a oferecer.

Ao intender da autora, a liderança tem de ser acompanhada por todos envolvidos no processo dentro das organizações, fazendo com que cada um dos elementos possa estar livre de colaborar com as estratégias desenhadas pelos líderes. E os líderes não podem apenas se basear no modelo autocrata na actualidade. Estes têm de mostrar uma abertura em relação aos funcionários, e procurar desenvolver estratégias mais adequadas com os colaboradores.

## **2.6. Revisão da literatura Relacionada / Focalizada**

Na pesquisa feita pelo Dias em 2010 e Moçambique, com o tema O Papel da Liderança na Gestão das Organizações e tendo como caso de estudo Transportes Públicos de Maputo, E.P,

que teve como objectivos compreender as razões que fazem da liderança um dos factores fundamentais para a boa gestão das organizações, e para a materialização dos objectivos, recorreu metodologia de natureza qualitativa que se aliou na entrevista semiestruturada e do questionário. Desta feita a pesquisa teve concluído que a liderança é um conceito que reflecte uma concepção dinâmica e contingencial ou seja, a eficácia da liderança depende da adequação do estilo de liderança as variavam do ambiente organizacional.

Apesar destes obstáculos, o autor nota que a iniciativa de envolvimento de pessoal na tomada de decisões, bem como aplicação de alguns incentivos pelo bom desempenho aos funcionários como forma de motivá-los. Desta forma, “a liderança constitui um factor de competitividade nas empresas pois, propicia um processo de aprendizagem contínuo que envolve todos os colaboradores de forma a se produzirem ambientes motivados, produtivos e de alta qualidade”.

Com base a pesquisa qualitativa e quantitativa e aliando-se ao método estatístico Mossengue fez um estudo sobre Ciência e Tecnologia e o Desenvolvimento de Recursos Humanos em Moçambique em 2008. Apoiando-se nas técnicas de entrevista, questionários, revisão documental, conclui que no estudo verificou-se que 63,1% dos respondentes concordam que existe uma estratégia de gestão de RH. No entanto, eles manifestaram-se insatisfeitos com essa gestão de pessoas, ao considerarem que ela não atende às suas expectativas. A percentagem de funcionários insatisfeitos (43,4%) é maior do que a percentagem dos que se declararam satisfeitos (41,3%), embora a diferença não seja significativa. Considerando, no entanto, que os depoimentos dos entrevistados mostram um nível considerável de insatisfação dos funcionários, em relação às práticas atuais de gestão de pessoas, nos diferentes níveis da hierarquia, parece poder entender-se que elas não satisfazem, tanto os funcionários, como a própria gestão. O autor ainda diz que apesar de alguns terem mostrado a sua insatisfação em relação as estratégias nesta organização, os funcionários ainda continuam motivados e satisfeitos com o seu trabalho.

Num estudo feito em Moçambique por Silva em 2011, com objectivos de conhecer o perfil de Liderança em Moçambique e a sua relação com a cultura local, e para o alcance dos objectivos recorreu-se ao método exploratório que combinou com a pesquisa qualitativa e quantitativa, e esta se apoiou nas técnicas de entrevista e questionário. Contudo, o autor chegou a conclusão de que o perfil de liderança existente nas organizações em Moçambique, é baseado na cultura de trabalho, onde o fundamento se caracteriza em função da atitude,

satisfação de trabalho e que se identifica com os princípios de administração. É importante que a liderança priorize as metas, mas ela deve, de certa forma depender das exigências e das condições que as organizações oferecem, pois nem todas as organizações estão viradas para o lucro, havendo algumas cuja função e objectivo é de carácter social.

Tendo em conta as conclusões dos pesquisadores a cima referenciados, a autora chega a conclusão que as diferentes lideranças existentes em Moçambique e se encaixa no tipo de ambiente de cada organização. E para trazer um ambiente harmonizado nas organizações, os líderes procuram pelo lado mais humanitário nas suas formas de liderar. Com tudo, os funcionários apesar dos líderes não agradarem a todos com as suas estratégias, este tem vindo a desempenhar as suas actividades de forma motivada e satisfatória de modo ao alcance dos resultados esperados.

### **3. CAPITULO – III. METODOLOGIA**

Nesta fase procura-se definir onde e como foi realizada a pesquisa. Definiu o tipo de pesquisa, a população (universo da pesquisa), a amostragem, os instrumentos de colecta de dados e a forma como pretende tabular e analisar seus dados. População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. (Moresi, 2003, p.29).

No que se refere as metodologias para a realização do presente projecto, usou-se as seguintes:

#### **3.1. Definição da metodologia ou classificação da pesquisa**

##### **3.1.1. Quanto ao enfoque**

A pesquisa foi de carácter qualitativa, que busca entender fenómenos humanos, buscando deles obter uma visão detalhada e complexa por meio de uma análise científica do pesquisador, (Knechtel, 2014).

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte directa para colecta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (Moresi, 2003, p.9).

Portanto, a pesquisa qualitativa tem as suas vantagens assim como desvantagens, quanto as vantagens pode-se elaborar uma pesquisa sem conhecer o comportamento geral, as opiniões ou as palavras usadas por um grupo para descrever seu tópico. É o mesmo que atravessar a rua com os olhos vendados. Você sabe aonde quer ir, mas é perigoso iniciar sua jornada sem primeiro investigar o ambiente.

E quanto as desvantagens, Apesar de a pesquisa qualitativa fornecer informações ricas e detalhadas sobre um assunto ou problema, ela geralmente é feita com um pequeno número de pessoas (ou amostra), ou seja, limita-se a uma descrição. Ela não ajuda a tomar uma decisão nem a chegar a uma conclusão.

### **3.1.2. Quanto a natureza**

Quanto a natureza foi baseada na pesquisa básica, esta objectiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais (Moresi, 2003, p.8).

Com este tipo de pesquisa, o pesquisador buscou conhecimentos novos relacionados ao tema em estudo, com propósito de obter enriquecer mais as bibliografias no mundo académico e para os futuros pesquisadores das ciências que procuram solucionar problemas na sociedade. Este estudo não tem finalidades lucrativas e nem benefícios monetários.

### **3.1.3. Quanto a procedimentos técnicos**

A pesquisa foi feita com base na pesquisa bibliográfica, de acordo com GIL (2008), esta é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consistem no levantamento, selecção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa, (Amaral, 2007).

Desta forma, buscou-se informações referentes ao tema da pesquisa a partir de manuais físicos e electrónicos, consultas a partir da internet e alguns artigos disponíveis, isto consiste na etapa inicial de todo o trabalho científico ou académico, com o objectivo de reunir as informações e dados que servirão de base para a construção da investigação proposta a partir deste tema.

O levantamento bibliográfico foi feito a partir da análise de fontes secundárias que aborda sobre diferentes maneiras, o tema escolhido no estudo. As fontes foram livros, artigos, documentos monográficos, periódicos (jornais, revistas, etc), textos disponíveis em sites confiáveis, entre outros locais que apresentam um conteúdo documentado. Após a selecção do

material, este foi lido, analisado e interpretado. Durante o processo da pesquisa bibliográfica o pesquisador fez anotações sobre os conteúdos que foram mais importantes, foram usados como fundamentação teórica no trabalho.

Uma revisão da literatura existente sobre liderança na administração pública e sua relação com o desempenho organizacional foi feita para identificar conceitos e teorias relevantes que servirão como base para a pesquisa.

A colecta de dados qualitativos através de questionários estruturados foram realizadas para analisar a percepção dos funcionários dos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia de Gurué sobre a liderança e estratégias adoptadas pela administração pública, bem como seu impacto no desempenho organizacional.

Questionários individuais foram conduzidos com líderes e funcionários para obter informações mais detalhadas sobre suas experiências, percepções e opiniões sobre a liderança e estratégias adoptadas. Observações directas foram realizadas para entender o comportamento dos líderes e a implementação das estratégias no contexto organizacional.

#### **3.1.3.1. Pesquisa Documental**

Ainda no que concerne aos procedimentos técnicos, foi usada a pesquisa documental, de acordo com Gil (2008) esta se diferencia da anterior devido a natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objectos da pesquisa. Além de analisar os documentos de “primeira mão” (documentos de arquivos, igrejas, sindicatos, instituições etc.), existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas etc.

#### **3.1.3.2. Estudo de Caso**

O estudo de caso é um dos mais relevantes métodos de pesquisa qualitativa. Este recurso consiste em uma pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de um determinado espaço e tempo, com o intuito de examinar aspectos variados da vida, (Alves, 2017).

Neste caso, para este estudo, o método usou-se para fazer estudos mais profundos em relação ao tema que tem como o seu local de estudo o SDEJTG.

É uma investigação que se assume tratar sobre uma situação específica. Essa modalidade pode ser dividida em várias etapas como: formulação do problema, definição da unidade-caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo, colecta de dados, avaliação e análise dos dados e preparação do relatório. Tal método parte, portanto, de uma lógica dedutiva, posto que o caso estudado é compreendido como uma unidade significativa do todo. Pressupõe, com isso, a execução de três fases, que são:

- 1ª Fase: selecção e delimitação do caso;
- 2ª Fase: trabalho de campo. Trata-se do momento em que os dados são colectados;
- 3ª Fase: organização e redacção do relatório dos dados.

Com relação à colecta de dados. Esse estudo ajudou na busca de novas teorias e questões que serviram como base para futuras investigações.

Nas abordagens, foi usado o método indutivo que procede inversamente ao dedutivo, parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de colecta de dados particulares. De acordo com o raciocínio indutivo, a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmadores dessa realidade, (Gil, 2008, p.10).

O autor usou a indução de modo a estabelecer ou justificar teorias através de observações ou experimentos repetidos partindo-se dos fatos concretos, tais como se dão na experiência, e ascendendo-se às formas gerais, que constituem suas leis e causas.

Com isso, foi se levar as informações colectadas no local de estudo (SDEJTG), e fez-se análises das informações com ajuda de algumas fontes bibliográficas, se seleccionou as informações tendo em conta a realidade de todo distrito.

#### **3.1.4. Classificação da pesquisa quanto aos objectivos**

Quanto aos objectivos, a pesquisa se cingiu na Pesquisa descritiva, **para** Moresi (2003, p.9) expõe características de determinada população ou de determinado fenómeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenómenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.

O mesmo ajudou na busca de respostas para perguntas como: quem, o que, quando, onde, independentemente do porquê, visando contribuir para o desenvolvimento do distrito.

### **3.2. Universo e amostra (critérios de determinação de amostra)**

Universo ou população. É um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar (Gil, 2008, p.89).

A amostra é uma parcela convenientemente seleccionada do universo (população); é um subconjunto do universo (Marconi & Lakato, 2003, p.163).

Para a presente pesquisa, trabalhou-se com um universo de todos os funcionários do sector dos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia de Gurué. E no que concerne a amostra, usou-se a “amostragem probabilística sistemática”. Segundo Gil, (2008), a sua aplicação requer que a população seja ordenada de modo que cada um de seus elementos possa ser unicamente identificado pela posição. (P.92).

Foi feita uma amostragem sistemática estratificada, neste caso, a população alvo poderá ser dividida em estratos, ou seja, grupos mutuamente exclusivos e exaustivos. Em seguida, uma amostra sistemática é retirada de cada estrato proporcionalmente ao tamanho do estrato.

A amostragem sistemática estratificada envolve a divisão da população em estratos. Os critérios de inclusão podem exigir que os participantes pertençam a um estrato específico de interesse para a pesquisa.

A pesquisa poderá envolver uma média de 15 funcionários de diferentes secções, deste, constam os líderes que fazem partes dos funcionários com um cargo de chefia, e os liderados que engloba aos funcionários sem nenhum cargo de chefia. Este número considerou-se ideal para o alcance dos resultados esperados no estudo.

Deste número de funcionários seleccionados, destacam-se 5 líderes e 10 liderados, os mesmos constam alguns funcionários do sexo feminino, e outros do sexo masculino que foram seleccionados tendo em conta as actividades que os mesmos desempenham dentro da organização. Neste caso foi usada uma amostra não probabilística intencional, em que foi feita uma selecção com base nas suas funções.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de recolha de dados**

Os passos dessa colecta incluem a recolha de informações através de observações e questionários, análise de documentos e materiais visuais, bem como estabelecer protocolos para registar e produzir informações colectadas no terreno. Para tal, o pesquisador teve que se fazer ao local a ser estudado, e com base nas técnicas adequadas por si escolhidas, foi colher os dados referentes ao seu problema de pesquisa.

As técnicas de recolha de dados como instrumentos que facilitaram na colecta das informações referentes ao problema deste projecto, pode se usar algumas técnicas favoráveis para a obtenção de bons resultados, sendo como:

#### **3.3.1. Análise Documental**

Segundo Pimentel, (2001), Estudos baseados em documentos como material primordial, sejam revisões bibliográficas, sejam pesquisas historiográficas, extraem deles toda a análise, organizando-os e interpretando-os segundo os objectivos da investigação proposta.

#### **3.3.2. Questionário**

Segundo Marconi e Lakatos (2019), o questionário é um instrumento amplamente empregado em estudos para obter dados de uma amostra representativa de participantes. Normalmente, consiste em uma sequência de perguntas organizadas de forma estruturada, com o intuito de adquirir informações objectivas acerca de um tema específico, tornando mais fácil a análise estatística dos resultados.

Este instrumento facilitou na aquisição de respostas de forma simplificada, sendo que foi feita uma sequência de perguntas que poderão responder os objectivos deste trabalho, e de forma mais clara.

#### **3.3.3. Observação directa**

A observação participante é uma abordagem de pesquisa qualitativa em que o pesquisador se envolve activamente no ambiente e nas interacções de um determinado grupo para colectar dados. Nessa técnica, o pesquisador não fica apenas observando passivamente, mas também participa activamente das actividades e das relações sociais desse grupo, com o objectivo de compreender os significados e as dinâmicas presentes (Miles et al., 2014, p. 62).

Através das observações directas que a autora pode realizar no local do estudo, este instrumento ajudou na percepção dos aspectos ligados ao meio laboral desta instituição, olhando para a convivência dos funcionários de diferentes categorias.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de análise e validação de dados**

Análise (ou explicação) é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenómeno estudado e outros factores. Essas relações podem ser "estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa-feito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo etc. (Markoni & Lakato, 2003. cit. Trujillo, 1974:178, p.167).

Interpretação é a actividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objectivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas também faz ilações mais amplas dos dados discutidos. Na interpretação dos dados da pesquisa é importante que eles sejam colocados de forma sintética e de maneira clara e acessível (Markoni & Lakato, 2003, p.168).

Como técnicas e instrumentos de análise e validação de dados, a pesquisa se baseou na análise de conteúdos. O mesmo poderá se apoiar na elaboração dos dados que envolveram a selecção, codificação, tabulação estas que antecederam a informações colectadas com recurso as leituras documentais, questionários, e mais fontes de colecta de dados. Desta forma, a descrição pode ajudar na percepção da informação obtida no SDEJTG. Se tivesse o caso da existência de dados numéricos, com o recurso do uso estatístico poderia se recorrer a este método para validar os dados.

### **3.5. Limitações do Estudo**

O estudo apresentou algumas limitações em relação às dificuldades económicas da estudante. Neste caso, a falta de recursos financeiros pode ter limitado a capacidade da pesquisadora de obter acesso a materiais de qualidade, como livros e periódicos relevantes para embasar seu estudo. Além disso, a escassez de recursos pode ter dificultado a realização de viagens e visitas de campo, o que poderia enriquecer a colecta de dados e proporcionar uma visão mais abrangente sobre o tema da liderança e estratégias na administração pública.

Outra limitação está relacionada à escassez do material disponível sobre o tema em estudo. A pesquisa pode ter enfrentado dificuldades para encontrar estudos e dados actualizados sobre a eficácia e impacto de liderança e estratégias na administração pública nos serviços distritais de educação, juventude e tecnologia de Gurué. A falta de material pode ter limitado a análise e a profundidade das informações obtidas, que pode ter afectando a validade e a generalização dos resultados.

A dificuldade em obter participantes suficientes para responder aos questionários também é uma limitação do estudo. A baixa participação pode estar relacionada à falta de incentivos ou interesse dos funcionários dos serviços distritais de Gurué em colaborar com a pesquisa. Esse aspecto limita a representatividade da amostragem.

### **3.6. Aspectos éticos**

Para garantir um sigilo nos conteúdos estudados, pode se elaborar uma carta de pedido de estudo do tema neste sector de actividades, onde através do aval do mesmo sector foi se elaborar o guião de questionários que previamente foram verificados pelos gestores do sector em estudo. A escolha dos funcionários questionados não teve um propósito de prejudicar os mesmos, e pode se antecipar o mesmo acto. Os mesmos não serão obrigados a dar respostas que não estão ao seu alcance de modo a não prejudicar a sua relação no seio do trabalho.

#### **4. CAPITULO – IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este estudo tem como objectivo analisar a eficácia e o impacto da liderança e estratégias na Administração Pública, especificamente nos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia de Gurué. Através da observação participante e de questionários aplicados aos líderes e liderados, foi possível colectar dados pertinentes sobre a percepção de ambos os grupos em relação à liderança e suas estratégias. Essas informações estão apresentadas neste estudo, proporcionando uma compreensão mais ampla sobre a eficácia da gestão e o seu impacto no desempenho organizacional destes serviços públicos, e procurar responder o problema e as seguintes perguntas de partida:

**P1:** Que estratégias organizacionais têm sido implementadas no SDEJTG?

**P2:** De que forma a liderança tem implementado estratégias organizacionais no SDEJTG?

**P3:** Como tem sido a eficácia e impacto da implementação de estratégias organizacionais no SDEJTG?

**P4:** Qual tem sido o desempenho dos colaboradores com base nas estratégias implementadas pela liderança no SDEJTG?

Desta forma, mais adiante, esto apresentadas as análises e discussões referentes aos resultados da pesquisa que se apresentam antes. No entanto, poderá se desenvolver esta fase olhando para dois grupos submetidos aos questionários, começando-se pelos liderados, e em seguida os líderes.

##### **4.1. Apresentação**

Ao realizar a observação feita sobre a liderança e estratégias na Administração Pública, foram identificadas percepções tanto no comportamento dos líderes quanto dos liderados. Uma das principais percepções foi a falta de comunicação efectiva entre os líderes e os liderados. Os líderes parecem não compartilhar de forma clara as estratégias e metas da organização, o que acaba causando confusão e desmotivação entre os membros da equipe. Além disso, houve também uma falta de incentivo à participação dos liderados na tomada de decisões e definição de estratégias, o que fez com que muitos se sentissem desvalorizados e desengajados.

Outra percepção identificada foi a falta de liderança transformacional por parte dos líderes. Em vez de inspirar e motivar os liderados, os líderes parecem focar mais em objectivos individuais e no cumprimento de tarefas, sem levar em consideração o desenvolvimento e o bem-estar dos membros da equipe. Isso acaba gerando um ambiente de desconfiança e falta de coesão, prejudicando o desempenho organizacional.

Além disso, foi observada uma falta de alinhamento entre as estratégias e as acções dos líderes e dos liderados. Muitas vezes, as estratégias eram definidas de forma isolada e não reflectiam a realidade e as necessidades da organização. Isso levou a uma falta de efectividade nas acções realizadas, resultando em baixos resultados alcançados e em desperdício de recursos. Outro aspecto identificado foi a resistência à mudança por parte dos líderes e liderados. Muitos se mostraram avessos a novas ideias e maneiras de fazer as coisas.

#### 4.1.1. Questões e respostas dos liderados

**Quadro 1.** Apresentação das respostas dos liderados

Questões	Respostas	
<p><b>Q1.</b> <i>Quais estratégias organizacionais têm sido implementadas no Sector Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué?</i></p>	<b>R1</b>	As estratégias têm a ver com a garantia do processo de ensino e aprendizagem.
	<b>R2</b>	Harmonização das tarefas, difusão da informação e a delimitação das metas.
	<b>R3</b>	Não vejo nenhuma estratégia sendo implementada na instituição, as coisas acontecem espontaneamente com base em recomendações e suspeito alguma irregularidade.
	<b>R4</b>	São várias estratégias, como a promoção de uma educação como um direito. A valorização das parcerias e participação da família e da comunidade, envolvimento da sociedade civil, e do sector privado. Promoção das actividades interactivas de carácter desportivo e cultural. Formação contínua dos profissionais em exercício para elevar seus níveis académicos, profissionais e melhorar a prestação de serviços.

	<b>R5</b>	Uso de estratégias de forma faseada, promovendo as capacitações em diferentes áreas de trabalho.
	<b>R6</b>	Boa colaboração e bom atendimento ao público.
	<b>R7</b>	Implementação do plano sectorial, plano anual, mensal e diário, de modo a atingir os objectivos desejados.
	<b>R8</b>	Tem como estratégia o estabelecimento de metas e objectivos que servem de guia de orientação para todos os funcionários da instituição rumo ao alcance e sucesso dos mesmos. Promoção de capacitação e treinamento do pessoal para que haja dinamismo e inovação no exercício laboral.
	<b>R9</b>	Planificação das actividades decorrentes nos sectores, acompanhamento de actividades e recolha de resultados.
	<b>R10</b>	As estratégias são, a supervisão constante nas escolas para monitoria das actividades de modo que não haja relaxamento.
<b>Q2.</b> <i>Como a liderança tem implementado as estratégias organizacionais no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué?</i>	<b>R1</b>	Tem implementado através das normas vigentes no sector por forma a garantir o alcance dos objectivos.
	<b>R2</b>	Prefiro não responder
	<b>R3</b>	Não noto estratégias
	<b>R4</b>	Tem implementado de forma eficaz e eficiente no que concerne a valorização do mosaico cultural do distrito, eficiência e eficácia no atendimento ao público e no cumprimento das designações internas e externas da instituição.
	<b>R5</b>	A liderança tem implementado as estratégias através de parcerias que apoiam de modo a permitir que em cada sector tenha uma meta durante o seu percurso de trabalho através

		de planos de actividades de trabalho, relatórios trimestrais, semestrais e anuais.
	<b>R6</b>	Com a visão de educação como um direito, bem como um dever de todos os cidadãos com uma criação de um sistema educativo. Com formação contínua de profissionais em exercício para elevar seus níveis.
	<b>R7</b>	Fazendo sempre encontros semanais para harmonizar os planos e melhoria dos trabalhos, também capacitando os gestores nas matérias essenciais como, estudo da legislação.
	<b>R8</b>	Tendo em conta a distensão dos anos, tem estabelecido suas metas e objectivos mediante os resultados alcançados em cada ano. No que concerne a capacitação e treinamento do pessoal, a instituição tem contado com o apoio de parceiros e outras instituições tais como: ONGs, IFPs e outros.
	<b>R9</b>	Primeiramente deve haver uma colaboração com os funcionários dos sector, os reunir e traçar as actividades que se vão implementar, e atribuir as tarefas a cada elemento para tingirem um certo objectivo.
	<b>R10</b>	A liderança implementa estas estratégias com base nos planos de supervisão do sector e com a disponibilidade imediata.
<b>Q3.</b> <i>Como avalia a eficácia e o impacto da implementação das estratégias organizacionais no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué?</i>	<b>R1</b>	A implementação tem sido fraca, aliada a escassez de recursos, daí que os seus impactos são pouco notáveis.
	<b>R2</b>	Fazendo uma avaliação numérica, daria a metade.
	<b>R3</b>	Após a verificação de algumas irregularidades, tem tido efeitos positivos. Mas o correcto seria a implementação continua.

	<b>R4</b>	A eficácia tem sido justa.
	<b>R5</b>	Avalio de forma positiva através dos resultados alcançados de forma eficaz, visto que é neste âmbito em que o sector tem desenvolvido suas actividades de forma ampla abrangendo assim a nível do distrito todo.
	<b>R6</b>	Faz-se uma avaliação assente numa educação de qualidade para todos.
	<b>R7</b>	Tem dados bons resultados.
	<b>R8</b>	Avalio positivamente com o alcance de quase todos objectivos no final de cada ano, assim como a progressão dos funcionários capacitados com novidades no seio das suas actividades.
	<b>R9</b>	Acho melhor.
	<b>R10</b>	Positivo, porque o aproveitamento pedagógico nas escolas, tem sido positivo.
<i><b>Q4.</b> Com base nas estratégias implementadas pela liderança, como você avalia o desempenho dos colaboradores no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué?</i>	<b>R1</b>	O desempenho não é efectivo tal que os colaboradores não sentem suficientes as condições de trabalho.
	<b>R2</b>	
	<b>R3</b>	É difícil avaliar o desempenho, cabe ao chefe fazer a avaliação.
	<b>R4</b>	O desempenho tem sido positivo.
	<b>R5</b>	O desempenho é genérico.
	<b>R6</b>	Com eficiência.
	<b>R7</b>	O desempenho dos colaboradores é bom.
	<b>R8</b>	O desempenho tem sido desigual, sendo que alguns com bom e outros com mau.

	<b>R9</b>	O desempenho tem sido bem, tendo em conta as supervisões constantes feitas nesta instituição.
	<b>R10</b>	Os colaboradores correspondem aos anseios da instituição
<b>Q5.</b> <i>Como a liderança está acompanhando e avaliando o progresso da implementação das estratégias organizacionais no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé?</i>	<b>R1</b>	Através de mecanismos estruturais por via de avaliações dos resultados obtidos.
	<b>R2</b>	Não há nenhuma avaliação dos resultados e progressos das estratégias porque não existe encontros de balanços, não há prestação de contas.
	<b>R3</b>	A liderança esta avaliando de forma objectiva e pratica através de monitoria e supervisão das actividades implementadas a nível do sector.
	<b>R4</b>	Através da monitoria para apurar os resultados alcançados a nível do sector em cada trimestre que passa.
	<b>R5</b>	Fazendo supervisão regular.
	<b>R6</b>	Através da supervisão e monitoria.
	<b>R7</b>	
	<b>R8</b>	<b>R7.</b> atraves das visitas permanentes e relatórios.
	<b>R9</b>	
	<b>R10</b>	
<b>Q6.</b> <i>Quais desafios têm surgido durante a implementação das estratégias organizacionais no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé,</i>	<b>R1</b>	O maior desafio é a escassez de recursos para facilitar os mecanismos de funcionamento.
	<b>R2</b>	O cumprimento de prazos é o maior desafio, visto que trata-se de uma instituição com

<i>e como a liderança tem lidado com esses desafios?</i>		elevado número de efectivos.
	<b>R3</b>	Os desafios são enormes, mas o maior desafio é o financiamento no sector.
	<b>R4</b>	Os desafios são enormes, promover a interactividade entre o público e sector, formação contínua dos profissionais em exercício para elevar seus níveis académicos e profissionais, e melhorar a prestação de serviços.
	<b>R5</b>	Falta de parcerias que apoiam o sector da educação, capacitações ao nível do sector, formações de longa ou curta duração.
	<b>R6</b>	Mau atendimento ao público, e no cumprimento dos desígnios internos e externos da instituição.
	<b>R7</b>	Falta de fundo para implementação de algumas estratégias desenhadas.
	<b>R8</b>	Falta de fundos para alocação de materiais que possam ser usados na materialização das estratégias.
	<b>R9</b>	
	<b>R10</b>	Falta de responsabilidade no cumprimento das estratégias traçadas.

#### 4.1.2. Questões e respostas dos líderes

**Quadro 2:** Apresentação das respostas dos líderes

Questões	Respostas
----------	-----------

<p><i>Q1. O que acha das estratégias organizacionais implementadas no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé?</i></p>	<p><b>R1.</b></p>	<p>As estratégias organizacionais implementadas a nível interno no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé têm sido fundamentais para melhorar a eficiência e qualidade dos serviços prestados. Estamos focados em aprimorar a gestão de recursos, promover a formação contínua dos colaboradores e incentivar a inovação tecnológica, visando sempre o desenvolvimento educacional e a promoção da juventude.</p>
	<p><b>R2.</b></p>	<p>As estratégias organizacionais implementadas internamente têm contribuído significativamente para a melhoria dos processos internos e para um maior alinhamento entre os diversos sectores do Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé. Com uma maior coordenação e comunicação efectiva, conseguimos otimizar a utilização dos recursos disponíveis, promover a educação inclusiva e oferecer serviços de qualidade aos jovens do distrito.</p>
	<p><b>R3.</b></p>	<p>A implementação de estratégias organizacionais no âmbito interno do Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé tem se revelado um factor determinante para a melhoria dos resultados e satisfação dos envolvidos. Desde a definição de metas claras até a avaliação constante dos processos, estamos fortalecendo nossa capacidade de planejar, coordenar e executar acções voltadas para a</p>

		transformação educacional e tecnológica na região.
	<b>R4.</b>	As estratégias organizacionais adotadas internamente no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué têm sido uma ferramenta essencial para a promoção de mudanças significativas na gestão dos recursos, na formação dos profissionais e na implementação de projectos inovadores. Nosso foco está em garantir o acesso igualitário à educação de qualidade, estimular o espírito empreendedor dos jovens e promover a inclusão digital.
	<b>R5.</b>	As estratégias organizacionais implementadas internamente no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué têm sido muito positivas. Elas têm possibilitado uma maior organização dos serviços, uma melhor articulação entre as diferentes áreas de actuação e uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis. Estamos comprometidos em buscar constantemente melhorias e ferramentas tecnológicas para potencializar o aprendizado dos alunos e acompanhar as transformações na área educacional e tecnológica.
<b>Q2.</b> <i>Quais são as principais estratégias organizacionais que você observou sendo implementadas no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué?</i>	<b>R1.</b>	Implementação de um plano estratégico de longo prazo: Os líderes dos Serviços distritais de educação, juventude e tecnologia do Gurué têm trabalhado na definição de um plano estratégico de longo prazo, estabelecendo metas e objectivos claros para a organização. Isso ajuda a alinhar as actividades internas e garantir que todos os funcionários estejam trabalhando na mesma direcção.
	<b>R2.</b>	Melhoria da comunicação interna: Um esforço tem sido feito para melhorar a comunicação interna dentro da organização. Isso inclui a

		implementação de canais de comunicação mais eficientes, como reuniões regulares, boletins informativos e uso de tecnologia para facilitar a troca de informações entre os funcionários.
	<b>R3.</b>	Desenvolvimento de equipes de trabalho eficazes: Os líderes do Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué têm investido na capacitação e desenvolvimento das equipes de trabalho. Isso inclui treinamentos, workshops e programas de desenvolvimento profissional, a fim de melhorar as habilidades e competências dos funcionários e promover um ambiente de trabalho colaborativo.
	<b>R4.</b>	Uso de tecnologia para melhorar a eficiência dos processos internos: A organização tem adotado a tecnologia como uma parte importante da estratégia organizacional. Ela tem sido usada para melhorar a eficiência dos processos internos, automatizando tarefas rotineiras, simplificando a comunicação e melhorando o acesso às informações necessárias para tomada de decisões.
	<b>R5.</b>	Fomento da inovação e da aprendizagem contínua: Os líderes do Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué têm incentivado a inovação e a aprendizagem contínua entre os funcionários. Eles promovem a participação em eventos e conferências, além de incentivar a troca de ideias e o compartilhamento de experiências entre os membros da equipe. Essa estratégia busca manter a organização <i>atualizada</i> com as últimas tendências e práticas, garantindo a melhoria contínua dos serviços prestados.
<b>Q4.</b> <i>Na sua opinião, qual tem sido a eficácia e impacto dessas estratégias organizacionais implementadas no Serviço</i>	<b>R1.</b>	As estratégias organizacionais implementadas no nosso serviço têm sido altamente eficazes. Conseguimos melhorar a gestão e o planejamento de recursos, o que resultou em uma maior oferta

<i>Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé?</i>		de educação e serviços para a juventude.
	<b>R2.</b>	A implementação dessas estratégias tem sido eficaz na melhoria da utilização da tecnologia na educação. Conseguimos equipar melhor as nossas escolas com recursos tecnológicos modernos e treinar os professores para utilizá-los adequadamente. Isso teve um enorme impacto nos resultados académicos e na motivação dos estudantes.
	<b>R3.</b>	As estratégias organizacionais implementadas internamente têm sido cruciais para uma melhor coordenação e colaboração entre todos os departamentos do serviço. Isso resultou em uma melhoria na prestação de serviços às comunidades rurais, onde a educação muitas vezes é escassa. O impacto tem sido o aumento do acesso à educação de qualidade para essas comunidades.
	<b>R4.</b>	A implementação de estratégias organizacionais eficazes tem nos permitido concentrar nossos recursos e esforços em áreas de maior necessidade. Isso nos ajudou a identificar e atender melhor às demandas. O impacto tem sido uma inclusão mais efectiva e igualitária no sistema todo.
	<b>R5.</b>	Temos visto um impacto significativo na eficiência operacional e no uso adequado dos recursos financeiros desde a implementação das estratégias organizacionais. Conseguimos otimizar os processos internos, reduzir custos e investir em melhorias estruturais. Isso teve um efeito directo na qualidade e no ambiente de trabalho.

<p><i>Q5. O desempenho dos colaboradores tem sido influenciado pelas estratégias implementadas pela liderança no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué? Qual é sua percepção disso?</i></p>	<p><b>R1.</b></p>	<p>Temos observado um aumento significativo no desempenho dos colaboradores desde a implementação de estratégias internas de liderança. Isso inclui a adoção de métodos de comunicação mais eficazes, o estabelecimento de metas claras e realistas e o incentivo ao desenvolvimento profissional dos funcionários.</p>
	<p><b>R2.</b></p>	<p>A liderança interna tem desempenhado um papel fundamental no aumento do desempenho dos colaboradores. Nossa abordagem de liderança colaborativa e inclusiva tem incentivado a participação activa dos funcionários na tomada de decisões e no desenvolvimento de novas soluções. Isso resultou em uma equipe mais engajada e motivada, o que se reflecte em seu desempenho.</p>
	<p><b>R3.</b></p>	<p>Implementamos estratégias de liderança que enfatizam a importância da capacitação e do desenvolvimento dos colaboradores. Oferecemos treinamentos e programas de capacitação para garantir que nossa equipe esteja constantemente aprimorando suas habilidades e conhecimentos. Essa abordagem tem contribuído directamente para o aumento do desempenho dos colaboradores Eficácia de nossa equipe.</p>
	<p><b>R4.</b></p>	<p>Nossa liderança se tem concentrado em criar um ambiente de trabalho positivo e encorajador. Investimos no fortalecimento das relações interpessoais e incentivamos a equipe a compartilhar ideias e feedbacks construtivos. Isso tem criado um senso de pertencimento e motivação, resultando em um desempenho notavelmente melhor.</p>
	<p><b>R5.</b></p>	<p>A liderança interna se tem esforçado para</p>

		estabelecer metas claras e alinhadas com a visão geral da organização. Isso tem ajudado a criar um senso de propósito e direcção para os colaboradores, proporcionando-lhes um objectivo claro a ser alcançado. Como resultado, vemos um aumento no desempenho.
--	--	---

## **4.2. Análise e Discussão dos Resultados**

Nesta fase de análise e discussão de resultados, são analisados e discutidos os dados apresentados, e são tiradas a partir desses dados conclusões, permitindo uma avaliação mais crítica e aprofundada do tema abordado na dissertação. Nessa fase, busca-se uma compreensão mais ampla dos resultados e a sua relação com a literatura existente, bem como a identificação de possíveis limitações e recomendações para trabalhos futuros.

### **4.2.1. Análise e Discussão da observação directa**

As percepções da análise referentes a observação participante indicam que a liderança na Administração Pública precisa ser revista e aprimorada. A falta de comunicação efectiva entre os líderes e os liderados é preocupante, pois dificulta o alinhamento de metas e o engajamento da equipe. É importante que os líderes sejam mais claros e transparentes em relação às estratégias e metas da organização, promovendo uma cultura de comunicação aberta e participativa. Como diz Robbins e Coulter (2017, p. 441), "o líder é alguém que pode influenciar outros e que possui autoridade de gerência". Nesse sentido, é crucial que os líderes na administração pública sejam capazes de inspirar confiança, fomentar a colaboração e promover a eficiência dentro das organizações.

A ausência de liderança transformacional também é problemática, pois impede que os liderados se sintam motivados e inspirados. Os líderes devem adoptar uma postura de apoio e desenvolvimento dos membros da equipe, buscando o crescimento individual e colectivo, além do cumprimento de tarefas.

A falta de alinhamento entre as estratégias e as acções dos líderes e liderados é um indicador de uma gestão deficiente. Para melhorar esse aspecto, é necessário que as estratégias sejam construídas de forma participativa, levando em consideração a realidade e as necessidades da organização. Além disso, os líderes e liderados devem ter clareza sobre como suas acções contribuem para o alcance dos objectivos estratégicos.

A resistência à mudança é um desafio comum em qualquer organização, mas é especialmente prejudicial na Administração Pública, onde a inovação e a adaptabilidade são essenciais. Os líderes e liderados devem ser incentivados a abraçar novas ideias e maneiras de fazer as coisas, buscando constantemente a melhoria e a eficiência.

Os resultados colectados por via de questionários serão analisados tendo em conta as perguntas de partida levantadas anteriormente, que por sua vês poderão responder a questão de partida.

#### **4.2.2. Análise e discussão das respostas dos liderados**

No quadro 1 estão apresentados os dados referentes as questões submetidas aos liderados, juntamente das respectivas respostas. No mesmo quadro foram apresentadas seis (6) questões submetidas a dez (10) colaboradores da instituição em estudo. Nesta senda, na primeira questão feita, foram obtidas um número de respostas igual a dos membros envolvidos no estudo.

As respostas da questão numera um (1), sobre *Quais estratégias organizacionais têm sido implementadas no Sector Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué?* Com base nas respostas apresentadas, é possível identificar que algumas estratégias organizacionais têm sido implementadas no Sector Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué, visando garantir o processo de ensino e aprendizagem.

Uma das estratégias destacadas é a promoção da educação como um direito, o que indica um compromisso da instituição em garantir que todas as pessoas tenham acesso à educação de qualidade. Além disso, a valorização das parcerias e participação da família e da comunidade, bem como o envolvimento da sociedade civil e do sector privado, demonstram uma busca por uma educação mais inclusiva e colaborativa.

A promoção de actividades interactivas de carácter esportivo e cultural também se destaca como uma estratégia que busca garantir um ensino mais dinâmico e envolvente para os estudantes. A formação contínua dos profissionais em exercício também é apontada como uma estratégia importante, visando elevar seus níveis académicos, profissionais e melhorar a prestação de serviços.

A implementação de estratégias de forma faseada, promovendo capacitações em diferentes áreas de trabalho, demonstra a preocupação em oferecer um desenvolvimento profissional

gradual e abrangente para todos os funcionários da instituição. Além disso, a boa colaboração e bom atendimento ao público são mencionados como estratégias importantes para garantir uma relação de qualidade com a comunidade atendida.

A implementação de planos sectoriais, anuais, mensais e diários também é destacada como uma estratégia importante para alcançar os objectivos desejados. Isso indica que a instituição busca uma organização eficiente das actividades, traçando metas claras e acompanhando constantemente o seu cumprimento.

A supervisão constante nas escolas é mencionada como uma estratégia para monitorar as actividades e evitar qualquer tipo de relaxamento ou descumprimento das directrizes estabelecidas. Isso indica uma preocupação com a qualidade do ensino e a garantia de que todas as actividades estejam sendo realizadas correctamente.

No entanto, é importante destacar que uma pessoa que respondeu às perguntas não identificou nenhuma estratégia sendo implementada na instituição, levantando suspeitas de irregularidades. Essa afirmação merece ser investigada e verificada, pois, se confirmada, pode indicar a necessidade de uma revisão nas práticas organizacionais adoptadas.

Olhando para o Modelo da Administração Estratégica (MAE), as decisões estratégicas são necessárias para a sobrevivência da organização em tempos de instabilidade e turbulências do ambiente externo. Neste modelo, o enfoque é dado na visão e missão organizacionais, no contexto de mudanças ambientais, tecnológicas, sociais, económicas, políticas, culturais, históricas e demográficas, ocorridas num determinado horizonte temporal (médio e longo prazo) e espacial (organizacional, local, nacional e global) (Caixote, 2015, p.13, 14).

Em suma, é possível observar que algumas estratégias têm sido implementadas no Sector Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué para garantir o processo de ensino e aprendizagem. No entanto, é importante investigar a suspeita de irregularidades levantada por um dos respondentes para garantir a transparência e eficácia das práticas organizacionais.

Já na questão numero 2, Como a liderança tem implementado as estratégias organizacionais no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué? Com base nas respostas fornecidas pelos colaboradores, é possível obter uma visão geral da forma como a liderança tem implementado as estratégias organizacionais no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué. De acordo com a primeira resposta, existe uma dificuldade em notar a

implementação de estratégias no serviço, o que pode indicar uma falta de clareza ou comunicação por parte da liderança em relação às metas e objectivos da instituição.

No entanto, outras respostas indicam que a liderança tem implementado as estratégias organizacionais através das normas vigentes no sector, o que sugere que existe uma base sólida para o desenvolvimento das acções. A visão de educação como um direito e um dever de todos os cidadãos também é mencionada, o que demonstra uma preocupação em alcançar metas relacionadas à educação e valorização do mosaico cultural do distrito.

Além disso, a liderança implementa as estratégias através de parcerias, o que mostra uma abordagem colaborativa e a busca de apoio externo para alcançar as metas propostas. A formação contínua dos profissionais em exercício também é destacada, o que indica a importância atribuída ao desenvolvimento do pessoal e à melhoria de suas competências.

No entanto, a falta de detalhes sobre as estratégias implementadas e os resultados alcançados torna difícil avaliar a eficácia e eficiência das acções da liderança. A conexão entre os planos de supervisão do sector e as estratégias organizacionais também não é completamente explicada, o que pode indicar uma falta de clareza e integração entre esses dois aspectos importantes.

As respostas indicam que a liderança tem implementado estratégias organizacionais no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé, com base nas normas vigentes no sector e através de parcerias. No entanto, a falta de detalhes específicos sobre as estratégias e os resultados alcançados dificulta a compreensão da eficácia e eficiência das acções da liderança. Seria importante obter mais informações sobre as estratégias específicas implementadas, seus resultados e como estão alinhadas com os planos de supervisão do sector.

A questão numerada 3 de *Como avalia a eficácia e o impacto da implementação das estratégias organizacionais no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé?* Da análise das respostas, evidencia uma percepção mista em relação à eficácia e ao impacto da implementação das estratégias organizacionais no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé.

Uma das principais preocupações mencionadas é a fraqueza na implementação, que é atribuída à escassez de recursos. Isso indica que, apesar dos esforços para implementar as

estratégias, a falta de recursos financeiros e materiais tem limitado a sua eficácia e, conseqüentemente, os seus impactos têm sido pouco notáveis. Essa percepção negativa é reforçada pelo fato de que a avaliação numérica dessa eficácia seria apenas a metade, o que sugere que muito mais precisa ser feito para alcançar os objectivos pretendidos.

No entanto, é destacado que, após a verificação de algumas irregularidades, tem havido efeitos positivos. Isso sugere que medidas correctivas foram tomadas para melhorar a implementação das estratégias, o que resultou em impactos positivos. No entanto, ressalta-se que a implementação contínua é o que realmente deveria ocorrer, indicando que a eficácia ainda precisa ser constantemente aprimorada.

Outra perspectiva oferecida é a de que a avaliação da eficácia tem sido justa, com base nos resultados alcançados de forma eficaz. Isso indica que, apesar das limitações, o sector conseguiu desenvolver suas actividades de forma ampla e abrangente, com especial foco na qualidade da educação para todos. Os resultados alcançados são considerados bons, o que reforça a visão positiva em relação à eficácia e ao impacto das estratégias organizacionais.

Além disso, é mencionado que a avaliação é positiva, pois a maioria dos objectivos é alcançada ao final de cada ano, e os funcionários têm progredido em suas actividades, apresentando novidades e capacitação. Isso indica que as estratégias estão obtendo sucesso em diversas áreas e estão promovendo avanços tanto nos resultados quanto nas competências dos colaboradores.

Por fim, outra resposta destaca que o aproveitamento pedagógico nas escolas tem sido positivo, o que sugere um impacto positivo da implementação das estratégias no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé. Essa perspectiva também reforça a ideia de uma avaliação positiva em relação à eficácia e ao impacto das estratégias.

A definição de estratégias com objectivos concretos “inspiram os liderados a exercerem esforços em prol de uma visão apelativa e mobilizadora” (Venâncio, 2017, p.30). Pode-se observar que as respostas apresentam uma avaliação mista em relação à eficácia e ao impacto das estratégias organizacionais no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé. Embora haja percepções negativas, principalmente relacionadas à fraqueza na implementação e à escassez de recursos, também são mencionados efeitos positivos e uma avaliação geralmente positiva dos resultados alcançados. Isso indica a importância de

melhorar a implementação contínua das estratégias e garantir recursos adequados para maximizar a eficácia e o impacto no sector educacional do distrito.

Na questão numerada 4, *Com base nas estratégias implementadas pela liderança, como avalia o desempenho dos colaboradores no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué?* De acordo com as respostas fornecidas, parece haver uma variedade de opiniões sobre o desempenho dos colaboradores no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué.

A primeira resposta sugere que o desempenho não é eficaz e que os colaboradores não se sentem satisfeitos com as condições de trabalho. Isso pode indicar problemas de motivação ou falta de recursos adequados para realizar suas tarefas.

A segunda resposta indica que é difícil avaliar o desempenho e que cabe ao chefe fazer essa avaliação. Isso pode sugerir uma falta de clareza sobre os critérios de avaliação ou uma falta de procedimentos formais de avaliação de desempenho.

A terceira resposta afirma que o desempenho tem sido positivo. No entanto, é importante considerar se essa resposta é baseada em uma avaliação objectiva ou apenas na percepção subjectiva do respondente.

A resposta seguinte afirma que o desempenho é genérico, o que não fornece informações específicas sobre o desempenho dos colaboradores. Seria útil ter mais detalhes sobre como essa conclusão foi alcançada.

A próxima resposta indica que o desempenho dos colaboradores é bom, mas novamente não há informações adicionais para respaldar essa afirmação. A falta de dados concretos dificulta a avaliação real do desempenho.

A resposta seguinte sugere que o desempenho tem sido desigual, com alguns colaboradores indo bem e outros mal. Essa resposta indica a existência de algum tipo de disparidade no desempenho dos colaboradores, o que pode ser um problema a ser abordado.

A outra resposta menciona que o desempenho tem sido bom, tendo em conta as supervisões constantes feitas na instituição. Isso indica que as supervisões têm sido eficazes na melhoria do desempenho dos colaboradores. Seria útil ter mais informações sobre como essas supervisões são conduzidas e quais medidas são tomadas para garantir que os colaboradores tenham as condições de trabalho adequadas.

A última resposta afirma que os colaboradores correspondem aos anseios da instituição, o que sugere que suas realizações estão alinhadas com as expectativas da organização. No entanto, novamente é necessário ter informações mais detalhadas sobre esses anseios e como eles são medidos.

No entanto, recorrendo a citação do (Enap, 2014), percebe-se que a forma como o gestor conduz a integração da equipe, o clima organizacional e a motivação para o trabalho afecta directamente os resultados organizacionais. Por essa razão, é fundamental que os gestores, particularmente aqueles que se posicionam como líderes, desenvolvam a sensibilidade e a percepção para compreender a sua equipe de trabalho, diagnosticar suas necessidades e incentivá-la no desempenho com o foco nos objectivos e metas estabelecidas (p.47).

Na questão número 5 sobre *como a liderança está acompanhando e avaliando o progresso da implementação das estratégias organizacionais no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué?* Com base nas respostas apresentadas, é possível notar que a liderança no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué está acompanhando e avaliando o progresso da implementação das estratégias organizacionais por meio de mecanismos estruturais, como monitoria e supervisão das actividades implementadas.

No entanto, é preocupante que não haja avaliação dos resultados e progressos das estratégias por meio de encontros de balanços e prestação de contas. Isso pode indicar uma falta de transparência da liderança em relação aos resultados obtidos e a prestação de contas para a comunidade e outras partes interessadas. A avaliação é uma ferramenta valiosa para verificar se as estratégias estão sendo eficazes e ajustá-las, se necessário.

Entre as respostas oferecidas, algumas mencionam a monitoria realizada trimestralmente para apurar os resultados alcançados a nível do sector. Isso indica que a liderança está se esforçando para acompanhar e avaliar o progresso das estratégias implementadas. No entanto, seria interessante complementar essa abordagem com a realização de encontros de balanços e prestação de contas, onde os resultados seriam discutidos e divulgados de forma transparente.

Outras respostas mencionam a supervisão regular e visitas permanentes como formas de avaliar o progresso da implementação das estratégias. Essa abordagem é positiva, pois permite um acompanhamento mais próximo das actividades e identificação de possíveis problemas ou melhorias necessárias. No entanto, é importante ressaltar que apenas a supervisão e visitas não garantem uma avaliação completa e abrangente dos resultados.

De acordo com Robbins e Coulter (2017, p. 441), "o líder é alguém que pode influenciar outros e que possui autoridade de gerência". Nesse sentido, é crucial que os líderes na administração pública sejam capazes de inspirar confiança, fomentar a colaboração e promover a eficiência dentro das organizações. É essencial que a liderança do Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué leve em consideração a importância de realizar avaliações dos resultados e progressos das estratégias organizacionais. Isso inclui a promoção de encontros de balanços, onde os resultados são apresentados, discutidos e avaliados em conjunto com a equipe responsável pela implementação das estratégias. Além disso, é importante também prestar contas sobre os resultados obtidos, garantindo a transparência e envolvimento da comunidade e demais partes interessadas.

A sexta e última questão do quadro número um (1), que diz *quais desafios têm surgido durante a implementação das estratégias organizacionais no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué? e como a liderança tem lidado com esses desafios?* No Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué, a implementação das estratégias organizacionais tem enfrentado diversos desafios. Um dos principais desafios relatados é a escassez de recursos para facilitar os mecanismos de funcionamento. Isso significa que a instituição não possui os recursos financeiros, tecnológicos e humanos necessários para implementar efectivamente as estratégias definidas. A falta de recursos pode impactar negativamente a qualidade da educação fornecida pelo serviço distrital.

Outro desafio mencionado é o cumprimento de prazos. O Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué conta com um elevado número de profissionais, o que torna mais difícil cumprir prazos estabelecidos. A falta de uma boa gestão de tempo e de processos pode levar a atrasos na realização das actividades e comprometer o alcance das metas estabelecidas.

Além disso, o financiamento no sector da educação é apontado como o maior desafio. A falta de fundos para a implementação de estratégias e alocação de materiais necessários limita o potencial de desenvolvimento do serviço distrital. Sem aporte financeiro adequado, é difícil promover melhorias na prestação de serviços, como a formação contínua dos profissionais e a capacitação em novas tecnologias educacionais.

Outra questão mencionada é a falta de parcerias que apoiam o sector da educação. Parcerias com instituições governamentais, organizações não-governamentais e empresas privadas

podem trazer recursos, conhecimentos e experiências que contribuem para a melhoria da educação no distrito. A ausência de tais parcerias dificulta o acesso a recursos adicionais e a oportunidade de troca de conhecimentos e experiências com outras entidades.

O mau atendimento ao público e o não cumprimento dos desígnios internos e externos da instituição também são apontados como desafios. Um serviço de educação eficiente deve fornecer um bom atendimento ao público, garantir a satisfação dos beneficiários e atender às necessidades da comunidade. Caso contrário, a reputação da instituição pode ser prejudicada, comprometendo seu funcionamento adequado.

A falta de responsabilidade no cumprimento das estratégias traçadas também é uma preocupação. A implementação bem-sucedida de estratégias requer compromisso e responsabilidade de todos os envolvidos. Se os profissionais não se sentirem responsáveis pela implementação das estratégias, elas dificilmente serão bem-executadas e os resultados pretendidos podem não ser alcançados.

Para enfrentar esses desafios, a liderança do Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé deve buscar soluções para a escassez de recursos, como buscar parcerias, solicitar apoio financeiro externo e otimizar o uso dos recursos disponíveis. Além disso, é necessário estabelecer uma gestão eficiente do tempo e dos processos para garantir o cumprimento dos prazos estabelecidos.

A liderança também deve promover uma cultura de responsabilidade e compromisso entre os profissionais da instituição. Isso pode ser feito por meio de treinamentos e capacitações, estabelecendo metas claras e acompanhando regularmente o progresso da implementação das estratégias. Para Oliveira (2008), o executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja a mais adequada, tendo em vista a sua capacitação e o objectivo estabelecido. As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

É importante lembrar que esses desafios são complexos e exigem a colaboração e o esforço conjunto de todos os membros da instituição. Somente com acções efectivas e um comprometimento colectivo será possível superar esses desafios e promover melhorias significativas no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé.

### 4.2.3. Análise e discussão dos dados dos líderes

No quadro 2 estão representadas as questões referentes a um grupo de cinco (5) líderes. Para estes, foram apresentadas quatro (4) questões mais relevantes sobre a pesquisa. O número de respostas obtidas na primeira.

Primeira questão: *O que acha das estratégias organizacionais implementadas no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué?* Com base nas respostas, é possível perceber que as estratégias organizacionais implementadas no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué têm sido fundamentais para melhorar a eficiência e qualidade dos serviços prestados.

As estratégias organizacionais internas têm contribuído significativamente para a melhoria dos processos internos e para um maior alinhamento entre os diversos sectores do Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué. A coordenação e comunicação efectiva permitiram otimizar a utilização dos recursos disponíveis e promover a educação inclusiva, oferecendo serviços de qualidade aos jovens do distrito.

É mencionado que a implementação de estratégias organizacionais tem se revelado um factor determinante para a melhoria dos resultados e satisfação dos envolvidos. A definição de metas claras e a avaliação constante dos processos fortalecem a capacidade de planeamento, coordenação e execução de acções voltadas para a transformação educacional e tecnológica na região.

Além disso, as estratégias organizacionais adoptadas internamente têm sido essenciais para a promoção de mudanças significativas na gestão dos recursos, na formação dos profissionais e na implementação de projectos inovadores. O foco é garantir o acesso igualitário à educação de qualidade, estimular o espírito empreendedor dos jovens e promover a inclusão digital.

Nesta senda, para Sparemberger et all (2012) citando Mintzberg e Quinn (2001), destaca que a estratégia é o 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 e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

As respostas também destacam a importância da organização dos serviços, da articulação entre áreas de actuação e da gestão eficiente dos recursos disponíveis. A busca constante por melhorias e ferramentas tecnológicas é evidenciada como forma de potencializar o aprendizado dos alunos e acompanhar as transformações na área educacional e tecnológica.

As respostas indicam que as estratégias organizacionais implementadas no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué têm sido positivas e têm contribuído para a melhoria dos serviços prestados. A coordenação, comunicação efectiva e busca constante por melhorias demonstram um compromisso com o desenvolvimento educacional e a promoção da juventude na região.

Segunda questão: *Quais são as principais estratégias organizacionais que você observou sendo implementadas no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué?* As estratégias organizacionais implementadas no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué mostram um esforço claro dos líderes em melhorar a eficiência e eficácia da organização. A implementação de um plano estratégico de longo prazo é uma estratégia fundamental, pois define metas e objectivos claros, garantindo que todos os funcionários estejam trabalhando na mesma direcção. Isso evita a dispersão de esforços e permite que a organização foque em seu propósito principal.

Além disso, a melhoria da comunicação interna é uma estratégia crucial para o bom funcionamento da organização. A implementação de canais de comunicação eficientes, como reuniões regulares, boletins informativos e uso de tecnologia, garante que as informações sejam compartilhadas de forma rápida e clara entre os funcionários. Uma boa comunicação interna ajuda no alinhamento das actividades e evita mal-entendidos, possibilitando uma maior eficiência e produtividade.

A estratégia de desenvolvimento de equipas de trabalho eficazes também é fundamental para o sucesso da organização. O investimento na capacitação e desenvolvimento dos funcionários, por meio de treinamentos, workshops e programas de desenvolvimento profissional, cria um ambiente de trabalho colaborativo e incentiva o crescimento individual e colectivo. Equipes de trabalho bem treinadas e motivadas tendem a ser mais produtivas e eficientes, o que contribui para a melhoria dos serviços prestados pela organização.

O uso de tecnologia como parte da estratégia organizacional é uma abordagem contemporânea que traz inúmeros benefícios. A automatização de tarefas rotineiras,

simplificação da comunicação e melhoria do acesso às informações são pontos-chave para otimizar os processos internos. A tecnologia permite um fluxo de trabalho mais eficiente, reduzindo o tempo gasto em tarefas burocráticas e liberando recursos para actividades mais importantes. Além disso, ela facilita a troca de informações e colaboração entre os membros da equipe.

No Modelo da Administração Estratégica (MAE), as decisões estratégicas são necessárias para a sobrevivência da organização em tempos de instabilidade e turbulências do ambiente externo. Neste modelo, o enfoque é dado na visão e missão organizacionais, no contexto de mudanças ambientais, tecnológicas, sociais, económicas, políticas, culturais, históricas e demográficas, ocorridas num determinado horizonte temporal (médio e longo prazo) e espacial (organizacional, local, nacional e global) (Caixote, 2015, p.13, 14).

A estratégia de fomentar a inovação e a aprendizagem contínua é essencial para manter a organização actualizada e adaptada às mudanças do ambiente. Incentivar os funcionários a participar de eventos, conferências e intercâmbios de conhecimento promove a troca de ideias e o compartilhamento de experiências, estimulando a criatividade e a busca por soluções inovadoras. A aprendizagem contínua permite que a organização acompanhe as últimas tendências e práticas, garantindo a melhoria contínua dos serviços prestados.

Na visão de Oliveira (2008), o executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja a mais adequada, tendo em vista a sua capacitação e o objectivo estabelecido. As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Terceira questão: *Na sua opinião, qual tem sido a eficácia e impacto dessas estratégias organizacionais implementadas no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué?* As estratégias organizacionais implementadas no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué têm sido altamente eficazes e têm tido um impacto significativo em diversas áreas.

Uma das principais áreas em que essas estratégias têm sido eficazes é a gestão e planeamento de recursos. A implementação dessas estratégias permitiu uma melhor utilização dos recursos disponíveis, o que resultou em uma maior oferta de educação e serviços para a juventude. Isso é especialmente importante em comunidades rurais onde a educação muitas vezes é escassa.

O impacto dessas estratégias tem sido um aumento do acesso à educação de qualidade nessas comunidades.

Além disso, a implementação de estratégias organizacionais eficazes também tem sido crucial na melhoria da utilização da tecnologia na educação. O Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia conseguiu equipar melhor as escolas com recursos tecnológicos modernos e treinar os professores para utilizá-los adequadamente. Isso teve um enorme impacto nos resultados acadêmicos e na motivação dos estudantes.

Outro aspecto positivo dessas estratégias é a melhoria na coordenação e colaboração entre os departamentos do serviço. Isso resultou em uma melhoria na prestação de serviços às comunidades rurais e em uma inclusão mais efectiva e igualitária no sistema educacional como um todo. A implementação dessas estratégias tem permitido que o serviço concentre seus recursos e esforços em áreas de maior necessidade, o que tem ajudado a identificar e atender melhor às demandas.

Além disso, as estratégias organizacionais implementadas também têm tido um impacto positivo na eficiência operacional e no uso adequado dos recursos financeiros. O Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia conseguiu otimizar os processos internos, reduzir custos e investir em melhorias estruturais. Isso teve um efeito directo na qualidade e no ambiente de trabalho. Como afirma Daft (2015), um líder eficaz é capaz de direccionar, motivar e influenciar as pessoas para alcançar os objectivos da organização de forma eficiente e eficaz. A sua actuação estratégica envolve a compreensão e o aproveitamento do contexto organizacional, a construção de relacionamentos sólidos e a adopção de medidas adequadas para garantir o sucesso das estratégias adoptadas.

O papel do líder é essencial para garantir a eficácia das estratégias organizacionais. De acordo com Northouse (2016), a eficácia da liderança reside na capacidade do líder de influenciar e motivar os membros da equipe a alcançar os objectivos estabelecidos, utilizando estratégias adequadas para cada situação. Isso requer habilidades de comunicação, tomada de decisão e acompanhamento constante dos processos, a fim de garantir o sucesso das estratégias adoptadas.

No entanto, é importante também reconhecer que as estratégias organizacionais implementadas podem não ser perfeitas e que sempre há espaço para melhorias. É necessário um monitoramento constante e uma avaliação contínua para garantir que as estratégias

estejam alinhadas com os objectivos do serviço e estejam gerando os melhores resultados possíveis.

Quarta questão: *O desempenho dos colaboradores tem sido influenciado pelas estratégias implementadas pela liderança no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé? Qual é sua percepção disso?* Ao analisar as respostas dadas sobre o desempenho dos colaboradores no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurulé, pode-se perceber-se que as estratégias implementadas pela liderança têm tido um impacto significativo e positivo. O aumento no desempenho dos colaboradores desde a implementação das estratégias internas de liderança é um resultado claro e quantificável.

Uma das estratégias implementadas é a melhoria da comunicação. A adopção de métodos mais eficazes de comunicação permite que a liderança transmita informações importantes de forma clara e precisa, evitando erros de comunicação e mal-entendidos. Isso não só melhora a eficiência, mas também evita problemas e conflitos desnecessários. Além disso, a comunicação eficaz permite que os colaboradores entendam melhor suas funções e responsabilidades, facilitando assim o cumprimento de metas e objectivos.

Outra estratégia importante é o estabelecimento de metas claras e realistas. Ao definir metas específicas, alcançáveis e alinhadas com a visão geral da organização, a liderança proporciona aos colaboradores um senso de propósito e direcção. Isso ajuda a manter todos focados e motivados, pois eles sabem exactamente o que precisam fazer e aonde devem chegar. Metas desafiadoras, mas realistas, também incentivam o desenvolvimento profissional, uma vez que os colaboradores precisam aprimorar suas habilidades e competências para atingir essas metas. De acordo com Oliveira e Oliveira (2014, p. 32), "uma liderança forte e eficaz na administração pública é fundamental para alinhar os esforços individuais e colectivos em prol dos objectivos da organização". Uma liderança competente e comprometida é capaz de influenciar positivamente os colaboradores, motivando-os a alcançarem seu máximo potencial e a se dedicarem ao cumprimento das metas institucionais. Além disso, a implementação de estratégias adequadas à realidade da administração pública é essencial para a busca de resultados efectivos.

A liderança também tem investido no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Por meio de treinamentos e programas de capacitação, a equipe está sendo constantemente aprimorada em suas habilidades e conhecimentos. Isso não só melhora o desempenho

individual de cada colaborador, mas também beneficia a equipe como um todo. Colaboradores mais qualificados e atualizados contribuem para um ambiente de trabalho mais eficiente e produtivo.

Além disso, a liderança interna se tem esforçado para criar um ambiente de trabalho positivo e encorajador. Ao investir no fortalecimento das relações interpessoais e incentivar a equipe a compartilhar ideias e feedbacks construtivos, a liderança cria um ambiente de trabalho colaborativo e motivador. Isso promove um senso de pertencimento e motivação entre os colaboradores, resultando em um desempenho notavelmente melhor. Para Nadler, Hackman e Lawler III (1979, citado por Lourenço, 2007), refere que a estratégia organizacional influencia o comportamento organizacional de várias formas:

## **5. CAPITULO – V. CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões e sugestões a respeito do tema abordado. Com base nos resultados obtidos e na análise realizada, serão feitas considerações finais sobre os principais aspectos discutidos ao longo do trabalho, além de propor recomendações para futuras pesquisas e acções relacionadas ao assunto em questão.

### **5.1. Conclusões**

Das análises realizadas com base nos dados colectados na observação participante apontam para a necessidade de melhorias na liderança na Administração Pública. A falta de comunicação efectiva entre líderes e liderados, a ausência de liderança transformacional, a falta de alinhamento entre estratégias e acções, e a resistência à mudança são questões preocupantes que devem ser abordadas.

Para melhorar a liderança na Administração Pública, é fundamental que os líderes sejam mais transparentes e claros em relação às estratégias e metas da organização. Além disso, devem incentivar a comunicação aberta e participativa, inspirar confiança, promover a colaboração e o desenvolvimento dos membros da equipe.

A construção de estratégias de forma participativa, levando em consideração a realidade e as necessidades da organização, é essencial para o alinhamento das acções dos líderes e liderados. Também é importante que todos tenham clareza sobre como suas acções contribuem para o alcance dos objectivos estratégicos.

A resistência à mudança deve ser enfrentada, incentivando os líderes e liderados a abraçarem novas ideias e maneiras de fazer as coisas. A inovação e a adaptabilidade são fundamentais na Administração Pública, por isso é necessário criar uma cultura de melhoria contínua e eficiência.

A análise dos dados colectados no Sector Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué revelou que várias estratégias organizacionais estão sendo implementadas para garantir um processo de ensino e aprendizagem eficaz. Essas estratégias incluem a promoção da educação como um direito, a valorização das parcerias e participação da família e da comunidade, a promoção de actividades esportivas e culturais interactivas, a formação contínua dos profissionais em exercício, a implementação de planos estratégicos e a supervisão constante nas escolas. O objectivo dessas estratégias é proporcionar um ensino de

qualidade para todos os alunos, promovendo inclusão e colaboração entre todos os envolvidos no processo educativo.

No entanto, durante a análise dos dados, uma suspeita de irregularidades foi levantada por um dos respondentes. Essa afirmação precisa ser investigada e verificada para garantir a transparência e eficácia das práticas organizacionais. Caso seja confirmada, será necessário revisar as estratégias adoptadas para corrigir as irregularidades e garantir a melhoria contínua da educação no Sector Distrital.

Além disso, foi observada uma possível falta de clareza e comunicação por parte da liderança em relação às metas e objectivos da instituição, o que pode estar impactando a implementação das estratégias. É essencial obter mais detalhes sobre as estratégias implementadas e os resultados alcançados para avaliar sua eficácia e eficiência de forma adequada. Também é necessário compreender melhor a conexão entre os planos de supervisão do sector e as estratégias organizacionais para garantir uma clareza e integração adequadas.

No que diz respeito ao desempenho dos colaboradores, as respostas variam entre insatisfação e desempenho positivo. A falta de critérios claros de avaliação e procedimentos formais dificulta a avaliação adequada do desempenho. No entanto, foi observado que quando os colaboradores recebem apoio e são acompanhados de perto, tendem a apresentar um desempenho satisfatório. Portanto, é necessário estabelecer critérios claros de avaliação, melhorar as condições de trabalho e fornecer suporte adequado aos colaboradores para obter um desempenho eficaz e alinhado com os objectivos da organização.

A liderança no Sector Distrital enfrenta vários desafios na implementação das estratégias organizacionais, incluindo escassez de recursos, falta de financiamento e parcerias, cumprimento de prazos e falta de responsabilidade na implementação das estratégias. Para superar esses desafios, a liderança deve buscar soluções criativas, estabelecer metas realistas e prazos viáveis, melhorar a comunicação e o atendimento ao público, e estar aberta a adaptar suas estratégias e buscar soluções alternativas.

Percebe-se que é essencial realizar uma investigação aprofundada das suspeitas de irregularidades, obter mais informações sobre as estratégias organizacionais e resultados alcançados, estabelecer critérios claros de avaliação de desempenho, melhorar as condições de trabalho e fornecer suporte adequado aos colaboradores, e enfrentar os desafios através de

soluções criativas e parcerias. Somente assim será possível garantir a qualidade e eficácia da educação oferecida pelo Sector Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué

A análise das respostas destaca o impacto positivo das estratégias organizacionais implementadas no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué. A coordenação, comunicação efectiva e busca constante por melhorias têm sido fundamentais para melhorar a eficiência e qualidade dos serviços prestados. As estratégias internas contribuem para o alinhamento entre os sectores e a optimização dos recursos disponíveis, promovendo a educação inclusiva e oferecendo serviços de qualidade aos jovens do distrito.

As principais estratégias identificadas incluem a implementação de um plano estratégico de longo prazo, melhoria da comunicação interna, desenvolvimento de equipas de trabalho eficazes e uso da tecnologia. Essas estratégias têm sido eficazes na melhoria da gestão e planeamento de recursos, utilização da tecnologia na educação, coordenação e colaboração entre os departamentos, eficiência operacional e uso adequado dos recursos financeiros.

O desempenho dos colaboradores tem sido influenciado positivamente pelas estratégias implementadas pela liderança. A melhoria da comunicação, estabelecimento de metas claras, investimento no desenvolvimento profissional e criação de um ambiente de trabalho positivo têm impactado directamente no desempenho dos colaboradores, resultando em um aumento notável.

No entanto, é importante destacar que sempre há espaço para melhorias e um monitoramento constante das estratégias implementadas é essencial. A avaliação contínua é necessária para garantir que as estratégias estejam alinhadas com os objectivos do serviço e estejam gerando os melhores resultados possíveis.

As estratégias organizacionais implementadas no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué têm sido eficazes e têm contribuído para a melhoria dos serviços prestados. As respostas dos líderes destacam o compromisso com o desenvolvimento educacional e a promoção da juventude na região, evidenciando a importância das estratégias implementadas. Com um enfoque na eficiência, qualidade e inclusão, essas estratégias têm proporcionado resultados positivos e impactos significativos na organização.

Com base nas respostas obtidas nas análises feitas ao longo do trabalho, pode concluir que o estudo responde de forma parcial as perguntas de partida levantadas anteriormente, que tem como propósito responder aos objectivos e a problematização.

Em suma, das abordagens a cima referenciadas, apontam para a necessidade de melhorias na liderança na Administração Pública. A falta de comunicação efectiva entre líderes e liderados, a ausência de liderança transformacional, a falta de alinhamento entre estratégias e acções, e a resistência à mudança são questões preocupantes que devem ser abordadas. A falta de transparência em relação às estratégias e metas da organização. Além disso, o incentivo a comunicação aberta e participativa, inspiração de confiança, promoção a colaboração e o desenvolvimento dos membros da equipe.

A resistência à mudança tem sido enfrentada, incentivando os líderes e liderados a abraçarem novas ideias e maneiras de fazer as coisas. A inovação e a adaptabilidade são fundamentais na Administração Pública, por isso é necessário criar uma cultura de melhoria contínua e eficiência.

Foi identificado que diversas estratégias organizacionais estão sendo implementadas para garantir um processo de ensino e aprendizagem eficaz. Essas estratégias incluem a promoção da educação como um direito, a valorização das parcerias e participação da família e da comunidade, a promoção de actividades esportivas e culturais interactivas, a formação contínua dos profissionais em exercício, a implementação de planos estratégicos e a supervisão constante nas escolas.

Portanto, nota-se a falta da realização de uma investigação aprofundada das irregularidades, para obter mais informações sobre as estratégias organizacionais e resultados alcançados, estabelecer critérios claros de avaliação de desempenho, melhorar as condições de trabalho e fornecer suporte adequado aos colaboradores, e enfrentar os desafios através de soluções criativas e parcerias. De modo a garantir a qualidade e eficácia da educação oferecida pelo Sector Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué.

## **5.2. Sugestões**

Após ter concluído a realização do estudo, a autora trás no presente trabalho as seguintes sugestões:

- Realizar um levantamento detalhado das estratégias actualmente implementadas no SDEJTG, incluindo o plano estratégico de longo prazo, a melhoria da comunicação interna, o desenvolvimento de equipas de trabalho eficazes e o uso da tecnologia na educação.
- Analisar as acções específicas adoptadas em cada estratégia, como o estabelecimento de metas claras, investimento no desenvolvimento profissional e criação de um ambiente de trabalho positivo.
- Investigar o papel da liderança na implementação das estratégias organizacionais, destacando a importância da coordenação, comunicação efectiva e busca constante por melhorias.
- Realizar uma análise aprofundada dos resultados alcançados com a implementação das estratégias, incluindo a melhoria da gestão e planeamento de recursos, a utilização da tecnologia na educação, a eficiência operacional e o uso adequado dos recursos financeiros.
- Realizar uma avaliação do desempenho dos colaboradores com base em critérios claros de avaliação estabelecidos pela liderança.
- Comparar o desempenho antes e depois da implementação das estratégias para medir o impacto das acções da liderança.

## Referências bibliográficas

- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta. Lisboa.
- Alves, D. V. (2017). *Métodos, instrumentos e técnicas de recolha de dados*.
- Amaral, J. J. F. (2007). *Como fazer uma pesquisa bibliográfica*.
- Almeida, M & Novaes, M. B. (2008). *Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda*. Revista de Administração da UFSM · April.
- Antunes, Paulo Fernando Gonçalves Amaral. (2022). *Competências Táticas de Liderança na Operacionalização da Estratégia Organizacional em Unidades de Saúde*. Universidade de Lisboa. Lisboa.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing.
- Bächtold, C. (2012). *Noções de Administração Pública*. Curitiba-PR.
- Bergue, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competências para o sector público*. Brasília.
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A. & Foroni, P. G. (2017). *Actuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades*. RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, Jan./Fev.
- Brasileiro, M. (2012). *Desenvolvimento e turismo: para além do paradigma económico*.
- Bresser Pereira, L. C. (2017). *Gestão de processos: otimizando a administração pública*. São Paulo: Atlas.
- Carvalho, L. M., & Farias, M. S. (2016). *A utilização dos conceitos teóricos na pesquisa científica*. Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências, 16(1), 45-50.
- Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (1983) *Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2edição. Rio de Janeiro: Editora Campus.

- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão de pessoas no sector público*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Daft, R. L. (2015). *Management. Cengage Learning*.
- Denhardt, R. B.; Denhardt, J. V. (2015). *Public Administration: An Action Orientation*. 7th ed. Boston: Cengage Learning.
- Dias, G. D. D. (2010). *O Papel da Liderança na Gestão das Organizações: O Caso dos Transportes Públicos de Maputo, E.P.* Maputo, Outubro.
- Escola Nacional de Administração Pública. (2014). *Gestão de Pessoas*. Directoria de Desenvolvimento Gerencial Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais (DGO). Brasília.
- ESESP - Escola de Serviço Público do Espírito Santo. (2017). *Liderança e Gestão Estratégica Competências Gerenciais para o Século XXI*.
- Fleury, M. T. L. (2001). *Gestão do conhecimento: a estratégia da nova era empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Franco, J. O. (2012). *Recursos Humanos: Fundamentos e Processos*. IESDE Brasil S.A. Curitiba.
- Fraga, T. M. R. (2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*. Coimbra, Maio de 2018.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª. ed. São Paulo: Atlas. S.A.
- Guerrero, O. (1981). *La Administración Pública del Estado capitalista*. Barcelona.
- Hudson, A. M. A. (2015). *O perfil da liderança no actual contexto da administração pública*. belo horizonte.
- Junior, G. R., Rizzatti, G., Rizzatti, G., Pereira, M. F., & Franzoni, A. M. B. (2015). *A importância da liderança no processo de elaboração e implementação das estratégias em organizações universitárias*. dezembro.
- Knechtel, M. R. (2014). *Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada*. Curitiba: Intersaberes.

- Lourenço, J. T. V. (2017). *A dimensão humana essencial: uma identificação dos alicerces do desempenho organizacional*. puc-rio - pontificia universidade católica do rio de Janeiro.
- Macamo, M. H. (2015). *Análise do Processo de Recrutamento e Selecção de Professores: O Caso da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane*. Maputo.
- Mintzberg, H. L. J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª.ed, Porto Alegre: Bookman,
- Markoni, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologias Científica*. 5ª Edição, São Paulo: Atlas.S.A.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2019). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Atlas.
- Mesquita, M. (2011). *Administração pública para concursos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Moresi, E. (2003). *Metodologia da Pesquisa*. Brasília – DF.
- Moser, R.; Sadmiri, M. P. (2015). *Handbook da liderança: a liderança empreendedora, a liderança na administração pública, a liderança no terceiro sector*. São Paulo: Qualitymark.
- Müller, G. M. (2009). *Liderança na administração pública do século XXI*. FÓRUM DE GESTÃO PÚBLICA, I, 2009, Porto Alegre.
- Mussengue, M. M. A. (2008). *A Ciência e Tecnologia e o Desenvolvimento de Recursos Humanos em Moçambique*. Universidade de São Paulo.
- Nascimento, A. B. (2018). *Estratégias de Gestão na Administração Pública*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, 15. Florianópolis. Anais... Florianópolis: Associação Brasileira de Ciência Política, 2018. p. 44-65.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.

- Oliveira, D. P. R. (2008). *Planeamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 25. ed. São Paulo.
- Oliveira, H. M.; Oliveira, T. S. (2014). *Liderança e Gestão de Pessoas na Administração Pública*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 31-49, jan./fev.
- Paulo Fernando Gonçalves Amaral Antunes. (2022). *Competências Táticas de Liderança na Operacionalização da Estratégia Organizacional em Unidades de Saúde*. Lisboa.
- Pimentel, A. (2001), *O Método da análise Documental: seu uso numa pesquisa historiográfica*.
- Pereira, M. M. (2015). *Liderança estratégica como diferencial competitivo nas empresas*. Lisboa, MaioRAE - Revista de Administração de Empresas. (2002). Liderança estratégica e criação de valor Jan./Mar.
- Reis, J.R.A. (2021). *Estratégia e práticas de liderança na Gestão de Recursos Humanos*. Estudos de caso de empresas. Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais. Évora.
- Robbins, S. P. & Judge. T. A. (2010). *Organizational Behavior*. 15th ed, England: Pearson Education.
- Robbins, S. P.; Coulter, M. (2017). *Administração*. 14. ed. São Paulo: Pearson.
- Robbins, S. P. (2017). *Comportamento organizacional*. Pearson.
- Rodrigues, J. D. B. (2009). *A Prática da Liderança ASSIS*.
- Soter, A. (2010). *Gestão por resultados: uma ferramenta para a melhoria da eficiência no sector público*. Brasília: Instituto Serzedello Corrêa.
- Silva, Edgar. (2011). *Cultura e liderança em Moçambique*. Instituto Universitário de Lisboa. Dezembro.
- Silva, C. A. I. (2014). *O impacto da liderança na cultura organizacional: um estudo aplicado às PME da região norte*. Universidades Lusíada. Vila Nova de Famalicão.

- Silva, A. (2014). *What do we Really know about Leadership?* Journal of Business Studies Quarterly. Vol. 5, nº 4.
- Sparemberger, A., Sausen, J. O. Zamberlan, L., & Woitchunas, L. F. (2012). *Estratégias Organizacionais*. Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Trujillo, F. A. (1974). *Metodologia da Ciência*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Kennedy.
- Venâncio, P. M. M. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional*. Universidade Nova de Lisboa.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.

**Apêndice**

**Anexo**