

LIDERANÇA 360° EM CONTEXTOS EDUCACIONAIS AFRICANOS: MITOS, DESAFIOS E PRINCÍPIOS NO EXTERNATO FÁTIMA, MATOLA-MOÇAMBIQUE

360° LEADERSHIP IN AFRICAN EDUCATIONAL CONTEXTS: MYTHS, CHALLENGES, AND PRINCIPLES AT EXTERNATO FÁTIMA, MATOLA – MOZAMBIQUE

¹Marisa Iva Abrao Malate GOBEIA.

²Sérgio JOSE.

³Efraime GOBEIA.

¹Escola Sup. de Neg. e Empr. de Chibuto da Universidade Eduardo Modlane. E-mail: marimalate@gmail.com.

² Governo do Distrito de Chibuto, Província de Gaza, Moçambique. E-mail: sergiojose683@gmail.com.

¹Escola Sup. de Neg. e Empr. de Chibuto da Universidade Eduardo Modlane. E-mail: egobeia@gmail.com

Artigo submetido em 11/01/2026 e aceito em 10/05/2026.

RESUMO

As organizações contemporâneas enfrentam desafios econômicos, financeiros e sociais que exigem a presença de liderança eficaz em todos os níveis hierárquicos. Tradicionalmente, líderes são percebidos como indivíduos situados no topo ou detentores de controle sobre grupos específicos, seja no contexto religioso, associativo ou corporativo. Nesse contexto, a liderança 360° emerge como um conceito relevante, permitindo compreender como a influência pode ser exercida para cima, lateralmente e para baixo na organização, independentemente da posição formal. Este estudo realizou-se no Externato Fátima, na cidade da Matola, Moçambique, adotando uma abordagem mista, combinando questionários estruturados com perguntas abertas e fechadas, entrevistas semiestruturadas e observação participante como instrumentos de coleta de dados. Os resultados indicam que líderes 360° podem ser identificados em qualquer nível organizacional operacional, intermediário ou de topo demonstrando que qualquer colaborador, com desenvolvimento adequado, pode exercer influência, autogestão e liderança eficaz, confirmando a aplicabilidade do modelo de Maxwell no contexto educativo moçambicano.

Palavras-chave: Liderança 360°; Organizações moçambicanas; Externato Fátima.

ABSTRACT

Contemporary organizations face economic, financial, and social challenges that require effective leadership at all hierarchical levels. Traditionally, leaders are perceived as individuals situated at the top or as holders of control over specific groups, whether in religious, associative, or corporate contexts. In this scenario, 360° leadership emerges as a relevant concept, allowing an understanding of how influence can be exercised upward, laterally, and downward within the organization, regardless of formal position. This study was conducted at Externato Fátima, in the city of Matola, Mozambique, adopting a mixed-methods approach, combining structured questionnaires with open and closed questions, semi-structured interviews, and participant observation as data collection instruments. The results indicate that 360° leaders can be identified at any organizational level operational, intermediate, or top demonstrating that any employee, with adequate development, can exercise influence, self-management, and effective leadership, confirming the applicability of Maxwell's model in the Mozambican educational context.

Keywords: 360° Leadership; Mozambican Organizations; Externato Fátima.

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas enfrentam um ambiente marcado por rápidas transformações económicas, sociais e tecnológicas, o que exige modelos de gestão mais flexíveis, participativos e orientados para o desenvolvimento humano. Nesse contexto, a liderança assume um papel estratégico, deixando de ser compreendida apenas como uma função associada a cargos formais e passando a ser entendida como um processo relacional e distribuído dentro das organizações (NORTHOUSE, 2021; YUKL, 2020).

Abordagens recentes destacam que o desempenho organizacional está cada vez mais associado à capacidade dos líderes de influenciar pessoas em diferentes níveis hierárquicos, promovendo cooperação, comunicação eficaz e engajamento coletivo (BASS; RIGGIO, 2018; TOURISH, 2020). Nesse sentido, emerge o conceito de liderança 360 graus, que propõe que a influência pode ser exercida para cima, lateralmente e para baixo na estrutura organizacional, independentemente da posição formal ocupada.

Embora o modelo de liderança 360 graus tenham ganhado destaque na literatura internacional, sobretudo em estudos sobre liderança distribuída e relacional, sua aplicação empírica ainda é pouco explorada no contexto das organizações moçambicanas. Tal lacuna é particularmente evidente em instituições de ensino, onde as relações interpessoais, a comunicação organizacional e o trabalho colaborativo são fundamentais para o alcance dos objetivos institucionais (BOLDEN, 2016; UHL-BIEN, MARION e MCKELVEY, 2017).

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da liderança 360 graus na dinâmica organizacional, a partir de um estudo de caso realizado no Externato Fátima, na cidade da Matola. Busca-se compreender de que forma práticas associadas à liderança 360 graus se manifestam nos diferentes níveis hierárquicos da organização e quais são as suas implicações para o ambiente de trabalho e o funcionamento institucional.

Ao abordar a liderança sob uma perspectiva contemporânea e contextualizada, esta pesquisa contribui para o aprofundamento do debate teórico e empírico sobre liderança nas organizações moçambicanas, oferecendo subsídios relevantes tanto para a academia quanto para a prática da gestão e da comunicação organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A liderança constitui um dos pilares centrais do desempenho organizacional, especialmente em contextos caracterizados por restrições de recursos, elevada competitividade e incerteza ambiental. Espera-se que os líderes sejam capazes de mobilizar pessoas, alinhar objetivos e promover resultados sustentáveis, mesmo diante de limitações estruturais e institucionais (YUKL, 2020; NORTHOUSE, 2021). Nesse sentido, a liderança ultrapassa a mera execução de tarefas e assume um papel estratégico na criação de valor organizacional.

Estudos contemporâneos enfatizam que líderes eficazes se distinguem não apenas por competências técnicas, mas também por atributos relacionais, éticos e comunicacionais, como visão estratégica, integridade, criatividade, abertura à inovação e capacidade de engajamento dos colaboradores (DAY, FLEENOR, ATWATER, STURM e MCKEE, 2014; BASS e RIGGIO, 2018).

Esses atributos tornam-se particularmente relevantes em ambientes organizacionais complexos, nos quais a cooperação e a confiança são determinantes para o alcance dos objetivos institucionais.

A literatura recente destaca ainda que a liderança exerce influência direta sobre o comprometimento dos colaboradores, a satisfação no trabalho e o desempenho organizacional. Ulrich, Younger, Brockbank e Ulrich (2013) e Tourish (2020) argumentam que práticas de liderança eficazes contribuem para o fortalecimento da cultura organizacional, o aumento da produtividade e a sustentabilidade das organizações no longo prazo. Assim, a liderança atua como um diferencial competitivo, capaz de estimular comportamentos proativos e adaptativos em contextos marcados por riscos e incertezas.

Historicamente, os primeiros estudos sobre liderança concentraram-se na chamada teoria dos traços, que atribuía a eficácia da liderança a características inatas dos indivíduos, como traços físicos, personalidade e habilidades cognitivas. Pesquisas clássicas, como as de Stogdill (1974), identificaram traços como criatividade, autoconfiança, controle emocional, persistência e capacidade de persuasão como associados ao exercício da liderança. No entanto, o próprio Stogdill relativizou essa abordagem ao afirmar que a presença de determinados traços não

garante, por si só, a eficácia do líder, uma vez que o contexto e as situações organizacionais condicionam o seu desempenho.

Essa crítica contribuiu para o avanço de abordagens contingenciais e comportamentais, que passaram a compreender a liderança como um fenômeno dinâmico, influenciado pelo contexto, pelas relações interpessoais e pelas competências desenvolvidas ao longo do tempo (BOLDEN, 2016; UHL-BIEN, MARION e MCKELVEY, 2017). Nessa perspectiva, a liderança deixa de ser vista como um “dom natural” e passa a ser entendida como um processo social construído na interação entre líderes e seguidores.

No campo das competências de liderança, estudos recentes apontam para a necessidade de um conjunto integrado de competências técnicas, comportamentais e cognitivas. As competências técnicas relacionam-se ao domínio de conhecimentos práticos e à capacidade de resolução de problemas organizacionais. As competências comportamentais envolvem habilidades interpessoais, comunicação eficaz, empatia e gestão de pessoas. Já as competências cognitivas dizem respeito à capacidade analítica, pensamento estratégico e tomada de decisão em ambientes complexos (MUMFORD, TODD, HIGGS E MCINTOSH, 2017; ANTONAKIS E DAY, 2018).

É nesse quadro teórico que se insere o conceito de liderança 360 graus, o qual propõe uma compreensão ampliada da liderança, baseada na influência exercida em múltiplas direções dentro da organização para cima, lateralmente e para baixo. Essa abordagem dialoga com modelos contemporâneos de liderança distribuída e relacional, ao reconhecer que a liderança pode emergir em diferentes níveis hierárquicos e não se restringe a posições formais de poder (BOLDEN, 2016; UHL-BIEN et al., 2017).

A originalidade do presente estudo reside na aplicação empírica do modelo de liderança 360 graus no contexto de uma organização moçambicana, especificamente uma instituição de ensino, contribuindo para reduzir lacunas existentes na literatura sobre liderança em países africanos de língua portuguesa. Ao articular fundamentos teóricos contemporâneos com evidências empíricas locais, o estudo amplia a compreensão da liderança como prática organizacional e comunicacional, reforçando sua relevância para o desenvolvimento institucional.

2.1. Liderança 360° no Escalão Médio: Mitos, Desafios e Princípios para Influência e Efetividade Organizacional

Segundo Maxwell (1947, citado em Nelson, 2007, p.14), 99% da liderança não ocorre no topo, mas no escalão médio das organizações. Qualquer pessoa pode exercer influência e liderar de forma eficaz, independentemente da posição hierárquica. Tornar-se um Líder 360° significa desenvolver influência para cima, para os lados e para baixo na organização.

2.1.1 Mitos da liderança no escalão médio

A liderança no escalão médio é frequentemente limitada por concepções que associam o exercício da liderança exclusivamente às posições de topo organizacional. Maxwell (2011) identifica sete mitos que reforçam a ideia de que a liderança depende do cargo hierárquico, restringindo o potencial de influência dos líderes que não ocupam posições formais de poder.

Essas concepções desconsideram que a liderança se constrói por meio da influência e das relações interpessoais, independentemente da posição ocupada na estrutura organizacional (KOUZES; POSNER, 2017; NORTHOUSE, 2022). Para Yukl (2013), os gestores de nível médio exercem papel estratégico ao conectar a formulação das estratégias à sua implementação, desenvolvendo competências de liderança no cotidiano organizacional. Mintzberg (2009) complementa ao afirmar que a liderança se aprende na prática, especialmente nos níveis intermediários, onde há maior interação com pessoas e processos.

Ao problematizar mitos (quadro 1) como a promessa de liberdade no topo e a crença de que o impacto organizacional só ocorre nas posições máximas, Maxwell (2011) contribui para uma compreensão contemporânea da liderança como um fenômeno distribuído, relacional e não binário, alinhado às abordagens da liderança transformacional e da mudança organizacional (BASS; AVOLIO, 1994; KOTTER, 1990).

Quadro 1 – Mitos da liderança no escalão médio segundo Maxwell

Mito	Descrição
Mito da posição	Não posso liderar se não estiver no topo. Líderes dependentes de título perdem oportunidades de influenciar naturalmente.
Mito do destino	Aprenderei a liderar somente quando chegar ao topo. Liderança se aprende na base.
Mito da influência	Se estivesse no topo, as pessoas me seguiriam. Influência precisa ser conquistada.
Mito da in experiência	No topo estarei no controle. Liderança é sobre influência, não posição.

Mito da liberdade	No topo não serei mais limitado. Responsabilidade cresce mais rápido que autoridade.
Mito do potencial	Não atingirei meu potencial se não for líder máximo. Impacto é possível em qualquer nível.
Mito do tudo ou nada	Se não chegar ao topo, não serei líder. Liderança não é binária; impacto pode ocorrer em qualquer posição.

Fonte: Autores da pesquisa (2025)

2.1.2 Desafios da liderança 360° no escalão médio

Os líderes do escalão médio enfrentam desafios decorrentes da sua posição intermediária na estrutura organizacional. De acordo com Maxwell (1947, citado em NELSON, 2007), a liderança em nível médio requer a capacidade de influenciar superiores, pares e subordinados, fundamento da liderança 360°. Nesse contexto, o Quadro 2 sintetiza os principais desafios enfrentados pelos líderes do escalão médio, conforme proposto por Maxwell.

Esses desafios resultam, sobretudo, da tensão entre autoridade formal limitada e elevadas responsabilidades, o que pode gerar frustração, especialmente quando o líder precisa seguir orientações de lideranças ineficientes sem poder corrigi-las diretamente (MAXWELL, 1947, citado em NELSON, 2007). O acúmulo de funções, denominado “*muitos chapéus*”, exige competências multifacetadas e elevada capacidade de adaptação, característica própria da gestão intermediária (MINTZBERG, 2009).

Além disso, a limitada visibilidade e o reconhecimento restrito afetam a realização profissional desses líderes, embora grande parte da execução estratégica ocorra nesse nível organizacional (KOTTER, 1990). O desafio de sustentar e comunicar uma visão não formulada pelo próprio líder requer alinhamento e comunicação contínua (NORTHOUSE, 2022). Por fim, liderar além da posição formal depende da construção de influência baseada em credibilidade e relações de confiança (KOUZES; POSNER, 2017).

Quadro 2 – Desafios da liderança 360° no escalão médio segundo Maxwell

Desafio	Descrição
Tensão	Equilíbrio entre poder limitado e autoridade parcial.
Frustração	Seguir líderes ineficientes; agregar valor sem consertar o líder.

Muitos chapéus	Acúmulo de funções diversas exige habilidades multifacetadas.
Ego	Reconhecimento limitado; líderes muitas vezes invisíveis.
Realização	Desejo de estar na frente; ação importante ocorre no escalão médio.
Visão	Apoiar visão não criada por si; comunicar e repetir é essencial.
Influência	Liderar pessoas acima da posição exige conquistar seguidores.

Fonte: Autores da pesquisa (2025)

2.1.3 Princípios da liderança para cima

A liderança 360° exige influenciar para cima, para os lados e para baixo, sendo os princípios voltados para cima essenciais para o fortalecimento da influência junto aos superiores (MAXWELL, 1947, citado em NELSON, 2007, p.70). O Quadro 3 apresenta os principais princípios da liderança para cima e suas ações recomendadas, conforme Maxwell.

Entre os princípios, destaca-se a necessidade de liderar-se bem, gerenciando emoções, prioridades, tempo e energia para atuar de forma eficiente. Outro princípio é aliviar a carga do líder, assumindo responsabilidades e apoiando decisões do superior. Também se ressaltava a importância de fazer o que outros não fazem, realizando tarefas desafiadoras que geram respeito e experiência, e de fazer mais do que gerenciar, superando funções básicas e agregando valor estratégico à organização (Maxwell, 1947, citado em Nelson, 2007).

Quadro 3 – Princípios da liderança 360° para influenciar para cima e suas ações recomendadas

Princípio	Ações recomendadas
Lidere-se bem	Gerencie emoções, tempo, prioridades, energia, ideias, palavras e vida pessoal.
Alivie a carga do líder	Assuma responsabilidades e apoie decisões do superior.
Faça o que outros não fazem	Realize tarefas difíceis, conquistando respeito e experiência.
Faça mais do que gerenciar	Supere funções básicas; agregue valor estratégico.

Fonte: Autores da pesquisa (2025)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

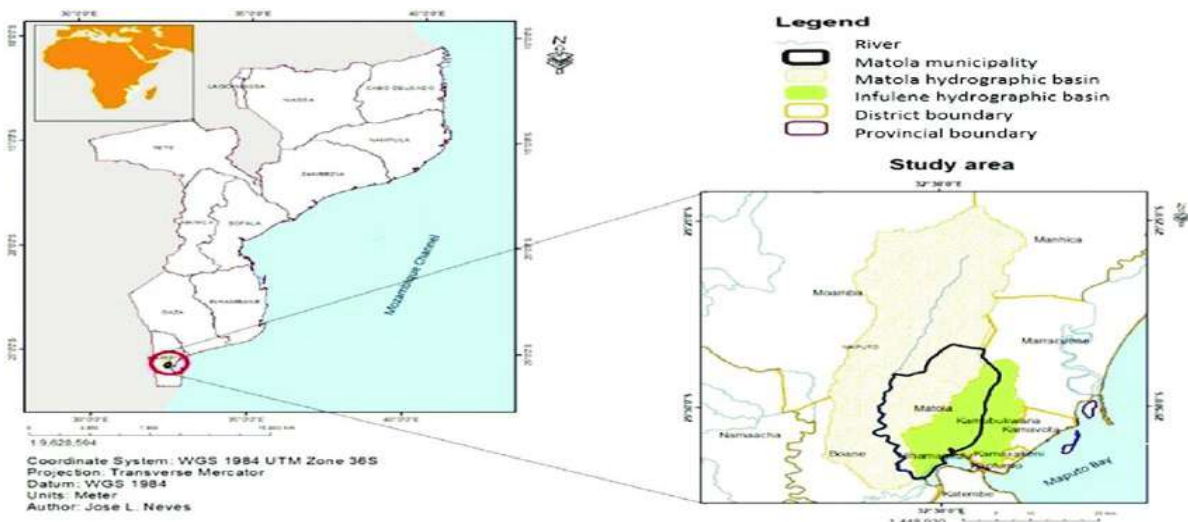
3.1. Local da pesquisa

A pesquisa foi conduzida em Moçambique, país localizado no sudeste da África, limitado a norte pela Tanzânia, a nordeste pelo Malawi e Zâmbia, a oeste pelo Zimbábue e Suazilândia, e a sul e leste pelo Oceano Índico (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2020; WORLD BANK, 2021). Moçambique é dividido em 11 províncias, incluindo a Província de Maputo, onde se localiza a capital do país.

A Província de Maputo, situada na região sul, faz fronteira com a Província de Gaza a norte, a África do Sul a oeste, o Oceano Índico a leste e sul, e concentra importantes atividades administrativas, econômicas e educacionais (INE, 2020). Dentro desta província, o estudo foi realizado no Município da Matola, que limita a norte com o Município de Boane, a sul com a Cidade de Maputo, a oeste com a Província de Gaza e a leste com o Oceano Índico. Matola caracteriza-se por rápido crescimento populacional e urbanização acelerada, abrigando diversas instituições educacionais, tanto públicas quanto privadas (CHIVAMBO, 2019).

O Externato Fátima, localizado no Bairro Nkobe, N.º 721, Município da Matola, oferece ensino primário e secundário, contando com infraestrutura adequada, professores qualificados e atividades extracurriculares, sendo representativo do contexto educacional urbano do município (Dados do Externato Fátima, 2025).

Figura 1– Localização geográfica de Moçambique com destaque para o Município da Matola.



Fonte: Adaptado de Wikimedia Commons / OpenStreetMap (2025).

3.2. Tipo de Pesquisa

A pesquisa realizada caracteriza-se como exploratória, descritiva e aplicada, adotando uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa). A dimensão exploratória permitiu compreender de forma aprofundada as práticas de liderança 360° no escalão médio do Externato Fátima, alinhadas ao referencial teórico de Maxwell (1947), enquanto a abordagem descritiva possibilitou mensurar quantitativamente a aplicação dos princípios de liderança e identificar os principais desafios enfrentados pelos líderes em nível médio. A pesquisa aplicada, conforme enfatizado por Gil (2019), visa gerar conhecimento com utilidade prática, neste caso, subsidiando o aprimoramento da gestão escolar e o desenvolvimento da liderança eficaz dentro da instituição.

O delineamento da pesquisa é transversal, uma vez que os dados foram coletados em um único ponto no tempo (2025), contemplando diferentes grupos de interesse. A população-alvo incluiu todos os alunos matriculados no Externato Fátima, totalizando 450 estudantes distribuídos entre o ensino primário e secundário, bem como 25 professores e coordenadores com funções de liderança em nível médio. A amostra foi composta por 300 alunos, selecionados por amostragem estratificada proporcional à faixa etária e ao sexo, 150 pais ou responsáveis selecionados aleatoriamente e todos os 25 professores e gestores, considerando o pequeno tamanho desse grupo.

Para a coleta de dados, foram utilizados três instrumentos complementares. Primeiramente, um questionário estruturado baseado nos quatro princípios da liderança 360° (liderar-se bem, aliviar a carga do líder, fazer o que outros não fazem e fazer mais do que gerenciar) e nos sete desafios do escalão médio (tensão, frustração, muitos chapéus, ego, realização, visão e influência), com escala *Likert* de cinco pontos, permitindo a mensuração quantitativa da percepção e aplicação dos princípios de liderança. Em seguida, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com professores e gestores, a fim de aprofundar o entendimento sobre as práticas de liderança e os desafios enfrentados, possibilitando a triangulação e a contextualização dos dados quantitativos à luz da teoria de Maxwell (1947). Por fim, observações participantes foram conduzidas em salas de aula e reuniões administrativas para registrar comportamentos e interações que evidenciam a prática da liderança em diferentes níveis.

A análise dos dados quantitativos envolveu cálculos de médias, desvios-padrão e frequências, permitindo avaliar o desempenho em cada princípio de liderança e a ocorrência dos desafios no escalão médio. As informações foram representadas por meio de gráficos de barras, radar charts e mapas conceituais, facilitando a visualização dos resultados. A análise qualitativa consistiu na análise de conteúdo, segundo o método proposto por Lakatos e Marconi (2017), categorizando e interpretando as respostas das entrevistas e observações em torno dos princípios e desafios da liderança 360°, possibilitando a comparação com o referencial teórico e a identificação de convergências e divergências entre teoria e prática. A integração dos dados quantitativos e qualitativos permitiu uma análise robusta e triangulada, fortalecendo a validade e a confiabilidade dos achados.

Todos os procedimentos seguiram princípios éticos rigorosos, com a obtenção de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) de todos os participantes, garantindo anonimato e confidencialidade dos dados. A pesquisa respeitou normas institucionais e internacionais de ética em pesquisa educacional, assegurando que os resultados fossem obtidos de forma responsável e transparente, conforme orientações de Gil (2019) e Lakatos e Marconi (2017).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil do Externato Fátima

O Externato Fátima é uma escola privada localizada no Bairro Nkobe, N.º 721, Município da Matola, Província de Maputo, Moçambique, oferecendo ensino primário e secundário (1ª a 12ª classe), com infraestrutura adequada, professores qualificados e atividades extracurriculares (inglês, TIC, Robótica, Metodologias de Investigação Científica e Xadrez).

Quadro 4 – Perfil do Externato Fátima

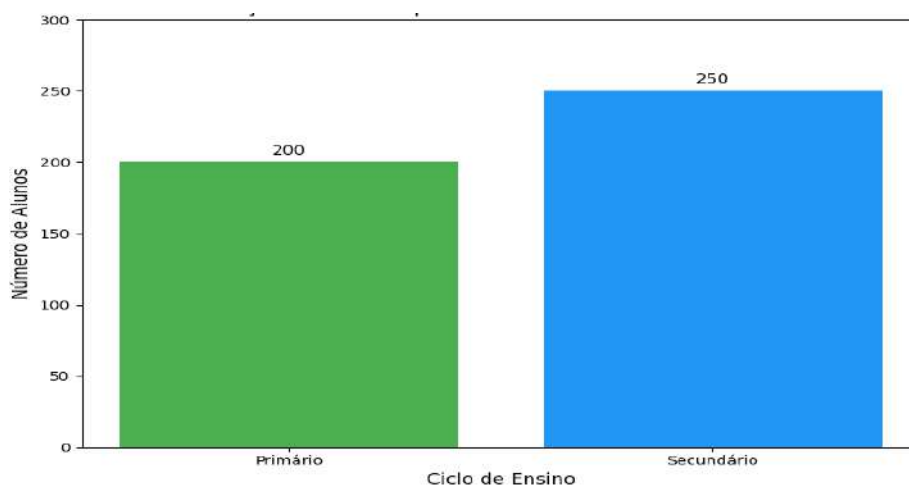
Variável	Valor / Informação
Localização	Bairro Nkobe, N.º 721 A DPO, Município da Matola, Província de Maputo, Moçambique
Nível de Ensino	Primário e Secundário (1ª a 12ª classe)
Total de alunos	450
Número de professores	25

Salas de aula	20
Aulas extracurriculares	Inglês, TIC, Robótica, Metodologias de Investigação Científica, Xadrez
Segurança	Câmeras em todas as salas

Fonte: Autores da pesquisa (2025)

O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos alunos do Externato Fátima por ciclo de ensino. Observa-se que 44% dos estudantes estão matriculados no ensino primário, totalizando 200 alunos, enquanto 56% frequentam o ensino secundário, correspondendo a 250 alunos. Essa distribuição evidencia um equilíbrio relativo entre os dois ciclos, permitindo analisar as práticas de liderança e o impacto da gestão escolar em diferentes níveis educacionais.

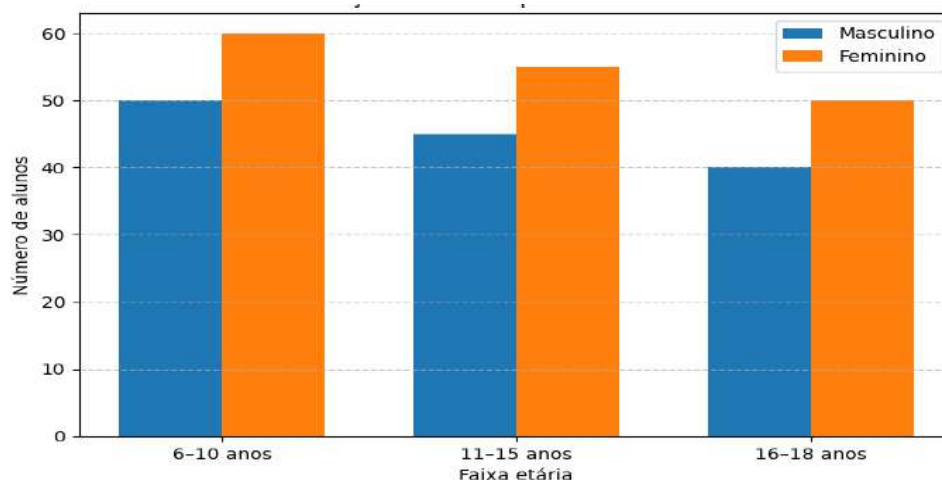
Gráfico 1 – Distribuição de alunos por ciclo de ensino



Fonte: Autores da pesquisa (2025)

Em relação à distribuição dos alunos por sexo e faixa etária, o Gráfico 2 mostra que, entre os 300 participantes, há ligeira predominância feminina (165 meninas e 135 meninos). A faixa de 6 a 10 anos apresenta o maior número de estudantes, enquanto nas faixas de 11 a 15 e 16 a 18 anos a diferença entre meninos e meninas é menor, indicando uma população estudantil relativamente equilibrada.

Gráfico 2 – Distribuição de alunos por sexo e faixa etária



Fonte: Autores da pesquisa (2025)

Em relação à avaliação das práticas de liderança 360°, os dados da Tabela 3 indicam que os líderes do Externato Fátima apresentam desempenho elevado em autogestão, com média de 4,3, demonstrando capacidade de gerir emoções, tempo e prioridades. A cooperação com a liderança também se destaca, com média de 4,0, evidenciando suporte efetivo aos superiores. O engajamento em tarefas desafiadoras, representado pelo princípio “Faça o que outros não fazem”, apresenta média de 3,9, enquanto a execução de atividades estratégicas (“Faça mais do que gerenciar”) atinge média de 4,1. Esses resultados indicam que os princípios da liderança 360° são aplicados de forma consistente, refletindo práticas de liderança eficazes e alinhadas com o modelo de Maxwell.

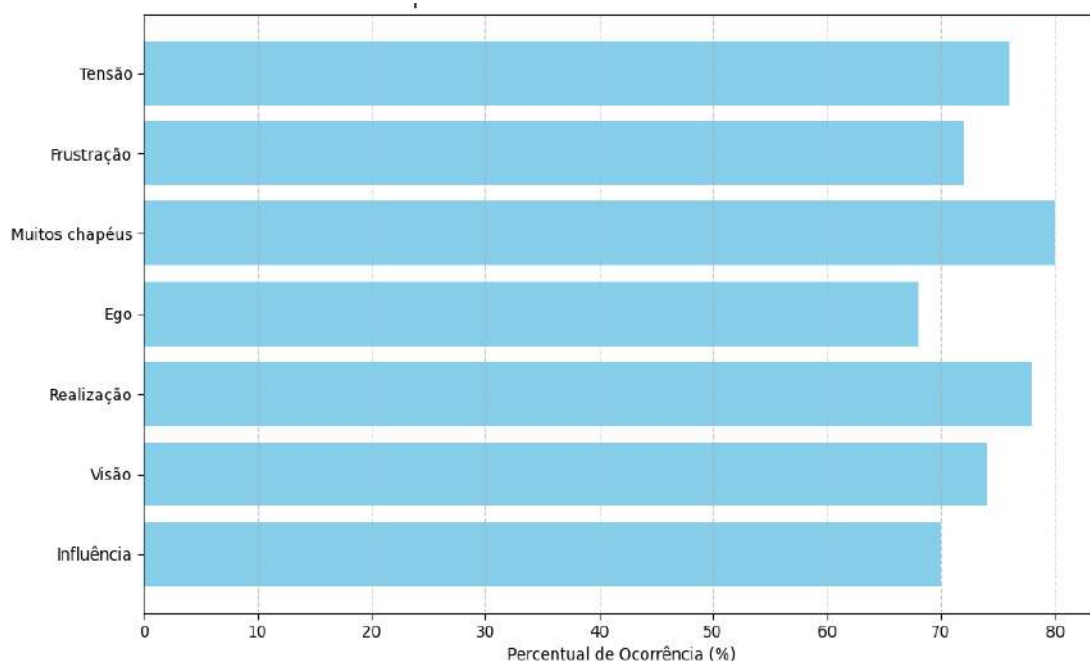
Tabela 1 – Principais práticas de liderança 360°

Princípio	Média	Desvio padrão	Interpretação
Lidere-se bem	4,3	0,6	Autogestão elevada
Alivie a carga do líder	4,0	0,8	Boa cooperação com liderança
Faça o que outros não fazem	3,9	0,7	Engajamento acima da média
Faça mais do que gerenciar	4,1	0,6	Execução de tarefas estratégicas

Fonte: Autores da pesquisa (2025)

Em relação aos desafios enfrentados pelos líderes do escalão médio no Externato Fátima, o Gráfico 3 evidencia que o desafio “Muitos chapéus” é o mais frequente, com 80% de ocorrência, indicando que os líderes acumulam múltiplas funções e responsabilidades. Seguem-se “Realização” (78%) e “Tensão” (76%), demonstrando a pressão para equilibrar responsabilidades e obter resultados. Os desafios “Frustração” (72%), “Visão” (74%), “Influência” (70%) e “Ego” (68%) apresentam percentuais ligeiramente inferiores, mas ainda significativos, revelando dificuldades relacionadas à liderança para cima, comunicação e reconhecimento. Esses dados confirmam que, embora os princípios da liderança 360° sejam aplicados, os líderes enfrentam obstáculos típicos do escalão médio, demandando habilidades multifacetadas para gerir tarefas, pessoas e relações hierárquicas.

Gráfico 3 – Percentual de ocorrência dos principais desafios enfrentados pelos líderes no escalão médio



Fonte: Autores da pesquisa (2025)

Para complementar a análise do Gráfico 3, as médias da Tabela 2 permitem compreender a intensidade relativa de cada desafio enfrentado pelos líderes do escalão médio. O desafio “*Muitos chapéus*” (média 4,0) confirma-se como o mais significativo, enquanto

“Realização” (3,9) e “Tensão” (3,8) também se destacam como obstáculos relevantes. Já “Visão” (3,7), “Frustração” (3,6), “Influência” (3,5) e “Ego” (3,4) apresentam médias menores, indicando que, embora sejam desafios presentes, têm menor impacto percebido. Dessa forma, a análise conjunta do gráfico e das médias evidencia que os líderes precisam lidar simultaneamente com múltiplas responsabilidades, pressão por resultados e limitações hierárquicas, reforçando a complexidade do escalão médio e a necessidade de habilidades multifacetadas.

Tabela 2 – Principais desafios no escalão médio

Desafio	Média
Tensão	3,8
Frustração	3,6
Muitos chapéus	4,0
Ego	3,4
Realização	3,9
Visão	3,7
Influência	3,5

Fonte: Autores da pesquisa (2025)

A análise dos resultados da pesquisa no Externato Fátima evidencia uma forte conexão entre teoria e prática, confirmando a teoria de Maxwell (1947), ao mostrar que a influência, a cooperação e a autogestão podem ocorrer independentemente da posição hierárquica. As médias obtidas, especialmente aquelas superiores a 4, indicam que professores e gestores aplicam práticas de liderança 360° com excelência, destacando-se na autogestão e no apoio à liderança. No entanto, os líderes do escalão médio enfrentam desafios significativos, sendo o “Muitos chapéus” o mais expressivo, com 80% de ocorrência, o que evidencia o acúmulo de funções diversas e a necessidade de habilidades multifacetadas, conforme já previsto na literatura de Maxwell. Apesar dessas dificuldades, as práticas de liderança 360° são aplicadas de forma

consistente, demonstrando a capacidade de liderança para cima, para os lados e para baixo, o que reflete a maturidade organizacional e a efetividade das estratégias de gestão adotadas na instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do estudo indicam que a liderança 360° é aplicável em todos os níveis hierárquicos do Externato Fátima, confirmando que qualquer colaborador, independentemente da posição formal, pode exercer influência, autogestão e liderança eficaz quando desenvolve competências adequadas. Observou-se que os princípios da liderança, especialmente *liderar-se bem* e *aliviar a carga do líder*, são praticados de forma consistente, evidenciando comprometimento com a autogestão, a cooperação e o apoio à liderança superior, em alinhamento com o modelo de Maxwell. Contudo, os desafios do escalão médio, como o acúmulo de funções (*muitos chapéus*) e a busca por realização, permanecem presentes, indicando que os líderes intermediários enfrentam limitações de autoridade e tensão entre diferentes papéis, reforçando as observações teóricas sobre obstáculos típicos deste nível hierárquico. A análise integrada de dados quantitativos e qualitativos demonstrou que a aplicação prática da liderança 360° no contexto educativo moçambicano é consistente com a literatura internacional, evidenciando que influenciar para cima, lateralmente e para baixo contribui significativamente para a comunicação, o engajamento e o desempenho organizacional. Além disso, os resultados sugerem que qualquer membro da instituição tem potencial para desenvolver habilidades de liderança 360°, desde que sejam estimuladas a autogestão, a proatividade e a colaboração, apontando para a relevância de programas de capacitação que fortaleçam a liderança distribuída e, conseqüentemente, a sustentabilidade e eficácia da organização escolar.

REFERÊNCIAS

ANTONAKIS, J.; DAY, D. V. **The Nature of Leadership**. Thousand Oaks: Sage, 2018.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2018.
- BOLDEN, R. **Distributed Leadership in Organizations**. London: Routledge, 2016.
- CHIVAMBO, A. Urbanização e Educação em Moçambique. **Revista de Estudos Africanos**, Maputo, v. 5, n. 2, 2019.
- DAY, D. V.; FLEENOR, J. W.; ATWATER, L. E.; STURM, R. E.; MCKEE, R. A. Advances in Leader and Leadership Development. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 21, n. 1, p. 29-43, 2014.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE). **Estatísticas de Moçambique**. Maputo: INE, 2020.
- KOTTER, J. P. **A Force for Change: How Leadership Differs from Management**. New York: Free Press, 1990.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The Leadership Challenge**. 6. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2017.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MAXWELL, J. C. **The 360° Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization**. Nashville: Thomas Nelson, 2011.
- MAXWELL, J. C. The 360° Leader. In: NELSON, R. (Org.). **Leadership Studies**. New York: Harper, 2007.
- MINTZBERG, H. **Managing**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.
- MUMFORD, M. D.; TODD, E.; HIGGS, C.; MCINTOSH, T. Cognitive Skills and Leadership Performance. **The Leadership Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 450-467, 2017.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 8. ed. Thousand Oaks: Sage, 2021.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 9. ed. Thousand Oaks: Sage, 2022.
- STOGDILL, R. M. **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. New York: Free Press, 1974.
- TOURISH, D. **The Dark Side of Transformational Leadership**. London: Routledge, 2020.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. Complexity Leadership Theory. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 298-318, 2017.

ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W.; ULRICH, M. **HR from the Outside In**. New York: McGraw-Hill, 2013.

WORLD BANK. **Mozambique Country Overview**. Washington, DC: World Bank, 2021.