



02 - 09 | 2025

INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: O CASO DA ESCOLA SECUNDÁRIA ZEDEQUIAS MANGANHELA (CIDADE DE MAPUTO-MOÇAMBIQUE)

The Influence of Leadership on Organizational Communication: the case of the Zedequias Manganhela Secondary School (Maputo City-Mozambique)

La Influencia del Liderazgo en la Comunicación Organizacional: el caso de la Escuela Secundaria Zedequias Manganhela (Ciudad de Maputo-Mozambique)

Amélia Joaquina Tovela | Neiva Olga Raimundo Saúte

¹ Mestre em Educação e Licenciada em Filosofia - Universidade Eduardo Mondlane. email: akinatovela@gmail.com

²Mestre em Educação e Licenciada em Gestão da Educação – Universidade Eduardo Mondlane. email: sautolga22@gmail.com

Autor para correspondência: akinatovela@gmail.com

Data de recepção: 01-06-2025

Data de aceitação: 15-08-2025

Data da Publicação: 02-09-2025

Como citar este artigo: Tovela, A. J. & Saúte, N. O. R. (2025). *Influência da liderança na comunicação organizacional: o caso da Escola Secundária Zedequias Manganhela (Cidade de Maputo-Moçambique)*. ALBA – ISFIC Research and Science Journal, 1(8), pp. 243-255. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/11>

RESUMO

O presente trabalho visa perceber como a influência da liderança na comunicação organizacional: o caso da escola Secundária Zedequias Manganhela (Cidade de Maputo-Moçambique). A pesquisa de carácter descritiva e abordagem qualitativa, teve como amostra um total de 15 colaboradores, destes 11 professores e 4 membros do corpo administrativo, sendo sete (7) do sexo feminino. Resultados da pesquisa mostram que os colaboradores nem sempre participam do processo de tomada de decisões, e, no processo de comunicação, a informação flui de cima para baixo e nunca ao contrário, facto que não deixa margem para o fornecimento de *feedback* aos

colaboradores. Em geral, no que tange às barreiras de comunicação, os inquiridos apontaram a burocracia e a retenção da informação como sendo as mais entretendidas por eles durante o processo comunicativo, e apontaram a não ocorrência de conflitos.

Palavras-chave: Comunicação, Conflitos, Liderança

ABSTRACT

The present work aims to understand how leadership influences organizational communication: the case of the Zedequias Manganhela Secondary School (City of Maputo-Mozambique). The descriptive



research with a qualitative approach had a total of 15 employees as a sample, of which 11 were professors and 4 members of the administrative staff, seven (7) of whom were female. Research results show that employees do not always participate in the decision-making process, and, in the communication process, information flows from top to bottom and never the other way around, a fact that leaves no room for providing feedback to employees. In general, with regard to communication barriers, respondents pointed to bureaucracy and information retention as being the most common issues for them during the communication process and pointed out the non-occurrence of conflicts.

Keywords: Communication, Conflicts, Leadership

RESUMÉN

El presente trabajo tiene como objetivo comprender cómo el liderazgo influye en la comunicación organizacional: el caso de la Escuela Secundaria Zedequias Manganhela (Ciudad de Maputo-Mozambique). La investigación descriptiva con enfoque cualitativo tuvo como muestra un total de 15 empleados, de los cuales 11 eran profesores y 4 miembros del personal administrativo, de los cuales siete (7) eran mujeres. Los resultados de las investigaciones muestran que los empleados no siempre participan en el proceso de toma de decisiones y, en el proceso de comunicación, la información fluye de arriba hacia abajo y nunca al revés, hecho que no deja espacio para brindar retroalimentación a los empleados. En general, con respecto a las barreras de comunicación, los encuestados señalaron que la burocracia y la retención de información son los problemas más comunes para ellos durante el proceso de comunicación, y señalaron la no aparición de conflictos.

Palabras clave: Comunicación, Conflictos, Liderazgo.

INTRODUÇÃO

A comunicação é uma condição humana, sendo assim, é uma necessidade que decorre em todas as organizações. É desejável que toda organização tenha um funcionamento eficiente e eficaz para atender aquilo que são as necessidades de toda comunidade educativa. Uma comunicação efectiva dentro duma organização motiva os colaboradores para o trabalho e para o alcance dos objectivos comuns. Aliado a isso, refere Mulford (2003) que os líderes que formam equipas de gerenciamento eficazes têm uma influência mais difundida do que aqueles que confiam em seus próprios esforços pessoais. É interessante ressaltar que uma comunicação efectiva objectiva transformar as organizações em aprendentes, para tal, é preciso que os líderes saibam como se comunicar com os seus colaboradores, como manter um bom clima no ambiente de trabalho e determinar como, quem, quando e que tarefas devem ser realizadas por cada um dos colaboradores na organização. Desta forma, o objectivo geral consiste em perceber de que forma a liderança influencia qual é na comunicação

organizacional. E como objectivos específicos, identificar a relação existente entre comunicação e liderança; identificar as barreiras enfrentadas pelos membros da escola durante a comunicação, bem como examinar a participação do líder nos tipos de comunicação existentes na organização.

Contextualização

A liderança é a capacidade que um indivíduo tem de influenciar os outros. A actuação do líder dentro duma organização é que vai determinar o sucesso da mesma. Assim sendo, a comunicação pode ser vista como um dos instrumentos usados pelos líderes para garantir o sucesso da organização.

Importa referir que a comunicação (interna) é um factor imprescindível no desenvolvimento de uma organização e é através desta que os membros da organização sentem-se mais motivados com o trabalho. É interessante ressaltar que comunicação efectiva, segundo Nieuwenhuis (2002) conduz a uma mudança significativa na organização.

Estudos abordam a questão da comunicação organizacional na vertente empresarial, mas viu-se necessário desenvolver estudos que têm foco nas organizações do tipo escola e de que forma a liderança pode influenciar

naquilo que é a comunicação organizacional.

Nesta vertente, Souza, Silva, Estender & Juliano (2015) em seu artigo intitulado “Comunicação Organizacional no Ambiente Escolar” concluiram que a comunicação organizacional quando realizada de forma correcta, agrupa vantagens competitivas dentro da organização, pois os objectivos da empresa são comuns a todos, e o uso eficiente dos seus canais de comunicação evitam retrabalhos futuros e destacam a importância da comunicação e seus benefícios, em um cenário onde a busca em aprimorar os conhecimentos e estratégias para transmitir da melhor maneira possível as informações é constante, não só para os factores externos mas também para o desenvolvimento da organização que depende de uma boa comunicação.

Outrossim, Bacelar (2015) em sua dissertação de mestrado intitulada “O Líder Dinamizador da Comunicação Interna nas Organizações” concluiu que o líder não só afecta as dinâmicas de comunicação interna e consequente o nível de envolvimento dos colaboradores, como em muitos casos, assume que a responsabilidade destes aspectos é inteiramente sua, denotando uma profunda consciência da sua



influência nas atitudes e comportamentos dos seus colaboradores.

No contexto moçambicano, ainda são escassos estudos sobre a influência da liderança na comunicação organizacional, porém um estudo feito por Pires (2015) na Escola Secundária de Laulane, cidade de Maputo, concluiu que a comunicação só flui num único sentido, do topo para a base concentrando todo o poder decisório nas mãos dos líderes.

Desta forma, procura-se perceber **de que forma a liderança influencia na comunicação organizacional na escola secundária Zedequias Manganhela?**

O trabalho está dividido em 5 partes: a primeira é da introdução, onde faz-se uma pequena nota introdutória sobre a liderança na comunicação, na segunda apresenta-se revisão da literatura em torno dos principais conceitos (liderança e comunicação), na terceira parte apresenta-se a metodologia usada para realização do trabalho, na quarta analisa-se e discute-se os resultados obtidos e no quinto capítulo apresentam-se as principais conclusões do estudo bem como as sugestões em função das conclusões obtidas.

REVISÃO DA LITERATURA

Liderança

De acordo com Robbins (2002) a liderança é uma forma de influência, e essa influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

Aliado a isso, Chiavenato (2005), afirma que essa influência acontece em função dos relacionamentos existentes, sendo os elementos da liderança a influência, a situação, a dinâmica de comunicação e os objectivos a alcançar, e quando associada à políticas autoritárias e individualistas pode gerar impactos negativos na comunicação organizacional e consequentemente no seu grau de competitividade (Alencar, 1996) citado por Devesa (2016).

Neste sentido, pode-se afirmar que existem características específicas que um indivíduo deve possuir para ser considerado líder, isto é, ele deve reflectir naquilo que serão as expectativas dos colaboradores em prol de alcance de objectivos comuns.

Estilos de liderança

Segundo Nieuwenhuis (2002) existem três (3) tipos de liderança nomeadamente: liderança hierárquica,

liderança facilitadora e liderança transformacional.

No que diz respeito à **liderança hierárquica**, o autor acima citado afirma que o poder ou a autoridade flui de cima para baixo, ou seja, *Top-Down* e o líder tenta abordar áreas problemáticas no sentido de minimizar, de forma rápida possível, com eficiência e eficácia, possíveis problemas que possam surgir.

Na liderança facilitadora, o autor afirma que o seu foco centra-se na adaptabilidade organizacional, na melhoria do desempenho e na resolução de problemas.

Tanto na liderança facilitadora como na transformacional, deve haver uma visão partilhada, e essa visão não ocorre só com os membros da organização, mas também com as partes interessadas (no contexto educacional refere-se à comunidade na qual a escola está inserida, aos pais, financiadores, etc.).

A liderança transformacional, focaliza a visão partilhada e satisfação profissional. Este tipo de liderança apostava numa visão partilhada de ideias e um cronograma de actividades com o intuito de estabelecer mudanças (positivas) na organização. Para tal, é necessário que haja envolvimento de

todos os membros para que essa mudança aconteça.

Olhando para os estilos de liderança arrolados, pode-se afirmar que último (liderança transformacional) é o tipo desejado nas organizações escolares, pois é através desta que as mesmas se tornam aprendentes.

Posto isso, pode-se afirmar que não existe um tipo ideal de liderança, cada tipo é eficaz de acordo com a situação e com o problema que se pretende resolver. É interessante afirmar que a liderança transformacional é o tipo desejável nas organizações do tipo escola, pois é através desta que as organizações se tornam aprendentes.

Comunicação

De acordo com Marchiori (2011) como citado em Abudi e Lima (2015) a comunicação nas organizações pode estar relacionada aos aspectos interpessoais, organizacionais e sociais, bem como aos processos, pessoas, mensagens e significados.

Por seu turno, Deetz (2010) como citado em Devesa (2016) refere que a comunicação é, muitas vezes, tratada como uma ferramenta das actividades organizacionais, nas quais se observa a transmissão de significados e



informações, bem como os efeitos diferentes da mensagem. Para o autor, se anteriormente o foco estava na transmissão de mensagem, hoje observa-se muito mais a formação do significado, da informação e do conhecimento.

Barreiras na comunicação

Existem diversos factores que influenciam as barreiras que existem na comunicação dentro das organizações: o espaço, o tempo, o clima relacional, o humor, bem como, factores físicos ou contextuais. A nível interpessoal, de acordo com (Freire, 1975) como citado em Devesa (2016), pode-se descrever uma estrutura de variáveis que condicionam as interacções derivadas do emissor, como por exemplo: a falta de vontade e espontaneidade provocada pelas convenções sociais ou pressões morais; dificuldade de expressar de forma clara, simples e concisa determinada ideia; inadequação da linguagem ao universo sociocultural do interlocutor, utilização de termos desconhecidos pelo receptor; falta de consideração pelos valores políticos, culturais, sociais, religiosos, étnicos, burocracia.

Tipos de comunicação

Comunicação formal

O sistema formal de uma organização caracteriza-se por um certo número de constantes que podem servir de pontos de referência para análises no terreno: objectivo da organização, a especialidade das tarefas, a coordenação das funções, a ordem, a autoridade, a uniformidade dos comportamentos, a remuneração e tecnologia (Freire, 1975) citado por Devesa (2016).

A comunicação formal é conceituada por Schermerhorn (1999) como citado em Devesa (2016) como sendo aquela que segue a cadeia do comando estabelecida pela hierarquia de autoridade da organização. Este tipo de comunicação está directamente relacionada com o organograma organizacional, obedecendo à ordem hierárquica definida.

Comunicação informal

Mendonça (s/d) diz que por mais detalhado que seja o sistema de comunicação formal estabelecido na organização, terá que ser sempre suplementado por canais informais, através dos quais fluirão informações, aconselhamento e inclusive, ordens.

O autor ressalta que o sistema informal da comunicação emerge das relações sociais entre as pessoas, que esta não é requerida e contratadas pelas organizações e considera que a comunicação informal adquire maior importância ao se descobrir que o comportamento dos indivíduos se orienta não só para os objectivos propostos pela organização, mas para os objectivos pessoais.

Fluxos comunicativos

Segundo Rego e Cunha (2005) como citados em Branco (2013) o fluxo de comunicação nas organizações é influenciado pela estrutura da organização, esta estrutura revela os caminhos através dos quais a informação flui na organização, diz-nos quem deve se comunicar com quem. Gaudêncio (2004) como citado em Branco (2013) destaca quatro (4) principais tipos de fluxo de informação interna nas organizações: descendente, ascendente, lateral e diagonal.

Fluxo descendente

Gaudêncio (2004) como citado em Mendonça (s/d) classifica esse fluxo como vertical e de cima para baixo. A comunicação formal faz parte desse fluxo. O Fluxo descendente ocorre em organizações autoritárias, onde a intenção é apenas repassar informações

já tomadas aos colaboradores, sem poderem opinar e sem consultá-los.

Este fluxo de comunicação, tido como o mais importante para a direcção da organização, pode causar problemas tais como: saturação de informações nos canais que fazem este tipo de comunicação; ordens comunicadas às pressas e vagamente e comunicação realizada sem precisão devido a termos muito técnicos ou sem critérios.

Fluxo ascendente

De acordo com Rego (2007) como citado em Branco (2013) na comunicação ascendente a informação flui dos subordinados para os superiores hierárquicos. Este tipo de comunicação é menos frequente que a descendente. Consistência-se em pedidos de esclarecimento, relatórios, caixas de sugestões, queixas, propostas, solicitações ou até mesmo petições. A comunicação ascendente pode ser sujeita a maiores distorções, pois os subordinados podem inibir-se de expor informação negativa que os prejudique.

Fluxo lateral

De acordo com Gaudêncio (2004) como citado em Branco (2013) o fluxo lateral é muito estratégico para efeitos de programas de ajuste e interacção de propósitos com vista à consecução de metas. Este fluxo é importante pois



possui papel agregador que proporciona a socialização de informações, assim como o conhecimento de actividades das outras unidades organizacionais.

Fluxo diagonal

Na óptica de Gaudêncio (2004) como citado em Branco (2013) o fluxo diagonal refere-se à mensagens trocadas entre um superior e um subordinado localizados em departamentos diferentes. Esse modelo se insere em organizações menos burocráticas e mais abertas aos fluxos informais. O autor expõe os pontos positivos e negativos desse fluxo: pontos positivos: rapidez, tempestividade e transparência e pontos negativos: ruídos na comunicação.

Por seu turno, Oliveira e Rocha (2001) citados por Bacelar (2015) afirmam também que existem três (3) fluxos de comunicação interna: vertical ascendente, vertical descendente, e horizontal, que facilita a coordenação das tarefas e isso permite o estabelecimento de relações interpessoais.

Ainda em torno dessa discussão, Robbins (2005) afirma que a comunicação interna pode fluir em sentido vertical ou horizontal. A dimensão vertical pode ser dividida em direção ascendente e descendente,

sendo esta utilizada para fornecer *feedback* às chefias, informá-las dos progressos relativos às metas e relatar os problemas vigentes.

Liderança e comunicação

No contexto das organizações escolares, a comunicação e a liderança são indissociáveis, na medida em que uma tem impacto directo sobre a outra. Como se sabe, o líder pode influenciar o comportamento de outros membros dentro da organização sendo a comunicação apontada como uma das principais ferramentas para essa influência.

Tal como refere Kunsch (2009) a comunicação eficaz é importante para os líderes por constituir processo pelo qual são realizadas as funções de planeamento, organização, liderança e controlo. Ela é essencial para coordenar as várias actividades, processos e recursos, visando cumprir os propósitos da organização.

Mumby (2003) como citado em Cerantola & Yanaze (s/d) ressalta como a comunicação está intrinsecamente ligada ao exercício da liderança através de cinco (5) dimensões de análise:

- Traços – meios para transmitir sabedoria aos seguidores e uso de persuasão através da oratória;
- Estilo – fornece direcção e ajuda a criar contexto de trabalho favorável;
- Situacional – moldada pela tarefa e personalidade do líder e é usada para fornecer orientação e apoio;
- Acção simbólica – processo por meio do qual significado e realidade são criados e emoldurados; e
- Transformacional – enquadramento da realidade e criação de visão organizacional.

Ainda em torno disso, afirma Robbins (2008) como citado em Mendoça (s/d) que existem oito (8) comportamentos do líder que estão associados à capacidade de escuta activa: manter contacto visual, fazer acenos concordantes e expressões faciais apropriadas, evitar gestos ou acções que distraiam, fazer perguntas, evitar interromper o emissor, não falar ao mesmo tempo e reformular o que o emissor está a dizer nas suas próprias palavras.

MATERIAIS E MÉTODOS

O presente trabalho é de natureza qualitativa, irá-se usar o método dedutivo, pois, irá-se discutir a questão da influência da comunicação na liderança com base na literatura e

aposterior irá-se discutir a nível do local de estudo. Tal como referem Lakatos et al (2003), o método dedutivo consiste no uso de leis e teorias para análise e explicação de fenómenos, partindo do geral para o particular.

Quanto aos objectivos, a pesquisa é descritiva pois irá permitir descrever a influência da liderança na comunicação organizacional.

Para a recolha de dados foi usado questionário como instrumento de recolha de dados e a análise documental como técnica usada.

População e amostra - Fizeram parte da amostra onze (11) professores e quatro (4) membros do corpo administrativo, sendo sete (7) do sexo feminino.

CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

A Escola Secundária Zedequias Manganhela localiza-se no bairro 25 de junho A, cidade de Maputo, distrito municipal KaMubukwana e lecciona o primeiro ciclo secundário (8^a, 9^a e 10^a classes) em dois turnos. Em termos de infraestrutura a Escola Secundária Zedequias Manganhela possui 12 salas de aulas, um ginásio onde decorrem aulas de educação física, um bloco administrativo, uma papelaria, sala de informática, e biblioteca. A escola conta



com um efectivo de 30 professores, 8 membros do corpo administrativo, e um total de 1549 alunos nos dois turnos, sendo 668 homens e 881 mulheres.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte faz-se uma apresentação e análise dos resultados da pesquisa conduzida na Escola Secundária Zedequias Manganhela. A análise é feita em torno das perguntas de pesquisa confrontando com a revisão de literatura. Constituiram perguntas de partida as seguintes: pergunta 1: Qual é a relação existente entre liderança e comunicação; pergunta 2: Quais são as possíveis barreiras enfrentadas pelos membros no processo de comunicação? pergunta 3: De que forma o líder participa nos diversos tipos de comunicação existentes na organização?

Em torno da pergunta 1. qual é a relação existente entre liderança e comunicação? dos inquiridos, 65% afirmaram que os líderes não fazem o uso dos estilos de liderança (transformacional, hierárquica, facilitadora) e 75% afirmaram que nunca ou às vezes os líderes utilizam os estilos de liderança para influenciar os colaboradores. Tal como refere Nieuwenhuis (2002), é preciso que os líderes partilhem da mesma visão com os colaboradores, e que haja um

cronograma de actividades com o intuito de estabelecer mudanças (positivas) na organização.

Sobre a Pergunta 2. quais são as possíveis barreiras enfrentadas pelos membros no processo de comunicação? No que diz respeito às opiniões dos irespondentes, 95 % afirmaram que não participam do processo de tomada de decisões importantes para o crescimento da organização.

Além disso, 75% afirmaram que burocracia e a retenção da informação correspondem às barreiras mais sentidas e enfretadas ao se comunicarem com os líderes.

Na Pergunta 3. de que forma o líder participa nos diversos tipos de comunicação existentes na organização? No que diz respeito à eficácia da comunicação, todos inquiridos são unâimes ao afirmar que nem sempre a comunicação é eficaz e quanto ao fluxo de comunicação, todos inquiridos são unâimes ao afirmarem que a comunicação tem sido de cima para baixo (uma característica da liderança hierárquica) e nunca ao contrário, porém nuncam são consultados sobre as decisões tomadas. Tal como refere Gaudêncio (2004) o fluxo descendente ocorre em organizações autoritárias,

onde a intenção é apenas repassar informações já tomadas aos colaboradores, sem poderem opinar e sem consultá-los.

Do total dos inquiridos, apenas 30% afirmaram não haver conflitos na organização, sendo que a informação flui de cima para baixo, não deixando assim espaço para os colaboradores expressarem suas opiniões. Segundo Nieuwenhuis (2002), os conflitos são desejáveis dentro de uma organização, pois permitem que cada membro contribua com uma opinião em relação a um assunto.

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Conclusões

As conclusões feitas em torno do estudo mostram que na Escola Secundária Zedequias Manganhela, apesar da amostra usada para recolha de dados não ser significativa, pode-se concluir que os colaboradores nem sempre participam do processo de tomada de decisões, facto que não vai de acordo com o que referem Hopkins et al. (1994), afirmando que há uma necessidade de desenvolver dentro das escolas um conjunto de práticas de liderança, que complementem o comportamento ou as acções da direcção da escola, e trazer vida aos conceitos da

participação e colaboração, que são frequentemente falados do que praticados.

Além disso, no processo de comunicação, a informação flui de cima para baixo e nunca ao contrário, facto que não deixa margem para o fornecimento de *feedback* aos colaboradores.

Outra conclusão tirada do estudo é com relação às barreiras de comunicação, onde os inquiridos apontaram a burocracia e a retenção da informação como sendo as mais entretidas por eles durante o processo comunicativo.

Um aspecto importante tem a ver com os conflitos, de acordo com os inquiridos, não existem ou existem poucos conflitos no seio da organização, apesar de não se saber se o conflito referido aqui é no sentido positivo ou negativo, uma vez que os colaboradores pouco participam do processo de tomada de decisão.

SUGESTÕES

Feitas as conclusões em torno da pesquisa realizada na Escola Secundária Zedequias Manganhela, para melhoria do seu funcionamento recomenda-se

que: Os líderes optem pela comunicação diagonal que possibilita a troca de opiniões entre líder e colaboradores;

Os líderes criem mecanismos para que haja partilha de visão e informação no sentido de promover comunicação efectiva no seio da organização;

Os líderes aceitem os conflitos na organização e saber como gerir, facto que irá permitir com que os colaboradores participem do processo de tomada de decisão;

As organizações tendem a passar por situações diferentes, para fazer face a isso, é crucial que os líderes saibam utilizar os tipos de liderança dependendo da situação, e os fluxos de comunicação dependendo também do tipo de informação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
 Bacelar, F. A. (2015). *O Líder enquanto Dinamizador da Comunicação Interna nas organizações*. ESCS, Dissertação de mestrado.

Branco, M. P. (2013). *A Comunicação Organizacional como Estratégia de Gestão*. Lisboa. Dissertação de mestrado.

Centerola, W. A, & Yanaze, M. H. (s/d). A importância da Comunicação da Liderança para a Tomada de

Decisão em Organizações.
XABRAPCOP- comunicação, economia criativa e organizações. 903-924

Devesa, I. M. (2016). *A importância da Comunicação no Contexto Organizacional: a comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização*. Setúbal: Dissertação de mestrado.

Hopkins, D., Ainscow, M. & West, M. (1994). *School Improvement in an Era of Change*. London: Cassell.

Kusnch, M.M.K. (2009). *Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectiva*. São Paulo: Saraiva

Lakatos, E.M. & Marconi, M. (2003). *Técnicas de pesquisa: planeamento e execução de Pesquisa*. (5 ed). São Paulo: Atlas

Lima, M. D. C. & Abbud, M. E. P. (2015). *Comunicação Organizacional: histórico, conceitos e dimensões*. Intercom

Mendonça, D. J. (s/d). *A Influência da Liderança no Contexto Escolar: um estudo etnográfico numa organização educativa*. Universidade da Madeira, Dissertação de Mestrado

Mulford, Bill. (2003). *School Leaders: changing roles and impact on teacher and school effectiveness*.

Tovela, A. J. & Saúte, N. O. R. (2025). *Influência da liderança na comunicação organizacional: o caso da Escola Secundária Zedequias Manganhela (Cidade de Maputo-Moçambique)*.

University of Tasmania

Nieuwenhuis, J. (2002). *Educational*

Management Law and Policy.

Pretoria

Robbins, S. (2005). *Comportamento*

Organizacional. (11 ed). São Paulo:

Pearson Prentice Hall

Souza, V. C., Silva, M. M. F., Estender,

A. C. & Juliano, M. C. (2015).

Comunicação Organizacional no

Ambiente Escolar.